



**“PLAN DE MARKETING PARA LA APERTURA DE UN
MARKETPLACE DE LA EMPRESA DINERS CLUB”**

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

Presentado por

Sr. Jorge Alva Ibarburo

Sr. Christians Mory Saravia

Sr. Paul Joseph Remy Silva

Asesora: Carla Pennano Villanueva

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

Lima, abril de 2021

Dedicatoria

A mis padres, siempre guiándome en el mejor camino. Mi padre, con su figura sobria, amor a la cultura, educación y valores, no deja de sorprenderme con sus acciones y lecciones de amor y unión familiar; mi madre, una luchadora eterna, enseñándome el valor del sacrificio para prepararme para el futuro. A mi esposa, quien, sin su compañía, motivación y paciencia constantes, no hubiera sido posible ser tan resiliente y superarlo todo. Te amo mi Zamba. A mi hijo, ganador de la vida. Sé que le serviré de ejemplo de superación y perseverancia.

Jorge Humberto Alva Ibárburo

A mis padres, mi esposa Andrea y mi familia, por siempre estar a mi lado, apoyándome a cumplir mis objetivos académicos y profesionales. Este es el resultado de una enseñanza con valores y principios que viene como principal pilar en mi familia.

Christians Manuel Mory Saravia

A mis padres, Marco y Beatriz, por impulsarme a ser una mejor persona y mejor profesional en todo momento. A mi novia Cynthia, por ser parte del buen equipo que hemos formado, para superar y crecer juntos de la mano. A mis hermanos André y Ernesto, por ser ejemplo y apoyo.

Paul Joseph Remy Silva

Agradecimiento

Agradecemos a nuestras familias, por ser el pilar fundamental de nuestros valores como personas, lo que nos ayuda a tomar las mejores decisiones como profesionales.

Agradecemos también a nuestros profesores de la Universidad del Pacífico, cuyas enseñanzas y aportes sentaron las bases para la elaboración y el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Resumen

El presente trabajo de investigación plantea una transformación digital en un negocio que tiene como base los servicios financieros, buscando ingresar al comercio electrónico bajo el modelo de Marketplace, es así como nace Diners Club Mall, una plataforma digital donde los socios Diners Club encuentren las mejores tiendas o sellers con más de 15 categorías que van desde: Supermercado, Moda, Tecnología, Cuidad Personal, etc., tiendas que serán aliados importantes para el canal. Diners Club Mall permitirá a los socios pagar sus compras con los mejores programas de lealtad que son: Cuotas Sin Intereses, Duplica Millas Club Miles, Delivery Gratis y diversas campañas exclusivas pagando con su tarjeta Diners Club.

La industria de E-commerce en el Perú, está en pleno crecimiento, pero aún falta desarrollar mucho el sector, a diferencia del mercado internacional, en especial si se compara con Colombia, Chile, Argentina y Brasil; si bien los competidores locales han comenzado a posicionarse en el mercado. Diners Club Mall contará con una tecnología *best in class*, que permitirá el crecimiento del negocio E-commerce de la empresa, buscando conectar todos sus servicios digitales actuales para sus socios, los cuales son: el app para consultar saldos y pagos, su website de beneficios, chatbot de atención al cliente y Diners Club Mall, estos crearán un ecosistema digital para acercar a los socios con la marca y puedan comprar con confianza, seguridad y transparencia.

El principal reto es lograr ser el E-commerce de preferencia de los socios. Por tanto, este trabajo de investigación propone un Plan de Marketing basado en el respaldo de la marca Diners Club, el mejor programa de lealtad y los mejores aliados “sellers” que ayudaran a incrementar el ingreso de ventas vía comercio electrónico y generara recurrencia de compra de los socios actuales.

Palabras clave: tienda virtual, comercio electrónico, fidelización, socios, exclusividad, pasarelas de pago, operadores logísticos.

Abstract

This research project proposes a digital transformation in a business that is based on financial services, seeking to enter electronic commerce under a marketplace model. This is how Diners Club Mall was born. It is a digital platform where Diners Club members find the best stores or sellers in more than 15 categories: supermarkets, fashion, technology and personal care, among others. These stores will be important allies for this channel.

Diners Club Mall will allow members to pay for their purchases with the best loyalty programs, such as interest free fees, double Club Miles, free delivery and various exclusive campaigns, paying with their Diners Club card.

The E-commerce industry in Peru is in full growth, but the sector still needs to develop more, if compared to the international market, especially that of Colombia, Chile, Argentina and Brazil. Although local competitors have begun to position themselves in the market, Diners Club Mall will be having a best-in-class technology, which will allow the increase of the company's E-commerce business, seeking to connect its current digital services for its members with Apps to check balances and payments, a benefits website, customer service chatbot and Diners Club Mall. This will create a digital ecosystem to bring members closer to the brand, allowing them to buy with confidence, security and transparency.

The main challenge is to become the E-commerce of preference for the members. Therefore, this research project proposes a marketing plan based on the support of the Diners Club brand, its best loyalty programs and the best alliances that will help increase its sales income in electronic commerce and generate purchase recurrence from the current members.

Key words: marketplace, E-commerce, loyalty, members, exclusivity, payment method, logistic operator.

Índice

Capítulo I: Introducción.....	1
Capítulo II: Análisis y Diagnóstico Situacional.....	3
2.1 Análisis del Macroentorno P.E.S.T.E.L.	3
2.1.1 Ambiente político	3
2.1.2 Ambiente económico.....	4
2.1.3 Ambiente sociocultural.....	6
2.1.4 Ambiente tecnológico.....	7
2.1.5 Ambiente ecológico.....	8
2.1.6 Ambiente legal.....	9
2.1.7 Conclusiones del Macroentorno Externo	9
2.2 Análisis del Microentorno Porter	10
2.2.1 Proveedores	11
2.2.2 Competidores.....	11
2.2.3 Consumidores	11
2.2.4 Sustitutos	12
2.2.5 Rivalidad de la industria.....	12
2.2.6 Conclusiones del microentorno externo	13
2.3 Análisis de la Cadena de Valor	13
2.4 La Empresa.....	15
2.4.1 Misión y visión.....	16
2.4.2 Valores y filosofía	16
2.4.3 Organización y estructura.....	16
2.4.4 Productos y servicios.....	17
2.5 Matriz F.O.D.A.	18
2.6 Diagnóstico Situacional	18

2.7 Conclusiones	19
Capítulo III: Investigación de Mercado.....	21
3.1 Objetivos	21
3.2 Hipótesis.....	23
3.3 Metodología	24
3.3.1 Investigación exploratoria	24
3.3.2 Investigación concluyente	30
3.4 Principales hallazgos	39
3.5 Conclusiones de la Investigación de Mercado	41
Capítulo IV: Planeamiento Estratégico	42
4.1 Estrategias Genéricas	42
4.2 Estrategias de Crecimiento.....	42
4.3 Objetivos de Marketing	43
4.4 Estrategia de Segmentación	44
4.5 Estrategia de Posicionamiento	44
4.6 Estrategia de Marca.....	45
4.7 Estrategia de Clientes	45
4.8 Mantra de la marca.....	47
4.9 Programa de fidelización.....	48
4.10 Conclusiones	50
Capítulo V: Tácticas de Marketing.....	51
5.1 Estrategia de producto.....	51
5.2 Estrategia de precio	51
5.3 Estrategia de plaza.....	52
5.4 Estrategia de promoción.....	54

5.5 Estrategia de personas	57
5.6 Estrategia de procesos	58
5.7 Estrategia de Evidencias Físicas	58
5.8 Conclusiones	60
Capítulo VI: Implementación y Control.....	61
6.1 Proyección de Ventas	61
6.2 Presupuesto de Gasto	61
6.3 Estado de Pérdidas y Ganancias.....	62
6.4 Flujo de Caja Económico	64
6.5 Simulación.....	65
6.6 Control.....	67
6.7 Planes de Contingencia	67
6.8 Conclusiones	67
Referencias.....	69
Apéndices	72
Apéndice A: Encuesta Tienda Virtual – Socios.....	72
Apéndice B: Encuesta Tienda Virtual – No Socios	76
Apéndice C: Guía de Indagación – Focus Group – Sellers	80
Apéndice D: Guía de Indagación – Entrevista a Expertos.....	82
Apéndice E: Propuesta de Valor	84
Apéndice F: Canvas del Modelo de Negocio.....	85

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Análisis del ambiente político</i>	3
Tabla 2. <i>Análisis del ambiente económico</i>	4
Tabla 3. <i>Análisis del ambiente sociocultural</i>	6
Tabla 4. <i>Análisis del ambiente tecnológico</i>	7
Tabla 5. <i>Análisis del Ambiente Ecológico</i>	8
Tabla 6. <i>Análisis del ambiente legal</i>	9
Tabla 7. <i>Principales categorías del marketplace</i>	17
Tabla 8. <i>Matriz F.O.D.A.</i>	18
Tabla 9. <i>Objetivos de la investigación de mercado</i>	21
Tabla 10. <i>Hallazgos de las entrevistas con expertos</i>	24
Tabla 11. <i>Hallazgos del focus group</i>	28
Tabla 12 <i>Objetivos de Marketing</i>	43
Tabla 13. <i>Proyección de Ventas</i>	61
Tabla 14. <i>Estado de Pérdidas y Ganancias</i>	62
Tabla 15 <i>Presupuesto de gasto</i>	63
Tabla 16. <i>Flujo de caja proyectado</i>	64
Tabla 17. <i>VAN del proyecto</i>	64
Tabla 18. <i>TIR del proyecto</i>	64
Tabla 19. <i>Escenarios posibles</i>	65
Tabla 20. <i>Simulación</i>	66
Tabla C1. <i>Preguntas - Sellers</i>	81
Tabla D1. <i>Cuestionario a Expertos</i>	83

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Análisis de Porter.....	10
<i>Figura 2.</i> Principales competidores	11
<i>Figura 3.</i> Cadena de Valor.....	13
<i>Figura 4.</i> Mapa organizacional.....	17
<i>Figura 5.</i> Género de los encuestados.....	30
<i>Figura 6.</i> Rango de edad de los encuestados.....	30
<i>Figura 7.</i> Opiniones sobre poder contar con una tienda virtual exclusiva.	31
<i>Figura 8.</i> Atributos que más valoran de una tienda virtual.	31
<i>Figura 9.</i> Medios a través de los cuales desean recibir información de una tienda virtual.	32
<i>Figura 10.</i> Razones por las que no utilizaría una tienda virtual.	32
<i>Figura 11.</i> Frecuencia de visita y compra en una tienda virtual.....	33
<i>Figura 12.</i> Líneas de productos que se busca y compra en una tienda virtual.	33
<i>Figura 13.</i> Opinión sobre una tienda virtual vinculada con Diners Club.....	34
<i>Figura 14.</i> Opinión sobre el nombre Diners Mall.	34
<i>Figura 15.</i> Rango de consumo en una tienda virtual.....	35
<i>Figura 16.</i> Frecuencia de compra en Diners Mall.....	35
<i>Figura 17.</i> Género de los encuestados.....	36
<i>Figura 18.</i> Rango de edad de los encuestados.....	36
<i>Figura 19.</i> Opiniones sobre contar con una tienda virtual exclusiva.	36
<i>Figura 20.</i> Atributos que más valoran de una tienda virtual.	37
<i>Figura 21.</i> A través de qué medio se desea recibir información de una tienda virtual.	37
<i>Figura 22.</i> Frecuencia de visita y compra en una tienda virtual.....	38
<i>Figura 23.</i> Opinión sobre adquirir una tarjeta de Diners Club.....	38
<i>Figura 24.</i> Opinión sobre el nombre Diners Mall.	39

<i>Figura 25.</i> Rango de consumo en una tienda virtual.....	39
<i>Figura 26.</i> Estrategias genéricas.....	42
<i>Figura 27.</i> Estrategias de crecimiento.	43
<i>Figura 28.</i> Estrategia de marca.....	45
<i>Figura 29.</i> Logotipo de Diners Mall. Tomado de Diners Club Peru.....	45
<i>Figura 30.</i> Mantra de Diners Mall	48
<i>Figura 31.</i> Imagen triplica tus millas.....	48
<i>Figura 32.</i> Imagen Compra protegida.	49
<i>Figura 33.</i> Imagen de cuotas sin intereses.....	49
<i>Figura 34.</i> Imagen delivery gratis.	49
<i>Figura 35.</i> Bosquejo página principal.	52
<i>Figura 36.</i> Bosquejo web por marca.....	53
<i>Figura 37.</i> Bosquejo web – celular.....	54
<i>Figura 38.</i> Banner de lanzamiento – mailing.	56
<i>Figura 39.</i> Banner de la campaña Regreso al Colegio.	56
<i>Figura 40.</i> Campaña conjunta con los Sellers.	57
<i>Figura 41.</i> Customer journey map.....	58
<i>Figura 42.</i> Piezas de marketing directo.	59
<i>Figura E1.</i> Propuesta de Valor.	84
<i>Figura F1.</i> Canvas del Modelo de Negocio.....	85

Capítulo I: Introducción

La evolución del Internet ha abierto el camino a un nuevo modelo de negocio de las compras, transformándolo de un modelo tradicional a uno electrónico. En Latinoamérica, el crecimiento de las ventas de E-commerce pasaron de 18 mil millones de dólares en 2009 a 73,000 mil millones de dólares en 2019 (Mendoza, 2020). En los dos últimos años, se evidencia un cambio sustancial en la vida digital y en la experiencia de compra online de los peruanos y la tendencia es que siga creciendo; sin embargo, al mismo tiempo, si la experiencia del consumidor no es buena, no regresará a utilizar el servicio (Torrado, 2019).

Durante 2018, el comercio electrónico aportó un 5.75% del PBI, que equivale a un volumen de ventas de 11,500 millones de soles, aproximadamente (Follegatti, 2019). Se espera que los ingresos por este canal muestren un crecimiento anual de 12.1%, para alcanzar, según lo proyectado, un monto de US\$ 4,202 millones, junto con un incremento de usuarios del 53.0% para 2024 (E-Commerce Report 2020, 2020). Sin embargo, el comercio electrónico movió US\$ 4,000 millones en 2019, mostrando un crecimiento de 31%, con el cual se ocupa el sexto lugar, es decir, el 5% del volumen de E-commerce en Latinoamérica (Bravo, 2020).

En una investigación reciente sobre el comportamiento de compra online (Torrado, 2018), se determinó que el precio seguía siendo un atributo importante; por consiguiente, los consumidores utilizarían el canal que les brindase los mejores precios. Además, se evidenció que había una relación directa entre la facilidad de completar el formulario de pedido y la confianza en la tienda web, así como la efectividad del soporte al cliente, la privacidad, la pronta entrega, la respuesta rápida a las preocupaciones de los clientes y la información completa de los productos, variables relevantes en las compras virtuales (Vásquez & Vera-Martínez, 2020).

Lo expuesto lleva a repensar cómo debería ser una estrategia más competitiva en el canal de comercio electrónico, partiendo de la base de la comprensión de las necesidades del cliente (Vásquez & Vera-Martínez, 2020). Esto se ve como una oportunidad atractiva para muchas empresas, las cuales buscarán adaptar sus modelos de negocio para que se adapten a las nuevas tendencias y preferencias de consumo de sus clientes. Específicamente, para fines de esta investigación, los autores encuentran conveniente que la empresa Diners Club Perú ingrese al E-commerce a través de un marketplace que permita fidelizar y atraer a nuevos socios y *sellers*. Por ello, la presente investigación se centrará en desarrollar el plan de marketing para la apertura de un marketplace de propiedad de la empresa Diners Club, llamado Diners Mall.

Capítulo II: Análisis y Diagnóstico Situacional

A continuación, se presentan los análisis del macro y el microentorno, además del análisis de la cadena de valor, la matriz FODA y el diagnóstico situacional del modelo de negocio Diners Mall.

2.1 Análisis del Macroentorno P.E.S.T.E.L.

2.1.1 Ambiente político

Tabla 1

Análisis del ambiente político

Comentario	Fuente	Impacto	Decisión Estratégica
Francisco Sagasti se ha convertido en el tercer presidente del Perú en una semana.	France 24, 16/11/2020 https://www.france24.com/es/am%C3%A9rica-latina/20201116-peru-francisco-sagasti-nuevo-presidente-gobierno-transicion-merino	Negativo: desequilibrio político con nuevas normativas que afectan la estabilidad.	Sostener la imagen sólida de la organización Diners - Diners Mall.
Las decisiones tomadas por el Estado peruano en cuarentena, el distanciamiento social y control de bioseguridad.	https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-medidas-de-bioseguridad-y-control-sanitario-para-p-ordenanza-n-497-mdsmp-1866190-1/	Positivo: brinda protección de salud y vida a los ciudadanos. El confinamiento es una oportunidad de nuevos emprendimientos e ideas de generación de ingresos en la población, especialmente en el comercio electrónico. Negativo: impacto en la economía del país; cierre de negocios y pérdida de puestos laborales, entre otros factores.	Diners Mall debe incorporar las nuevas exigencias del consumidor a sus estrategias, tales como adoptar las variaciones del mercado. Esto, como una política de desarrollo del negocio.
"El sol peruano ya no es la moneda más fuerte ni la más resiliente de América Latina" ... ("La incertidumbre electoral y la crisis sanitaria impedirán que el Perú recupere el liderazgo regional en fortaleza monetaria, pese a los factores externos positivos. ...")	Semana Económica 4/3/2021 https://semanaeconomica.com/economia-finanzas/macroeconomia/el-sol-peruano-ya-no-es-el-mas-fuerte-ni-el-mas-resiliente-de-america-latina	Negativo: genera incertidumbre, afectando directamente el consumo.	Desarrollar acciones de UX que generen valor a las propuestas de Diners Mall, propiciando el consumo.

Comentario	Fuente	Impacto	Decisión Estratégica
“Si no se encuentra una manera de canalizar institucionalmente estas demandas, el riesgo que viene es que van a volver las protestas sociales y, en algunos casos, estas protestas pueden venir acompañadas de una ola de violencia”. Daniel Zovatto - Investigador Asociado, CEIUC.	Riesgo Político América Latina, 2021 http://centroestudiosinternacionales.uc.cl/images/publicaciones/publicaciones-ceiuc/Riesgo-Politico-America-Latina-2021.pdf	Negativo: los actos de violencia afectan directamente al comercio y la activación de la economía, debido a las altas tasas de desempleo, la mayor desigualdad y el aumento de la pobreza.	Las acciones de empatía con el consumidor son piezas del engranaje que debe manejar Diners Mall.

2.1.1.1 Conclusiones del factor político. Los cambios políticos y la normativa

generada como consecuencia de estos, tales como las medidas de bioseguridad acordadas por el Ejecutivo y el Legislativo, permitieron una corriente de mayor uso del Internet y de los medios digitales, lo cual llevó a encaminar de mejor manera las propuestas de E-commerce para los consumidores.

2.1.2 Ambiente económico

Tabla 2

Análisis del ambiente económico

Comentario	Fuente	Impacto	Decisión Estratégica
Según Cecilia Barría, la economía peruana experimentará el mayor efecto rebote en América Latina en el año 2021.	Diario Gestión 28/12/2020 https://gestion.pe/economia/economia-peruana-experimentara-el-mayor-efecto-rebote-en-america-latina-en-el-2021-noticia/	Negativo: el cierre de negocios y la pérdida de empleos hace peligrosas las nuevas inversiones.	Diners Mall se abre como una oportunidad de ser una puerta de acceso a mercados de sellers y shoppers.
La economía peruana cerrará este año con una brutal caída cercana al 13%, pero en 2021 crecería alrededor de 9%, según las últimas proyecciones de la Cepal.	BBC Mundo 28/12/2021 https://www.bbc.com/mundo/noticias-55419714#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20peruana%2C%20por%20ejemplo,y%20el%20Caribe%20(Cepal).	Oportunidad: si bien se termina un año 2020 con caída en la economía, se proyecta un 2021 como mejor año.	

Comentario	Fuente	Impacto	Decisión Estratégica
<p>“Crisis del coronavirus: impacto y medidas económicas en Europa y en el mundo”. (Sin embargo, existen algunos servicios que podrían beneficiarse de esta crisis, como es el caso de los servicios derivados de las tecnologías de la información y la comunicación, cuya demanda ha aumentado de forma considerable, debido, por un lado, a la necesidad de las personas de entretenerse, socializar y comunicarse a distancia y, por otro lado, por el fomento del teletrabajo, que permite que los empleados trabajen desde sus casas sin tener que acudir de forma presencial al centro de trabajo).</p>	<p>Javier Cifuentes-Faura, «Crisis del coronavirus: impacto y medidas económicas en Europa y en el mundo», <i>España e Economía</i> [Online], 18 2020, posted online on April 20, 2020, accessed on March 23, 2021. URL: http://journals.openedition.org/espacioeconomia/12874; DOI: https://doi.org/10.4000/espacioeconomia.12874 https://journals.openedition.org/espacioeconomia/12874</p>	<p>Negativo: por las limitaciones que trae la pandemia y el distanciamiento social, especialmente para el relacionamiento comercial.</p> <p>Positivo: la posibilidad del comercio electrónico es fundamental en la reactivación económica</p>	<p>Los marketplaces son una excelente oportunidad para desarrollar negocios.</p>
<p>Perú: la economía crecerá entre 1% y 2% en el primer trimestre de 2021. (Este crecimiento sería positivo luego de cuatro trimestres sucesivos de caída, según indican proyecciones del Departamento de Estudios Económicos de Scotiabank).</p>	<p>Perú Retail 19/1/2021 https://www.peru-retail.com/peru-pbi-creceria-entre-1-y-2-en-primer-trimestre-de-2021/#:~:text=Para%20el%20primer%20trimestre%20del,de%20alrededor%20de%202D3%25%2D</p>	<p>Oportunidad: leve mejoría de la economía nacional, desde el punto de vista de la banca privada, lo cual brinda mayor confianza.</p>	<p>La oportunidad de estar presentes y reactivando la economía es una excelente presentación para Diners Mall.</p> <p>Las variaciones del mercado obligan a establecer estrategias de posicionamiento constantes. La innovación en el servicio juega un papel preponderante en el éxito de Diners Mall.</p>
<p>La vacuna llega al Perú: ¿cuánto mejorarán las perspectivas económicas?</p>	<p>César Fuentes, 15/2/2021 https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2021/02/15/la-vacuna-llegara-peru-cuanto-mejoraran-las-perspectivas-economicas/</p>	<p>Oportunidad: la llegada de vacunas al Perú devuelve la confianza del país y agilizará de a pocos la economía.</p>	

Fuente: Elaboración Propia

2.1.2.1 Conclusiones factor económico. La inestabilidad política nacional ha retrotraído las inversiones, generando desempleo y afectaciones a las economías familiares y al segmento al que se dirige la presente investigación, que correspondería a la definición del *blindado*, señalada en el estudio *Los peruanos en pandemia*, de Quiñones y Saravia (2020); por ende, es una oportunidad para hacer negocios con ese segmento.

2.1.3 Ambiente sociocultural

Tabla 3

Análisis del ambiente sociocultural

Comentario	Fuente	Impacto	Decisión Estratégica
Al 2019, había seis millones de compradores online y se proyecta que en cinco años esta cifra se duplicará. La mayor cantidad de transacciones digitales se concentran en Lima (57%) y Callao (8%), para un total de 65%. Cabe señalar que problemas con los envíos y la baja inclusión financiera en las provincias son dos de las principales barreras para el comercio electrónico.	Cámara Peruana de Comercio Electrónico, (29/4/2020). https://www.ecommercenews.pe/e-commerce-insights/2020/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html	Oportunidad: incremento de compradores online.	Orientado a captar la mayor cantidad de socios por medio del programa de lealtad por compras online. Se debe considerar lo que los compradores digitales valoran: 76% los descuentos y promociones; 13% la garantía del sitio web y 11% el envío gratuito.
Tras un año, AS/COA Online ofrece una mirada en profundidad a cómo los gobiernos responden al COVID-19 en la región.	El coronavirus en América Latina. https://www.as-coa.org/articles/el-coronavirus-en-america-latina	Negativo: debido al bloqueo del comercio de bienes, movilidad de las personas y restricciones diversas.	Atraer al cliente, realizar acciones marketeras empáticas y desarrollar canales de comunicación y contacto con el cliente.
Economía tendría impacto marginal con restricciones y reducción de aforos. En las siete regiones con nivel de alerta muy alto el aforo se reduce en gimnasios, casinos y teatros, se reduce al 20%, en Centros Comerciales al 30% y en restaurantes al 40%	https://gestion.pe/economia/economia-tendria-impacto-marginal-con-restricciones-y-reduccion-de-aforos-noticia/	Negativo: por las largas filas para el ingreso a centros comerciales, financieros y restaurantes, entre otros.	El acercamiento y el <i>engagement</i> con el cliente se hará digitalmente.
Elecciones 2021: es difícil el escenario para los candidatos en los próximos comicios debido a los conflictos sociales. La Defensoría del Pueblo ha reportado más de un centenar de conflictos sociales en el Perú, la mayoría de tipo socioambiental, y muchos de ellos vigentes desde hace más de 10 años. Especialistas comentan cuáles son y qué problemas ocasionarán al próximo presidente y autoridades de cara a las elecciones 2021.	https://rpp.pe/politica/elecciones/elecciones-2021-el-dificil-escenario-de-los-conflictos-sociales-para-los-candidatos-en-los-proximos-comicios-el-poder-en-tus-manos-noticia-1301431 30.10.2020	Negativo: dado que los conflictos sociales y los reclamos masivos ralentizan la economía, afectando a diversos sectores.	Atender las tendencias de exigencia de las marcas a reconciliarse con el entorno y ser más empáticas con los consumidores.
		Positivo: el uso de canales digitales y de E-commerce crecerá debido a la reducción de los aforos.	
		Positivo: el segmento objetivo del marketplace corresponde a uno que, ante estos conflictos, prefiere hacer sus transacciones sin estar en la calle.	Buscar, como marca, la participación del consumidor y lograr autenticidad y diferenciación en la prestación del servicio.

2.1.3.1 Conclusiones sobre el factor sociocultural. El explosivo crecimiento en el uso del Internet y el E-commerce permite una mejor segmentación e identificación de los consumidores y la consecuente *customización* de las acciones de marketing. Es importante reconocer que los consumidores se encuentran aún en etapa de adaptación a nuevas tecnologías, a diferencia de otros países. Por ello, la confianza y el respaldo que pueda tener una compañía será muy importante para lograr los objetivos.

2.1.4 Ambiente tecnológico

Tabla 4

Análisis del ambiente tecnológico

Comentario	Fuente	Impacto	Decisión Estratégica
Con una población total de casi 33 millones de habitantes, en Perú solo 24 millones tienen acceso a Internet, es decir, un 72.9%, aproximadamente, ingresa a la red. Cabe mencionar que, no necesariamente, mientras más personas tengan acceso a Internet, más compras digitales se realizarán.	Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en Perú – Crecimiento 2009-2019, https://www.capece.org.pe/observatorio-ecommerce/#dplr_form_widget-3	Oportunidad: el incremento y la facilidad al acceso a Internet permite desarrollar Diners Mall.	Posicionar el comercio de Diners Mall como uno de los principales medios de compra online.
Perú: el E-commerce continuará con su senda de crecimiento en 2021. Según la Cámara de Comercio de Lima (CCL), el 40% de los comercios peruanos vende a través de E-commerce; además, la tasa de penetración en el Perú es de 72,7%, potenciando el comercio electrónico como un mercado que empieza a despegar con proyecciones muy alentadoras a futuro. "...Las aplicaciones de nuestros dispositivos, que antes eran poco útiles o muy sofisticadas, se convirtieron de repente en herramientas centrales. Las aplicaciones de pago electrónico como Apple Pay y Square son un ejemplo de ello. Aunque han existido durante años, algunas personas seguían usando tarjetas de crédito y dinero en efectivo. Pero la nueva fobia a los gérmenes nos llevó a probar los pagos por celular sin necesidad de contacto, en vez de pasar la tarjeta."	https://www.peru-retail.com/peru-el-ecommerce-continuara-con-su-senda-de-crecimiento-este-2021/	Negativo: porque se abren opciones de desarrollo a la competencia y canales alternos. Positivo: oportunidad de crecimiento de mercados digitales y captación de clientes digitales.	Mantener la innovación constantemente. Poner atención a las tendencias del mercado y a las exigencias de los consumidores.
	The New York Times, 11/1/2021 https://www.nytimes.com/es/2021/01/11/espanol/tecnologia-2021.html	Positivo: el desarrollo de las pasarelas y los canales de pago multiplataforma se acrecientan.	Diners Mall debe incorporar diversas plataformas de pago y canales, no solamente operaciones con tarjetas Diners, sino también todo tipo de medios de pago.

Comentario	Fuente	Impacto	Decisión Estratégica
El 2020 ha sido un año de tensión en el sector logístico debido al coronavirus. Por un lado, las empresas de bienes esenciales (mayoritariamente de alimentos y de productos sanitarios y fármacos) han tenido que garantizar el suministro ininterrumpido de sus productos en una época de mayor demanda y de restricciones de toda clase. Por el otro, se ha dado una explosión de la logística del E-commerce, porque, durante los meses de confinamiento, el Internet ha demostrado ser un canal de compra seguro y eficaz.	https://www.mecalux.es/blog/tendencias-logistica-2021	Oportunidad: las mejoras tecnológicas que facilitarán el negocio de Diners Mall son la tecnología móvil 5G y el Internet de las cosas, el Big Data y la importancia del análisis de datos, la prioridad en la última milla, la inteligencia artificial y el <i>machine learning</i> , la logística verde y los vehículos autónomos.	El uso de nuevas tecnologías y la permanencia innovativa de cara al cliente generarán la satisfacción y la lealtad de los clientes.

2.1.4.1 Conclusiones del factor tecnológico. Es una excelente oportunidad para lanzar y lograr un posicionamiento rápido de Diners Mall y generar engagement.

2.1.5 Ambiente ecológico

Tabla 5

Análisis del Ambiente Ecológico

Comentario	Fuente	Impacto	Decisión Estratégica
Un transporte ambientalmente sostenible contribuye a reducir la contaminación ambiental y las emisiones de gases de efecto invernadero, minimizar el uso de recursos naturales no renovables, preservar la integridad de los ecosistemas y mejorar la resiliencia climática de sus servicios. Además, un transporte sostenible da mayor movilidad, reduce el costo de operación del transporte de bienes y brinda accesibilidad y confiabilidad.	Banco Interamericano de Desarrollo, 23/4/2020 https://blogs.iadb.org/transporte-es/transporte-sostenible-en-america-latina-y-caribe-sera-sostenible-despues-del-covid19/	Oportunidad: reduce el costo de operaciones del transporte de bienes y contribuye a reducir la contaminación ambiental.	Orientado a promocionar envíos con medios de transporte eléctrico como valor agregado, tipo scooters y vehículos eléctricos, entre otros.

2.1.5.1 Conclusiones factor ecológico. Se ha dado paso a medios de transporte ecológicamente alineados con las corrientes actuales de protección ambiental, lo cual permitiría no solo una entrega de las compras en menor tiempo, sino que también haría que

las compras fuesen más amigables, debido al uso de este tipo de medio de transporte y distribución.

2.1.6 Ambiente legal

Tabla 6

Análisis del ambiente legal

Comentario	Fuente	Impacto	Decisión Estratégica
En 2011 se aprobó la Ley de Protección de Datos Personales N.º 29733, creándose una autoridad nacional bajo el ámbito del Ministerio de Justicia, con el fin de informar a los usuarios sobre la utilización y contar con su autorización de sus datos personales	Macroconsult, 18/9/2019 http://grupomacro.pe/2019/09/18/proteccion-de-datos-personales-con-dientes/	Oportunidad: incrementar la confianza del consumidor.	Orientado a implementar una cláusula de autorización de uso de datos personales con todos los socios.

2.1.6.1 Conclusiones del factor legal. Abre importantes opciones de contacto segmentado a los consumidores y de limitaciones de *contactabilidad*. Sin embargo, se encuentra en dominio de las empresas poder crear un terreno donde el consumidor se encuentre en entera confianza para brindar su información personal, teniendo en cuenta que los beneficios que recibirá superarán a cualquier preocupación que pudiese existir.

2.1.7 Conclusiones del Macroentorno Externo

Una vez analizado cada ámbito del macroentorno externo, se identificaron más oportunidades que amenazas, lo que indica que resulta favorable la implementación del marketplace para Diners Mall. Esto se debe a la predisposición de los consumidores, como se pudo ver en el análisis del factor sociocultural, hacia las compras por comercio electrónico. Asimismo, el gobierno peruano, por presión empresarial, se encuentra abierto a promover el desarrollo de actividades económicas orientadas a la tecnología, debido a la facilidad que brinda a los consumidores.

2.2 Análisis del Microentorno Porter

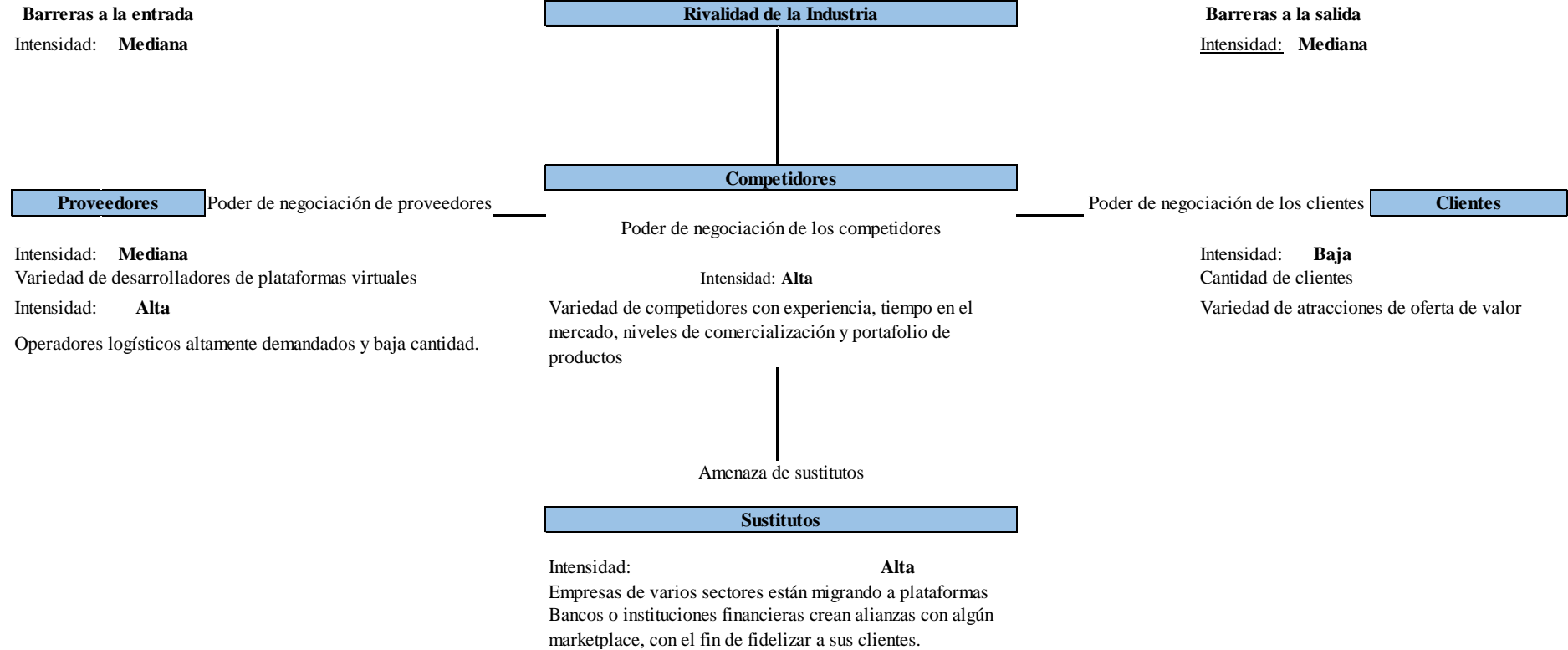


Figura 1. Análisis de Porter

2.2.1 Proveedores

Existen dos tipos de proveedores que son primordiales para el desarrollo del marketplace de Diners Mall. El primero, es el encargado del desarrollo de la plataforma virtual, la cual albergará a todos los sellers que ofrecerán sus productos y servicios. Asimismo, al tratarse de Diners Mall, se tendrá que optar por un proveedor de prestigio, como podrían ser Microsoft y Adobe, entre otros. El segundo proveedor es el operador logístico, clave para el funcionamiento del marketplace. De este dependerá, en gran medida, la satisfacción del cliente cuando se trate de cumplir la promesa de valor y propuesta diferencial de Diners Mall.

2.2.2 Competidores

Los competidores principales son Linio, Mercado Libre, Juntoz y Lumingo, los cuales cuentan con las siguientes características, en promedio: 249 tiendas oficiales, más de 1,200 sellers, más de 17 categorías, servicio *cross-border* y más de seis marcas destacadas.



Figura 2. Principales competidores

2.2.3 Consumidores

Hoy en día existe una variedad de opciones que permiten que los compradores compren en una gran cantidad de empresas que ofrecen el mismo producto, pero con distintos beneficios (tiempos de entrega más rápido, menores precios, facilidades de pago y descuentos

exclusivos, entre otros). Gracias a la tecnología, en cuestión de minutos pueden comparar el precio y los beneficios de un producto ofrecido por una amplia cantidad de proveedores.

Asimismo, el poder de las redes sociales tiene un papel fundamental. Un usuario descontento porque no se cumpla alguna de las promesas de valor puede utilizar las redes sociales para expresar su malestar sobre una empresa, lo cual puede masificarse rápidamente.

2.2.4 Sustitutos

En la actualidad, el crecimiento exponencial de los comercios electrónicos, tanto de empresas pequeñas como grandes, es un factor muy importante que debe tenerse en cuenta. Hoy en día, muchas empresas buscan migrar a plataformas virtuales con la finalidad de que sus clientes puedan acceder a una atención 24/7 para realizar transacciones. Bancos e instituciones financieras han encontrado en el marketplace una estrategia para fidelizar y atraer nuevos clientes, ofreciendo beneficios o descuentos especiales para ellos.

2.2.5 Rivalidad de la industria

En el mercado de los marketplaces, la rivalidad es muy fuerte, lo cual se puede apreciar en el esfuerzo publicitario que realiza cada uno de los principales actores de esta categoría. Es así como cada una de las empresas emplea sus mejores estrategias para atraer a los clientes a comprar en sus plataformas. Para lograr este objetivo, la principal estrategia empleada es ofrecer el mejor precio por los productos. Sin embargo, en la mayoría de los casos, esto afecta sus márgenes de ganancia. De esta manera, este mercado se empieza a caracterizar por una guerra de precios constante, donde el cliente final siempre está buscando quién le dé la mejor oferta para realizar sus compras. Muy pocas son las empresas que se diferencian por el servicio o los beneficios especiales para los clientes. Por ello, se considera que la rivalidad entre competidores en esta industria es alta.

De acuerdo con el análisis realizado, existe una alta competencia; sin embargo, es una manera de fidelizar a los socios actuales bajo el modelo de negocio marketplace. Además, por ser una entidad financiera, se cuenta con información para plantear estrategias más eficaces con el fin de aumentar las ventas y contar con nuevos socios.

2.2.6 Conclusiones del microentorno externo

Una vez analizado cada ámbito del microentorno externo, se identifican las barreras que puedan existir para de la implementación del marketplace para Diners Mall, las cuales se deben transformar en oportunidades para lograr un resultado favorable. En ese sentido, se ha podido determinar que esta es una industria en desarrollo y que clientes, proveedores y competidores se encuentran en etapa de aprendizaje. No existe aún un patrón predefinido por seguir, por lo cual todos los actores están dispuestos a adaptarse al cambio para marcar una tendencia. Esto se convierte en una oportunidad para el proyecto que intenta marcar una tendencia en la industria.

2.3 Análisis de la Cadena de Valor

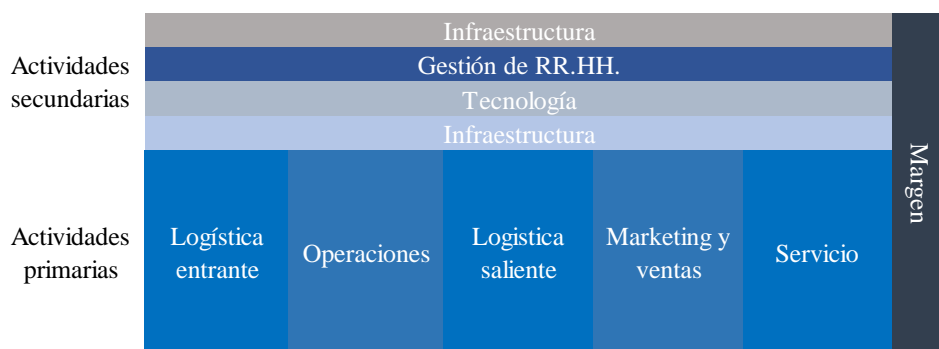


Figura 3. Cadena de Valor

La cadena de valor se basará principalmente en tres factores clave que están considerados dentro de las actividades primarias. En primer lugar, la logística es una pieza fundamental para el cumplimiento de la propuesta de valor diferenciada de Diners Mall. En ese sentido, lo que se busca es que el cliente tenga una satisfacción completa en la

experiencia de compra a través de la plataforma virtual. Para ello, el producto debe de llegar en el tiempo prometido y en las mejores condiciones posibles. Además, debe cumplir con los estándares de calidad impuestos por la marca.

De igual forma, los servicios de marketing y ventas deben encargarse de atraer a nuevos clientes para que compren en el marketplace. Para lograr este objetivo, debe estudiarse en profundidad a los consumidores, conocer sus preferencias y también saber cuál es la expectativa que tienen respecto de un comercio electrónico de estas características. Por ello, hacer focus groups y entrevistas será muy importante. Asimismo, se deberá contar con un plan de marketing de fidelización que permita que los clientes se vuelvan compradores frecuentes en la plataforma y que sean ellos quienes recomienden el marketplace a otras personas. De igual forma, una base de datos actualizada constantemente y el uso adecuado de la minería de datos permitirá brindar a los clientes una atención y comunicación personalizada para que todos los productos ofrecidos sean de su interés. De esta manera, los esfuerzos que se realicen en marketing y ventas tendrán un mayor retorno de la inversión, dada su mayor probabilidad de éxito.

Por su parte, al ser Diners Mall un servicio exclusivo para clientes exigentes, el servicio será uno de los pilares fundamentales. En esta categoría, los clientes esperarán una experiencia diferenciada de las que ofrecen otras empresas, a fin de que se encuentren satisfechos al realizar sus compras en esta plataforma. Asimismo, el servicio brindado antes, durante y después de la compra deberá estar alineado con la comunicación de marketing que se brindó en la propuesta de valor de la marca. Por ello, es indispensable que los servicios de soporte de postventa y de servicio al cliente sean una parte importante del servicio diferencial, a fin de que el cliente se sienta valorado y muestre su confianza hacia la marca. Es importante saber que la expectativa que se creará sobre este servicio será muy alta para los

clientes y, por tal motivo, el cumplirla a la perfección será una de las tareas fundamentales para el éxito del proyecto.

Por último, la tecnología, considerada como actividad secundaria o de soporte en la cadena de valor de Porter, es un pilar fundamental para el negocio de Diners Mall. Esta debe de ser amigable para el cliente, fácil de usar y que brinde la mayor seguridad a la hora de realizar las compras. A la vez, tiene que estar interconectada en tiempo real con los sellers, los operadores logísticos y la plataforma de pago. De esta manera se reducirán los problemas de falta de stock y demoras en entrega, siendo este uno de los principales factores de decisión de compra de los clientes. Por otra parte, la tecnología empleada deberá estar en la capacidad de levantar la mayor cantidad de información posible sobre la interacción del cliente con el marketplace para tomar decisiones con mayor rapidez y efectividad. Por ejemplo, se podrá conocer cuáles son los principales cuellos de botella de la página, los productos con menor importancia para los clientes, la cantidad de carrito de compra abandonada y las publicidades y medios empleados más efectivos, entre otros detalles importantes.

2.4 La Empresa

Diners Club es una franquicia norteamericana con presencia en más de 185 países alrededor del mundo. En 1949, fueron creadores de la primera tarjeta de crédito en la historia de productos y servicios financieros mundiales. En 1967, la tarjeta Diners Club llegó al Perú, convirtiéndose en la primera tarjeta de crédito en el país. La empresa se distingue, a nivel global, por la excelencia en el servicio brindado a sus socios, la calidad de los productos que ofrece, el programa de lealtad ClubMiles y sus privilegios en Wine and Dine y Travel & Shopping (Diners Club Perú, 2021).

A julio de 2019, Diners Club tenía el 3% de participación del total de personas con tarjetas de crédito y deuda en el sistema financiero peruano, lo cual significó un crecimiento

del 10% en el número de clientes y del 22% en la captación de deuda respecto del año 2018, con más de 300 mil socios a los cuales le ofrecen diferentes productos y servicios, tales como tarjetas adicionales, préstamo personal Diners, dinero en efectivo, seguros y cargos automáticos (Diners Club Perú, 2020).

2.4.1 Misión y visión

La misión de Diners Mall es ser una empresa digital dedicada a hacer la vida más fácil a sus clientes a través de una oferta de valor de excelencia. La visión es ser el marketplace con mayor reconocimiento en el mercado local por su servicio exclusivo que permite encontrar productos de calidad.

2.4.2 Valores y filosofía

- Integridad: velar por la seguridad de los clientes a través de colaboradores que actúen basados en principios de honradez, rectitud y transparencia.
- Alegría: con colaboradores que disfruten lo que hacen, tanto en los momentos complicados como en los de éxito.
- Pasión: con colaboradores que realicen sus actividades con motivación, dando siempre lo mejor de ellos para los clientes.

2.4.3 Organización y estructura

A continuación, se presenta la organización y la estructura del marketplace de Diners Mall.

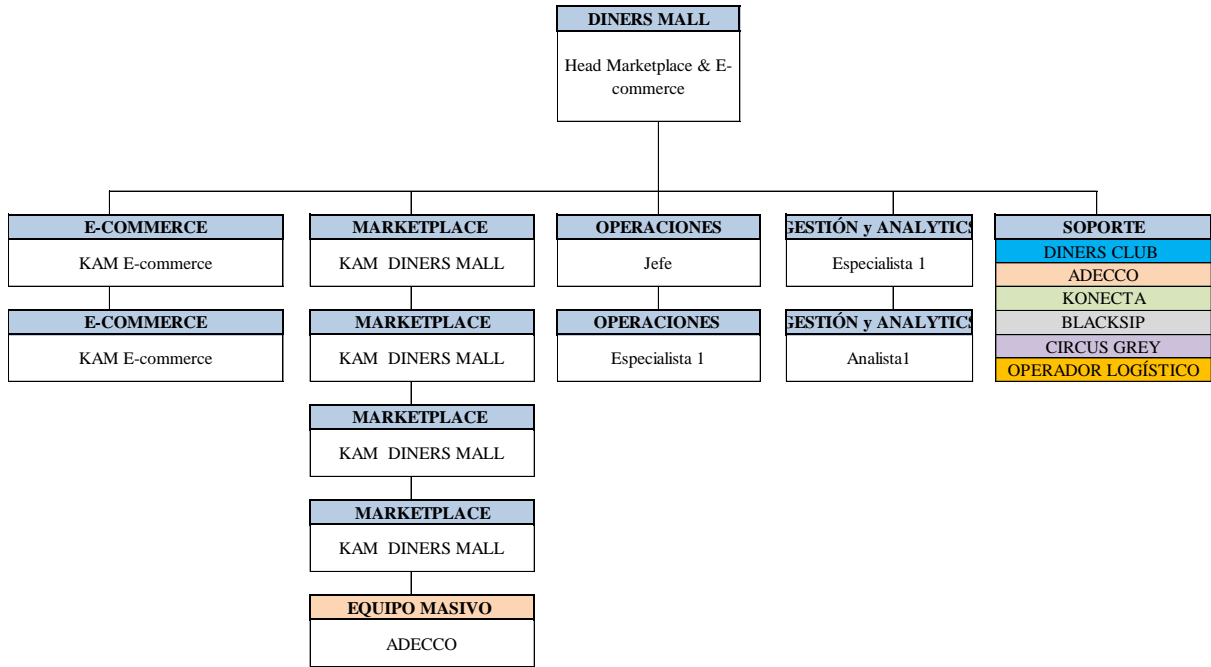


Figura 4. Mapa organizacional

2.4.4 Productos y servicios

A continuación, se muestran las principales categorías del marketplace de Diners Mall, las cuales se clasifican en 17.

Tabla 7

Principales categorías del marketplace

Categorías del marketplace	
1.	Hipermercados
2.	Deporte y vida sana
3.	Mascotas
4.	Seguridad
5.	Farmacia
6.	Cuidado personal
7.	Moda para hombre
8.	Moda para mujer
9.	Moda para niños
10.	Moda para niñas
11.	Mundo bebe
12.	Tecnología
13.	Electrohogar
14.	Deco, arte y hogar
15.	Juegos y juguetes
16.	Ferretería
17.	Educación

2.5 Matriz F.O.D.A.

En la tabla a continuación, se presenta la matriz F.O.D.A.

Tabla 8

Matriz F.O.D.A.

Fortalezas	Debilidades
Respaldo de la marca Diners Club Perú	Falta de experiencia como marketplace
En el segmento ABC+ de Lima, el 14% es socio Diners.	Bajos recursos para publicidad y campañas
Alianza con más de 900 comercios con planes de financiamiento flexibles	Bajo nivel de negociación con proveedores estratégicos
Oportunidades	Amenazas
Sellers sin E-commerce	Competencia con plataformas virtuales similares con más experiencia en el negocio
Crecimiento exponencial de venta digital en el Perú	Fraudes de compra
Mayor acceso a medios digitales	Operadores logísticos incumplidos

2.6 Diagnóstico Situacional

Diners Club contaba, a julio de 2020, con más de 300,000 socios con quienes mantiene operaciones diversas, entre tarjetas de titulares, tarjetas adicionales, préstamos personales, disposiciones en efectivo, cargos automáticos y venta de seguros. Los vínculos con sus socios son muy cercanos, a través de comunicaciones, su página web y *app* (Diners Club Perú, 2020). Actualmente ofrece a sus clientes las siguientes tarjetas:

- Carte Blanche, denominada tarjeta sin límites, a la que se asigna una línea de crédito que puede ser variada por el mismo usuario. Tiene grandes beneficios en sus programas de millas, salas Vip / *Priority Pass* (acceso ilimitado), mejores tasas de interés y otras características similares a las de Diners Club Special Edition.
- Diners Club, que es una tarjeta regular con determinados beneficios y límites de consumo y membresía.

- Diners Club Free, tarjeta que no cobra membresía y tiene beneficios de compras sin intereses como las demás.
- Diners Club Miles, con características similares a las anteriores, que tiene mayor énfasis en la acumulación de millas por sus consumos.
- Diners Club Hiraoka, dirigida al segmento de compras de electrodomésticos con beneficios exclusivos en Importaciones Hiraoka.
- Diners Club Miles Special Edition, que es la segunda en orden de exclusividad. Tiene beneficios del programa Hertz #1 Club Gold, seguros y asistencias (Club Assistance), cuotas sin intereses, servicios online (Diners Online y App Diners Club Perú) y el mejor programa de millas ClubMiles, que da libertad para realizar los canjes.

Conocer el número de clientes, las segmentaciones por tipo de tarjeta y variables como la frecuencia de compras, los montos y las categorías, entre otras, hace posible tener una información muy importante acerca de los clientes, lo cual permitirá una segmentación más fina para el desarrollo de propuestas de negocio y estrategias, con miras al proyecto. Además, la experiencia con los sellers como socios estratégicos y, en especial, con los comercios que brindan financiamientos especiales, que vienen a la par con las tendencias del mercado hacia lo digital y el E-commerce, incluyendo los cambios políticos, sociales y legales, presentan una oportunidad especial para desarrollar un marketplace en una plataforma especializada, con un enfoque de calidad y servicio para los clientes.

2.7 Conclusiones

El macroentorno refleja la coyuntura mundial actual, que refleja las consecuencias de la pandemia y, aunque no es la más óptima, por sus efectos en la economía y las medidas de control y bioseguridad dictadas, la propuesta de un marketplace, materia del presente trabajo, es una excelente opción de comercialización de productos, de atención de necesidades de

consumidores y de generación de negocios, soportada en el avance tecnológico y el desarrollo explosivo del E-commerce.

La logística, el marketing, las ventas y la tecnología, unidos a la mejor experiencia del cliente, son los pilares fundamentales en la cimentación y la construcción del marketplace. En ese sentido, Diners Club representa un sólido respaldo al marketplace Diners Mall, que facilitará su desarrollo. Las acciones que desarrolle para atender las necesidades de sus clientes deberán lograr que estos sean su principal vocero de UX.

Capítulo III: Investigación de Mercado

3.1 Objetivos

La investigación de mercado para analizar la viabilidad del proyecto tiene como principal objetivo conocer el perfil del público objetivo para definir las estrategias del proyecto y asegurar su viabilidad. Por otro lado, igual de importante es validar la propuesta de valor, tanto con los usuarios como con los sellers quienes, en la mayoría de los casos, brindarán el servicio. A continuación, se presentan los objetivos generales y específicos de la investigación.

Tabla 9

Objetivos de la investigación de mercado

Objetivos Específicos	Entrevista a Expertos	Fuentes Primarias		
		Focus Group	Encuesta a Socios	Encuesta a No Socios
1.1 Identificar la viabilidad de un marketplace exclusivo para socios Diners Club.	X		X	X
1.2 Conocer las categorías de mayor frecuencia de compra.	X	X	X	X
1.3 Conocer los productos con mayor margen de utilidad.	X	X		
1.4 Identificar los servicios diferenciales que más buscan los clientes.	X		X	X
1.5 Conocer los atributos más valorados en los marketplaces.	X		X	X
1.6 Identificar los canales de comunicación adecuados para la difusión del marketplace.			X	X
1.7 Identificar el atractivo del nombre Diners Mall para el usuario final.		X	X	X

Objetivos Específicos	Fuentes Primarias				
	Entrevista a Expertos	Focus Group	Encuesta a Socios	Encuesta a No Socios	
2. Conocer a los sellers	2.1 Conocer el interés de las tiendas para ofrecer sus productos.	X			
	2.2 Conocer los porcentajes de comisión que estarían dispuestos a pagar.		X		
	2.3 Conocer el mix de producto a publicar en el marketplace.		X		
	2.4 Conocer la predisposición de los sellers a cumplir la promesa de valor de Diners Mall.		X		
	2.5 Identificar la capacidad logística para el cumplimiento de la promesa de valor.	X	X		
3.Explorar a los usuarios	3.1 Conocer la frecuencia de consumo de los clientes en E-commerce.	X		X	
	3.2 Identificar el gasto promedio de consumo de los clientes en E-commerce.	X		X	
	3.3 Conocer las categorías más buscadas en E-commerce.	X		X	
	3.4 Conocer los medios de pago más utilizados.	X		X	
	3.5 Determinar predisposición a adquirir los productos de Diners Club por los beneficios ofrecidos en el marketplace.			X	X
	3.6 Conocer el perfil del consumidor de los potenciales clientes de Diners Mall.	X		X	X

3.2 Hipótesis

A continuación, se detallan las hipótesis a validar en la presente investigación.

- H1: El atributo más valorado por los clientes de marketplaces es el precio bajo.
- H2: La categoría más consumida de los clientes de marketplaces es la tecnología.
- H3: Los beneficios ofrecidos por Diners Mall serán valorados por más del 80% de los clientes como una decisión de compra relevante.
- H4: Los clientes de marketplaces consumen, en promedio, una vez al mes en su tienda preferida.
- H5: Los clientes de marketplaces no son fieles a una empresa en particular.
- H6: Los clientes de marketplaces consumen, en promedio, más de 700 soles por compra.
- H7: Más del 50% de los clientes preferirá, como canal de comunicación principal el marketplace, el correo electrónico.
- H8: Al menos el 70% de clientes potenciales estará dispuesto a adquirir una tarjeta Diners Club para poder acceder a los beneficios exclusivos de la plataforma.
- H9: Los sellers estarán dispuestos a cumplir la promesa de valor (beneficios exclusivos) hecha a los clientes.
- H10: Los sellers prefieren un ticket promedio alto con poca recurrencia sobre un ticket promedio bajo con alta frecuencia.
- H11: El nombre Diners Mall será aceptado por más del 50% de los encuestados.
- H12: Los sellers estarán muy interesados en publicar sus productos en la plataforma Diners Mall con la finalidad de aumentar sus ventas.

3.3 Metodología

Para lograr los objetivos del estudio, la investigación se desarrolló en dos fases. Durante la primera, exploratoria, se realizaron seis entrevistas en profundidad con expertos y un focus group. En la segunda fase, concluyente, se hicieron encuestas a los socios de Diners Club y al público potencial.

3.3.1 Investigación exploratoria

3.3.1.1 Entrevistas en profundidad con expertos. A continuación, se detallan los principales hallazgos de las entrevistas con expertos.

Tabla 10

Hallazgos de las entrevistas con expertos

Tema	Principales <i>insights</i> de las entrevistas a expertos	Entrevistado	Impacto	Objetivo
Soporte logístico	"Los operadores logísticos no están preparados para la demanda".	Max Ruiz Magento Chile	Planes de contingencia	2.5
	"Una de las patas más importantes del E-commerce son los encargados de la distribución".	Pedro White Mercado Libre	Cumplimiento de la promesa al cliente	2.5
	"Los proveedores son clave; son los que brindan los servicios".	Greta Armestar Atrápalo	Evaluación constante	2.5
	"Es necesario reunirse constantemente, realizar focus group para conocer sus demandas y problemas".	Pio Rosell Diners Club	Conocer al cliente para fidelizarlo	3.6
	"El soporte logístico es uno de los más importantes factores con los cuales tenemos que trabajar".	Fiorella Lezama Durand Mercado Pago Perú	Cierre de la promesa al cliente	1.4

Tema	Principales <i>insights</i> de las entrevistas a expertos	Entrevistado	Impacto	Objetivo
Medios de pago	"Mal servicio de pasarelas de pago".	Víctor Vargas Lumingo	Genera mala experiencia	3.4
	"Seguir consolidándose como líderes".	Fiorella Lezama Durand Mercado Pago Perú	Genera confianza en el cliente	1.1
	"Seguridad de las transacciones del cliente y proveedores: dos patas importantes del e-commerce"	Pedro White Mercado Libre	Genera confianza en el cliente	1.1
	"El pago en efectivo tiene un alto grado de no conversión".	Greta Armestar Atrápalo	Hacer seguimiento y recordatorios para el cierre	3.4
	"Es un reto llegar a todos los sectores para que accedan a medios y sea rentable para las empresas bancarias".	Pio Rosell Diners Club	Facilitar la adquisición a los usuarios	3.4
	"Tenemos un riesgo compartido".	Fernando D'alessio Juntoz	Trabajo en equipo Seller / Marketplace	3.6
	"Recurrencia permite tener un perfil del cliente".	Max Ruiz Magento Chile	Conocer al cliente para fidelizarlo	3.1
Frecuencia de compra	"Tener soluciones que permitan hacer la gestión más rápida y con mayor seguridad".	Fiorella Lezama Durand Mercado Pago Perú	Una gran oportunidad en el país El mix de productos y la frecuencia permiten la rentabilidad esperada.	1.3
	"El producto tiene relación directa con el tráfico que genera".			1.2
	"No hay que preocuparse de sacar el máximo beneficio en la primera compra. Hay que buscar la recurrencia".	Pio Rosell Diners Club	Categorías de consumo frecuente	1.3
	"La frecuencia con la compra protegida permitió mejorar la UX".	Pedro White Mercado Libre	Análisis constante	3.6
	"Lograr la recurrencia".	Fernando D'alessio Juntoz	Es el éxito del negocio	

Tema	Principales <i>insights</i> de las entrevistas a expertos	Entrevistado	Impacto	Objetivo
Marketplace	"Es un modelo para las grandes empresas".	Max Ruiz Magento Chile	Cree que B2B es una mejor oportunidad.	1.1
	"Descentralizando el país...democratizando el retail 24 x 7 x 365 días".	Fernando D'alessio Juntoz	Oportunidad para todos, desde cualquier parte del país.	3.4
	"Se cuenta con un programa Reputación, de calificación de usuarios a vendedores".	Pedro White Mercado Libre	Garantizar y dar confianza.	1.4
	"Aparecen en el mercado como tendencia, luego el mercado consolida a los que tengan mejores propuestas de valor".	Fiorella Lezama Durand Mercado Pago Perú	Ver el nicho a trabajar y tener en cuenta las piezas angulares: logística, pasarela de pago, tráfico.	1.1
	"El e-commerce es la nueva forma de consumir; las empresas tienen que adaptarse".	Pio Rosell Diners Club	Brinda las facilidades; conocer a los clientes y actuar rápido.	1.1
	"Llevar la experiencia de Diners a la casa de los clientes".	Pio Rosell Diners Club	Mantener la filosofía de la marca por todos los canales.	
	"El e-commerce te permite medir todo".	Greta Armestar Atrápalo	Medir cada acción y ajustar oportunamente.	3.6
Fidelización	"Es un modelo para las grandes empresas".	Víctor Vargas Lumingo	Los grandes retails están tratando de migrar a este modelo.	1.1
	"Experiencias personalizadas".	Max Ruiz Magento Chile	Lo utilizan para mostrar una mejor experiencia.	3.6
	"Fidelizamos distribuidores y/o propietarios de las marcas y a los clientes".	Fernando D'alessio Juntoz	"Todos se activan, negocios y personas".	
	"Trabajar en la confianza de los consumidores".	Pedro White Mercado Libre	Mejorar la UX a cada momento.	1.5
	"Definir el <i>route map</i> a seguir, con conocimiento del mercado".	Fiorella Lezama Durand Mercado Pago Perú	Perú es un país con baja bancarización, lo cual es una barrera; por ello, buscan dar servicios intuitivos.	1.1
	"Es muy caro conseguir el primer cliente, por eso tenemos que conservarlos".	Pio Rosell Diners Club	Lealtad del cliente	1.5
	"Para construir buenas relaciones hay que dar valor y conocerlos. Buscar la hiperpersonalización".	Pio Rosell Diners Club	Darles importancia a las formas	3.6
"Los consumidores buscan el mejor precio"	Víctor Vargas Lumingo		3.6	

Tema	Principales <i>insights</i> de las entrevistas a expertos	Entrevistado	Impacto	Objetivo
Casos de éxito	"Mercado Libre permitió, de ser una empresa de servicios exclusivos, a pasar a prestarlos a terceros con gran éxito".	Fiorella Lezama Durand Mercado Pago Perú	Modelo de negocio C2C	1.1
	"Bonus ha logrado recurrencia y fidelización".	Fernando D'alessio Juntoz	Conocer al cliente para fidelizar	1.1
	"Mercado Libre, ecosistema integrado entre la oferta, la pasarela, puntos-beneficios, la logística".	Pedro White Mercado Libre	Buscar la integración	1.1
	"Cybers: nos preparamos un mes antes para cada evento".	Greta Armestar Atrápalo	Planificación y proyección de ventas	1.1
	"Cybers permite tener picos de ventas y que los clientes te conozcan".	Víctor Vargas Lumingo	Causar una primera buena impresión	3.6
	"Tenemos un 30% de nuevos consumidores".	Max Ruiz Magento Chile		1.1
Comportamiento del consumidor	"El Perú tiene menos del 1% de penetración de e-commerce".	Pedro White Mercado Libre	Desafío de acompañar el crecimiento de la industria y potencial que tiene el Perú	1.1
	"Procesamos pagos 2.5 veces más de lo que esperábamos en este tipo de épocas".	Fiorella Lezama Durand Mercado Pago Perú	Estar atentos a cuál será la nueva normalidad y lo que viene con ella	3.6
	"La aceleración digital de nuestros clientes es muy dinámica".	Pio Rosell Diners Club		3.6
	"Las opiniones son muy importantes; dejan comentarios los que están o muy contentos o descontentos".	Greta Armestar Atrápalo	Preocuparse por la experiencia en el servicio y la apertura de foros para comentarios	1.2
	"Crecimiento x4 desde la salida al mercado".	Víctor Vargas Lumingo	Categoría de supermercado es la de mayor crecimiento	1.1

La entrevista con expertos de la industria permitió tener en consideración las experiencias previas que han tenido dentro de sus sectores en el mercado de comercio electrónico. Asimismo, gracias al tiempo que tienen en el mercado, plantearon situaciones semejantes a las que el proyecto se tendrá que enfrentar, eventualmente. Entre estas, destacan el comportamiento del consumidor, la gestión y la solución de reclamos, las consideraciones

clave para tener en cuenta respecto de las pasarelas de pago y cómo afrontar las grandes campañas (Cyber Wow, Cyber Days), pues todos los procedimientos tienen que estar preparados para ello.

3.3.1.2. Focus group. A continuación, se detallan los principales hallazgos obtenidos en el focus group que se llevó a cabo con los proveedores.

Tabla 11

Hallazgos del focus group

Tema	Principales insights de entrevistas a sellers	Seller	Impacto	Objetivo
Soporte logístico	“La cadena de distribución es clave para cumplir con los plazos de entrega”.	Alex De La Cruz KS Depor S.A.	Cumplimiento de promesa de valor	2.5
	“Hoy en día existen bastantes complicaciones para cumplir con los plazos, tanto por las restricciones como la complejidad del país”.	Claudine Martínez Águilas Group	Alianzas con operadores logísticos que trabajen con sellers	2.5
	“No es la misma logística la que se necesita para transportar un juego de sala de 30,000 soles que un celular. Tienen tratamientos distintos”.	Raúl Zúñiga Huawei	Packing, tiempos de entrega y envío gratuito	2.5
Medios de pago	“El diferencial de las cuotas sin interés es un impulso para aumentar las ventas”.	John Hartley Sport Planet	Valor diferencial valorado por sellers y clientes	1.7
	“La difusión de este beneficio debe ser tanto del marketplace como del seller”.	Alex De La Cruz KS Depor S.A.	Campañas en conjunto	3.4
	“Es un diferencial importante para que los clientes prefieran este negocio sobre otros (sobre las cuotas sin interés)”.	Claudine Martínez Águilas Group	Valor diferencial valorado por sellers y clientes	2.3
	“El negocio está en la repetición; la fidelización es clave”.	Claudine Martínez Águilas Group	Prioridad a categorías de alta rotación	3.1
Frecuencia de compra	“El tener un consumo frecuente de manera diaria nos permite reducir costos de envíos”.	Claudine Martínez Águilas Group	Reducir costos en logística	3.1
	“Los márgenes de los productos son bajos; los clientes con mucha recurrencia son los que debemos mantener”.	Alex De La Cruz KS Depor S.A.	Rentabilidad con base en volumen	1.3
	“Existen productos en el que la frecuencia de compra es reducida. En estos casos, la recomendación y un buen trato permitirá atraer más clientes”.	Raúl Zúñiga Huawei	Permitir feedback de los clientes (casilla de comentarios)	3.1

Tema	Principales insights de entrevistas a sellers	Seller	Impacto	Objetivo
Propuesta de Valor Diners Mall	“Un centro de almacenamiento de productos de alta rotación será muy importante para cumplir con los tiempos de entrega y reducir costos”.	Otto Cassaretto TMS	Optimizar logística	2.5
	“El packing personalizado es casi imposible de cumplir. Ya lo hemos intentado y no ha funcionado”.	Claudine Martínez Águilas Group	Analiza otras opciones de personalización	2.4
	“El envío de etiquetas o tarjetas personalizadas podrá reemplazar un packing exclusivo”.	Claudine Martínez Águilas Group		2.4
	“Las opciones de recojo en local son muy valoradas por los clientes y se pueden tener como alternativa”.	John Hartley Sport Planet	Buscar omnicanalidad	2.4
	“Se debe trabajar campañas de manera conjunta, en las que ambas partes puedan sacar beneficios”.	Otto Cassaretto TMS	Campañas replicadas por sellers previa negociación	3.4
	“La filosofía de Diners está muy alineada con la nuestra. Será fácil mantener la propuesta”.	Raúl Zúñiga Huawei	Sellers comprometidos con la propuesta	2.4
Comisión por ventas	“Las comisiones tienen que ser rentables para el negocio; los márgenes son muy ajustados”.	Otto Cassaretto TMS	Establecer comisiones según el negocio	2.3
	“Deben existir comisiones escalonadas por categoría de producto”.	John Hartley Sport Planet		2.3
	“Sería interesante que la comisión varíe con base en los montos facturados en un promedio. A mayor monto de transacción, el porcentaje deberá ser menor”.	Alex De La Cruz KS Depor S.A.	Analizar rentabilidad con base en volumen	2.3
	“Los productos de alta rotación (consumo para el hogar) tienen muy bajo margen y este debe distribuirse en logística, packing y mantenimiento, entre otros”.	Claudine Martínez Águilas Group	Reducir costos adicionales Alianzas con operadores	2.3

Se puede observar, como resultado del focus group, que los representantes de los sellers tienen una gran predisposición de formar parte del proyecto de Diners Mall. Asimismo, se rescató información que hará posible que se desarrollen avances en el servicio al cliente final y la relación con los sellers. Entre las principales mejoras, se señalaron las siguientes: el empaque del producto, los rangos de comisiones por categoría de producto y el cumplimiento de la promesa de valor. Esta investigación permitirá enriquecer el proyecto

final y ofrecer una experiencia en la que tanto los clientes como los sellers (pilares del negocio) se encuentren comprometidos con el proyecto.

3.3.2 Investigación concluyente

Se empleó un enfoque cuantitativo para la realización de encuestas a los socios de Diners Club y público potencial.

3.3.2.1 Encuesta de socios Diners Club. Se realizaron 319 encuestas. 58% de los encuestados fueron hombres y 42% mujeres. El 40% de los encuestados tiene un rango de edad de entre 35 y 44 años.

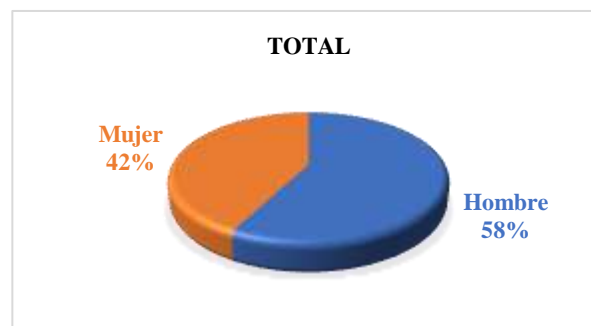


Figura 5. Género de los encuestados

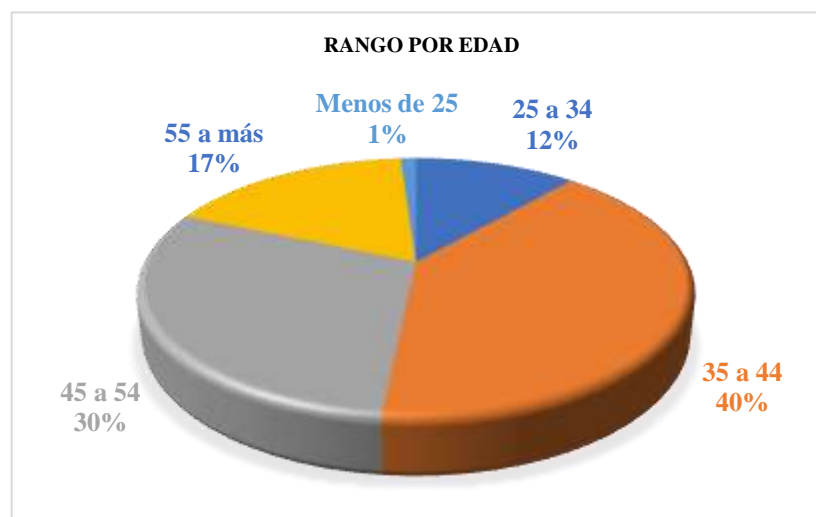


Figura 6. Rango de edad de los encuestados.

209 encuestados, o el 65%, opinan que sería muy interesante poder contar con una tienda virtual exclusiva que les permita comprar en diferentes tiendas.

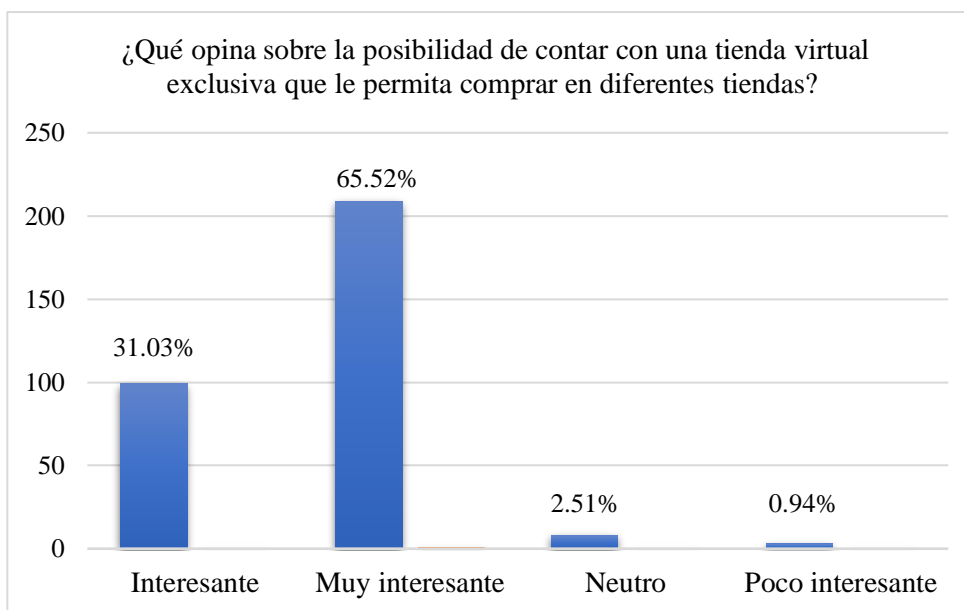


Figura 7. Opiniones sobre poder contar con una tienda virtual exclusiva.

Entre los atributos que más valoran de una tienda virtual, se encuentran los que se detallan a continuación: fácil acceso (174 personas, o 55% de los encuestados) y variedad del producto (83 personas, o 26% del total de encuestados).

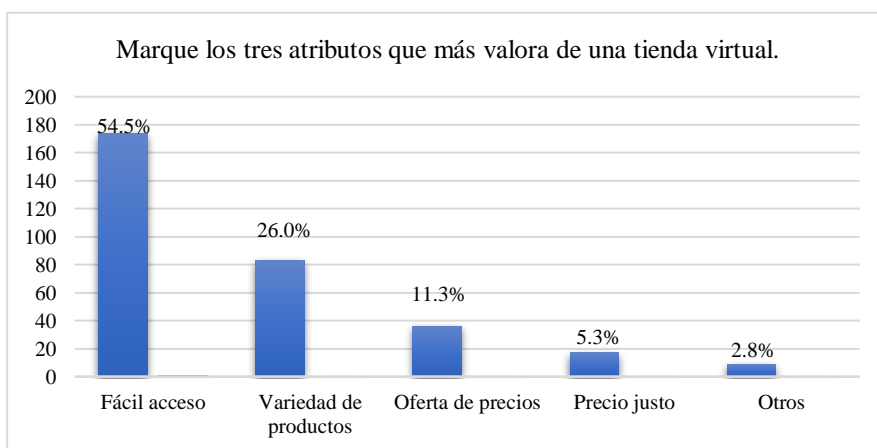


Figura 8. Atributos que más valoran de una tienda virtual.

El 84%, con un total de 268 personas encuestadas, opina que prefiere recibir información sobre una tienda virtual a través de redes sociales.

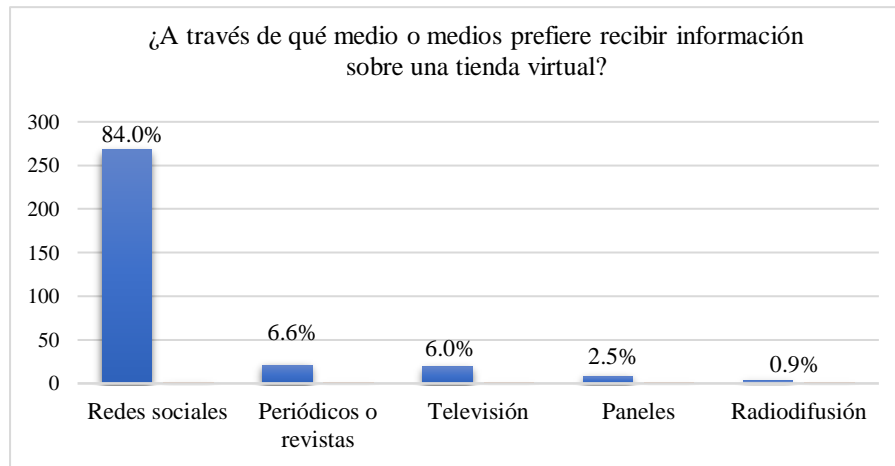


Figura 9. Medios a través de los cuales desean recibir información de una tienda virtual.

La principal razón por la que no utiliza una tienda virtual es por su baja calidad de productos, con un 28.5%, o 91 personas encuestadas.

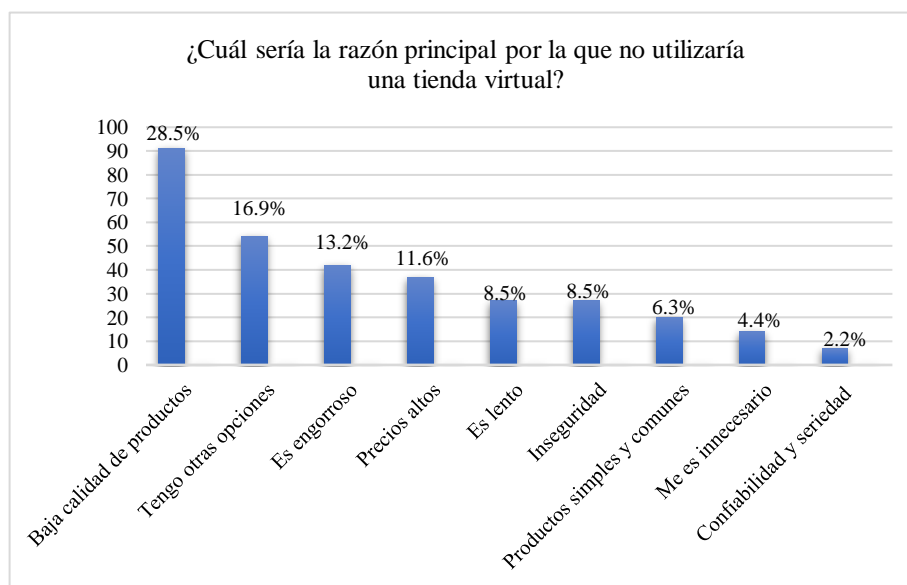


Figura 10. Razones por las que no utilizaría una tienda virtual.

A 111 personas encuestadas, o un 34.8%, les es indistinto visitar y comprar en una tienda virtual. 78 personas, o el 24.5%, sí visitan y compran de manera mensual y semanal.

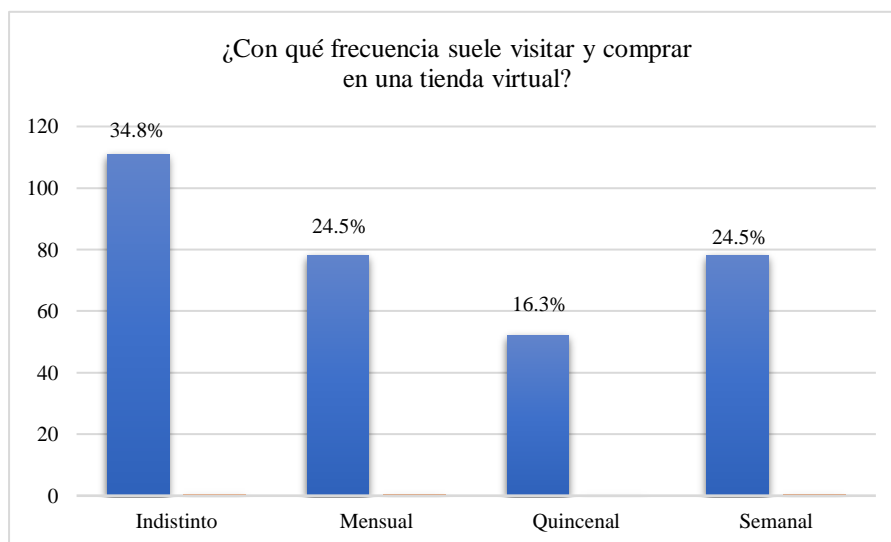


Figura 11. Frecuencia de visita y compra en una tienda virtual.

195 personas encuestadas, o 61%, suelen buscar y comprar la línea de tecnología en una tienda virtual. El 17.6%, con un total de 56 personas, suele buscar y comprar la línea de ropa y textiles.

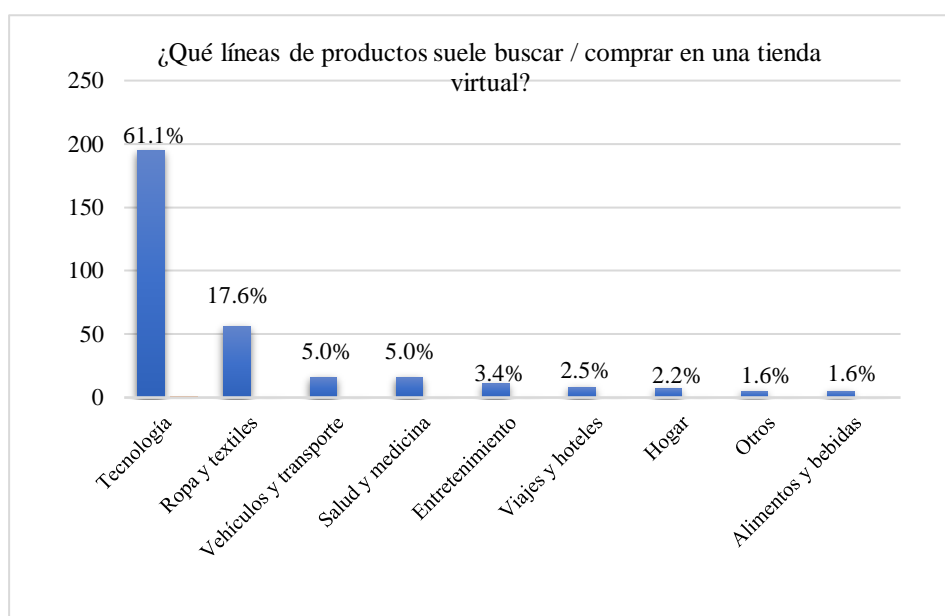


Figura 12. Líneas de productos que se busca y compra en una tienda virtual.

El 64.5%, con un total de 206 personas encuestadas, indica que sería muy atractiva una tienda virtual que ofrezca beneficios exclusivos a los socios de Diners Club.

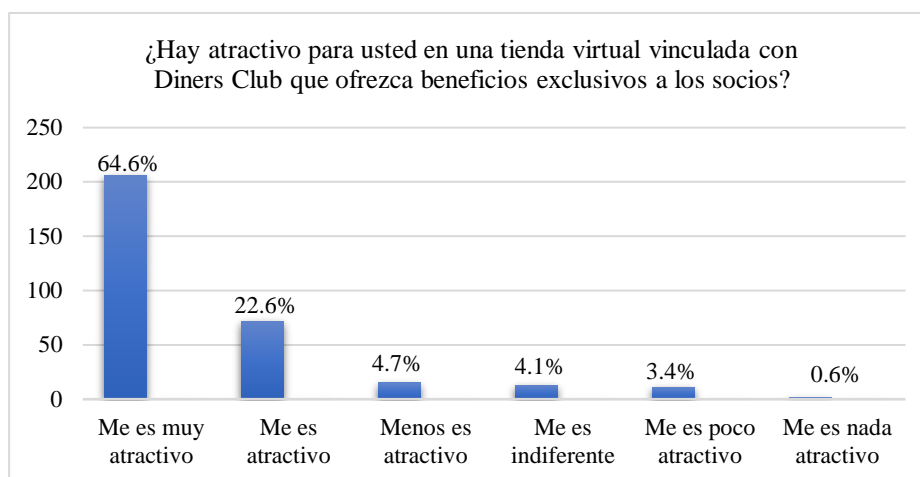


Figura 13. Opinión sobre una tienda virtual vinculada con Diners Club.

Al 43.6%, o 139 personas encuestadas, le gusta el nombre Diners Mall para la tienda virtual.

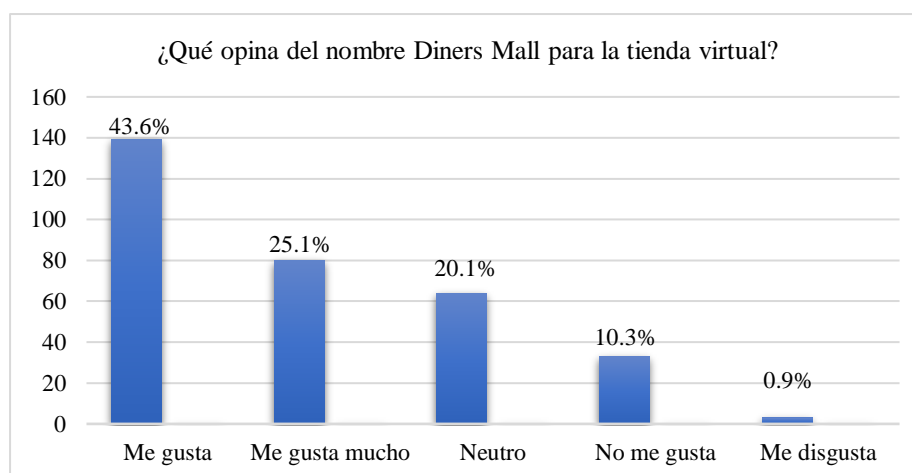


Figura 14. Opinión sobre el nombre Diners Mall.

167 personas encuestadas, o el 52.4%, indican que suelen gastar entre S/100 y S/ 300 soles en una tienda virtual.

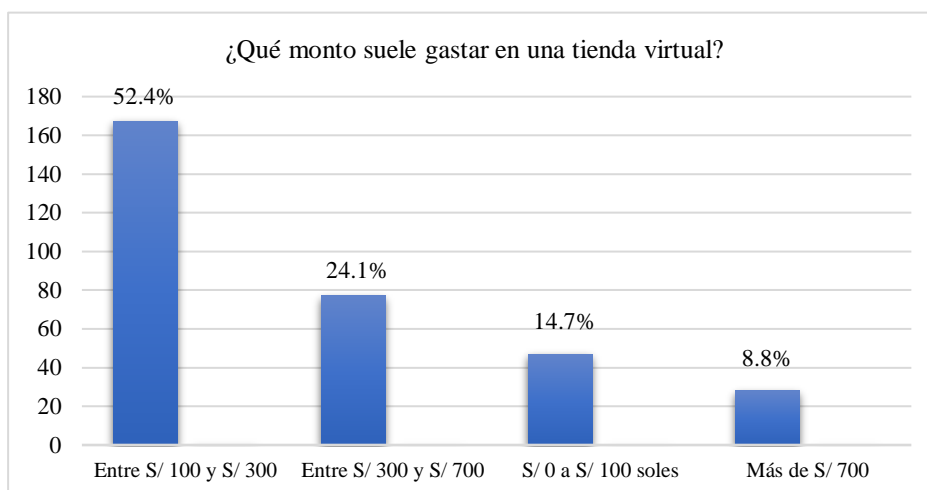


Figura 15. Rango de consumo en una tienda virtual.

El 40.8%, con un total de 130 personas encuestadas, indicó que la frecuencia de compra en Diners Mall sería de una vez al mes.

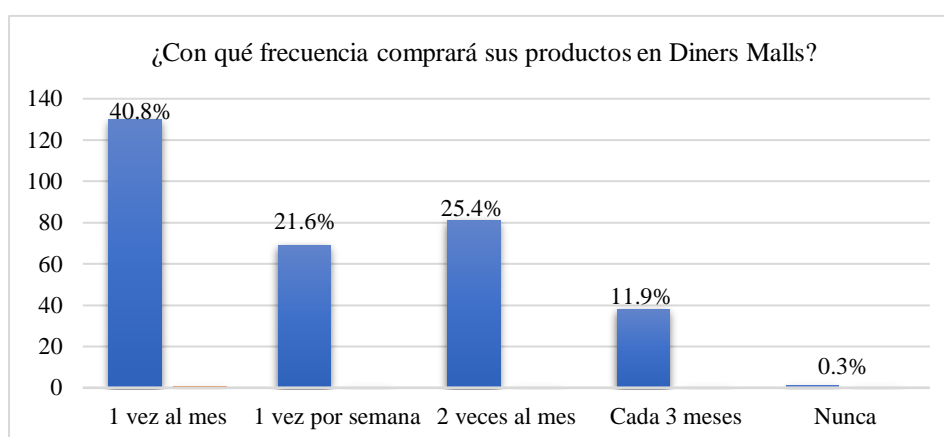


Figura 16. Frecuencia de compra en Diners Mall.

3.3.2.2 Encuesta al público potencial. De 271 encuestas realizadas, el 56% de los encuestados fueron hombres y el 44% mujeres, con 38% en un rango de edad de entre 35 y 44 años.

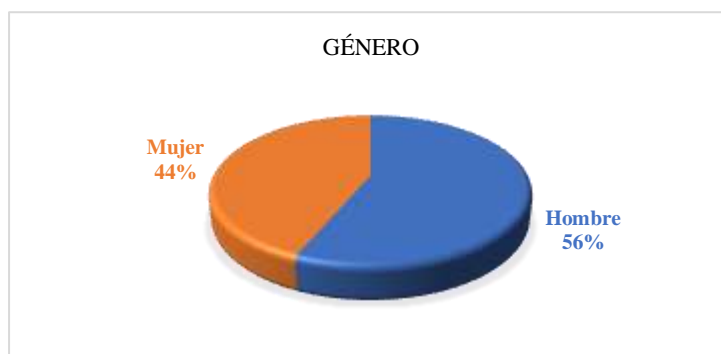


Figura 17. Género de los encuestados.

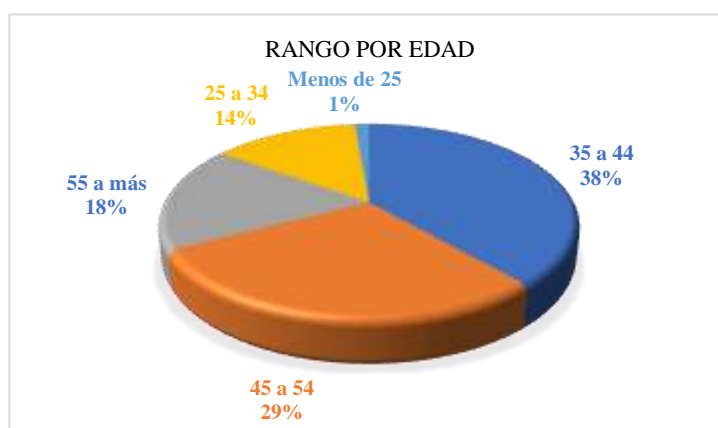


Figura 18. Rango de edad de los encuestados.

El 56.8%, o un total de 154 encuestados, opina que la posibilidad de contar con una tienda virtual exclusiva que le permita comprar en diferentes tiendas sería muy interesante.

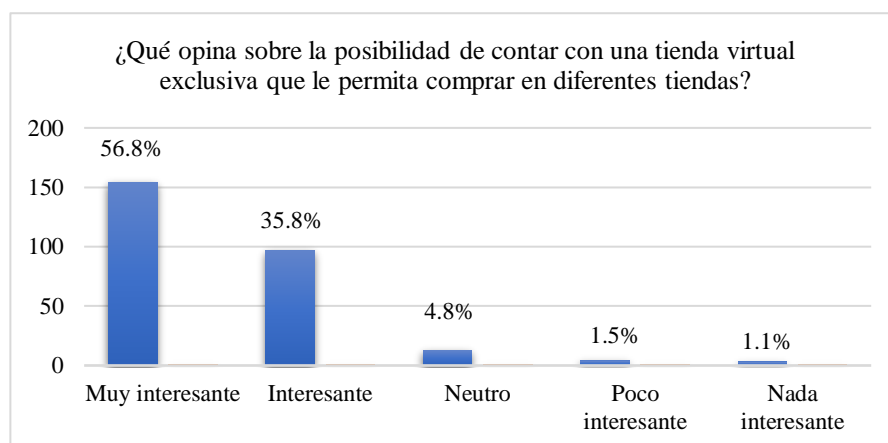


Figura 19. Opiniones sobre contar con una tienda virtual exclusiva.

Entre los atributos que más se valoran de una tienda virtual, 153 personas encuestadas, o el 56.5%, señalaron fácil acceso y 65 personas, o el 24%, destacaron la variedad del producto.

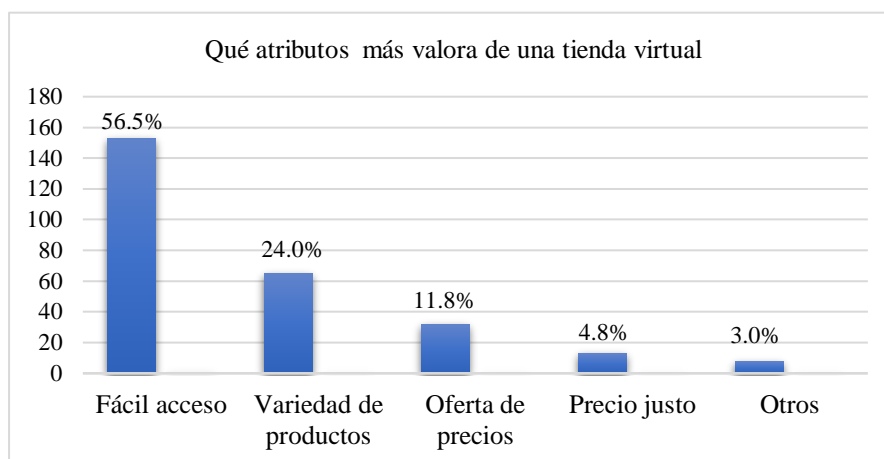


Figura 20. Atributos que más valoran de una tienda virtual.

El 84.9%, conformado por 230 personas encuestadas, opina que prefiere recibir información sobre una tienda virtual a través de las redes sociales.

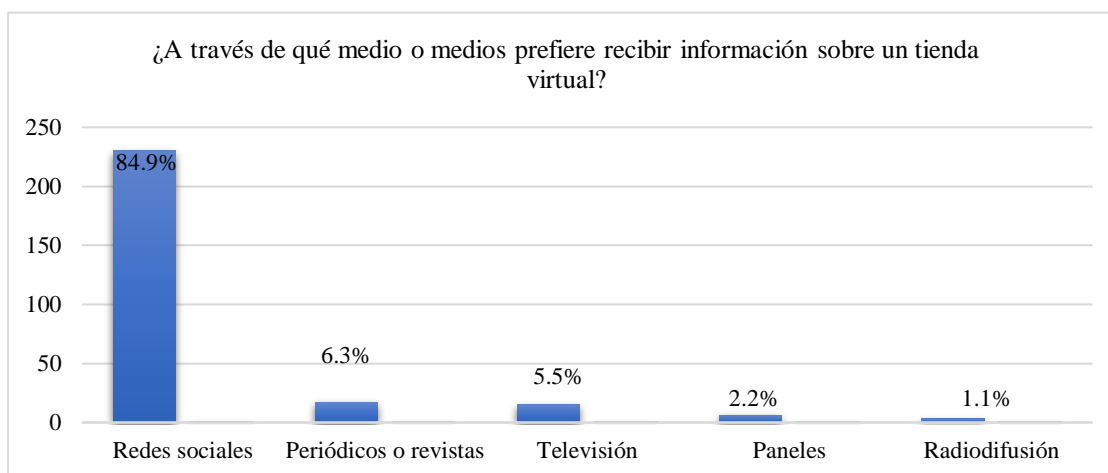


Figura 21. A través de qué medio se desea recibir información de una tienda virtual.

A 51.7%, conformado por 140 personas encuestadas, le es indistinto visitar y comprar en una tienda virtual. El 19.9%, o 54 personas, visita y compra mensualmente.

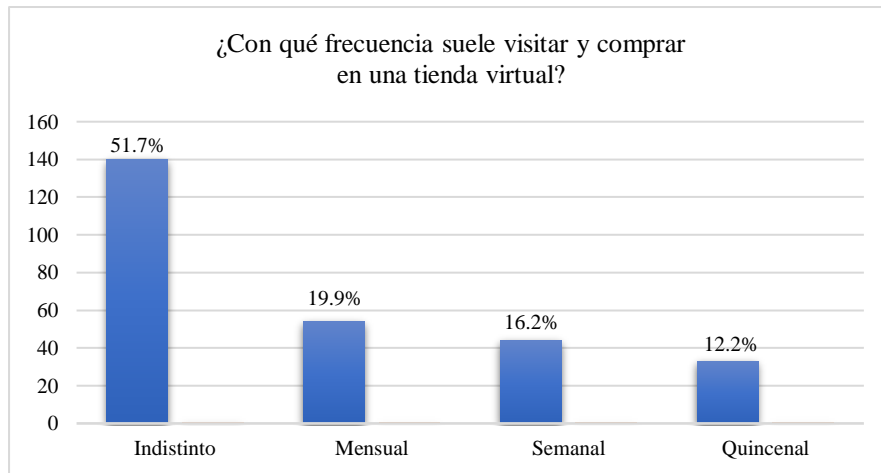


Figura 22. Frecuencia de visita y compra en una tienda virtual.

El 43.5%, o 118 personas encuestadas, indica que sí usaría una tarjeta de Diners Club para acceder a los beneficios de Diners Mall; sin embargo, le gustaría tener referencias.

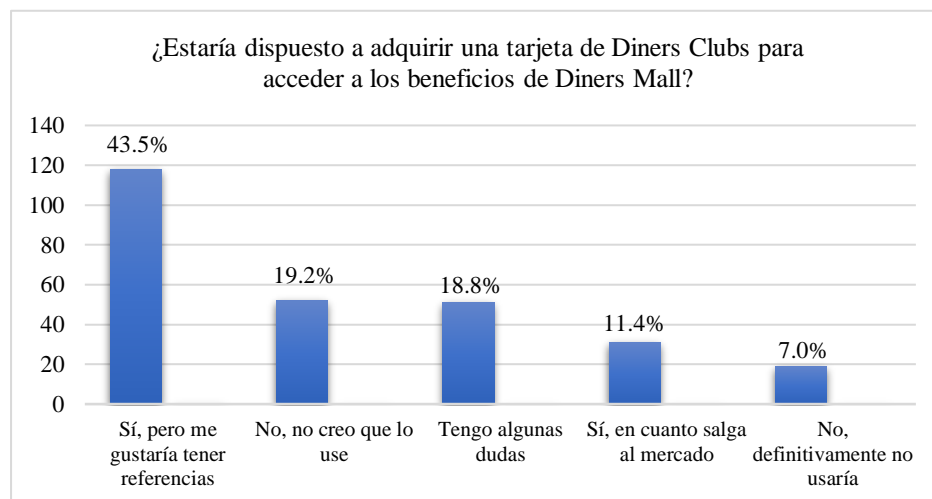


Figura 23. Opinión sobre adquirir una tarjeta de Diners Club.

A un 52.4%, 142 personas encuestadas, le gusta el nombre Diners Mall para la tienda virtual.

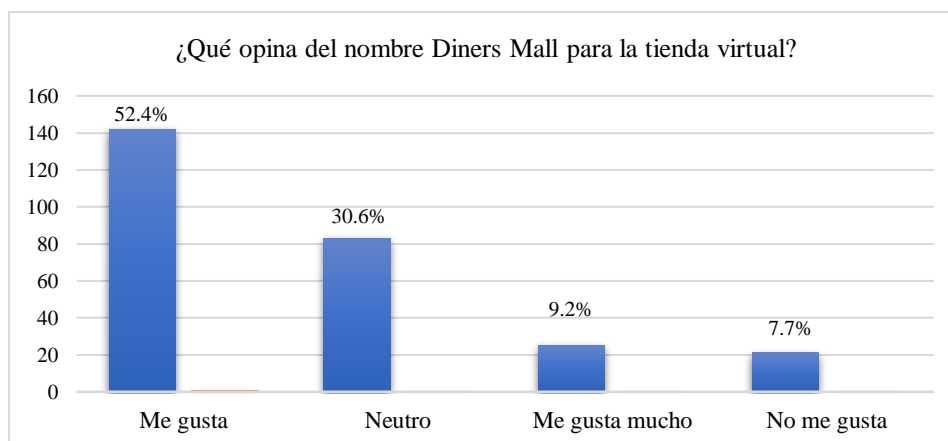


Figura 24. Opinión sobre el nombre Diners Mall.

52.4% de los encuestados, 142 personas, suele gastar entre S/ 100 y S/ 300 soles en una tienda virtual.

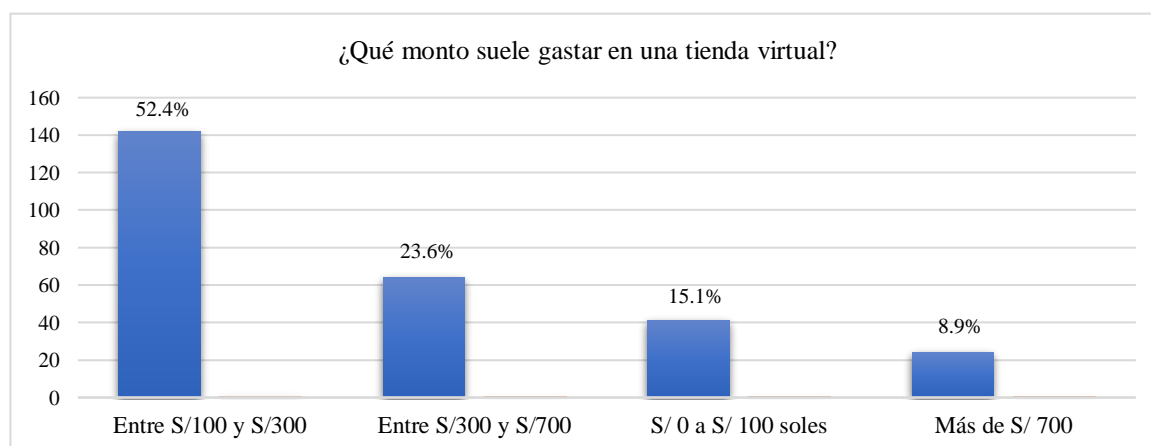


Figura 25. Rango de consumo en una tienda virtual.

3.4 Principales hallazgos

Estos son los principales hallazgos de la investigación, luego de hacer las entrevistas a los expertos y focus groups a sellers:

- Los clientes de E-commerce son caza-ofertas y tienen las herramientas para comparar precios. Sin embargo, no es la razón principal para su decisión de compra.
- No existe programa de fidelización para generar recompras en el marketplace.

- Existe descontento general con los servicios de E-commerce del Perú (tiempos de entrega, contact center y devoluciones).
- El aumento del comercio electrónico en el Perú es una oportunidad para proponer nuevos servicios que cumplan con las expectativas del cliente y generen recomendación.
- Diners Club podrá fidelizar a sus clientes y aumentar la cantidad de socios ofreciendo un marketplace exclusivo que cumpla sus promesas de valor.
- Es importante entablar una buena relación, tanto con los clientes como los sellers, debido a que estos últimos serán quienes lleven a cabo el servicio (dan la cara al cliente).
- Dentro de la promesa de valor, el empaque exclusivo es el diferencial más complicado de conseguir, debido a la gran variedad de productos (dimensiones, precios y logística).
- La frecuencia de consumo es muy valorada por los sellers. Gracias a ello, puede tener mayores ingresos, en comparación con compras esporádicas con mayor ticket promedio.
- La frecuencia de compra de los clientes por E-commerce es indeterminada. No se programan para las compras.
- Los clientes prefieren la comunicación del marketplace por medio de las redes sociales (Facebook, Instagram y WhatsApp, entre otras). Esto permite rapidez en la información recibida.
- Los clientes valoran mucho la facilidad de uso de la plataforma del marketplace, lo cual debe ser una prioridad para su implementación.
- El ticket promedio en la tienda virtual de los clientes se encuentra entre S/ 100 y S/ 300 soles.

- El nombre Diners Mall sería aceptado por la mayoría de los socios y no socios de las empresas.
- Los operadores logísticos y los sellers serán aliados clave para el cumplimiento de la promesa de valor del marketplace.
- Los sellers no se encuentran conformes con las estrategias de comisiones que emplean actualmente los medios de pagos y marketplace.
- La medición constante del comportamiento del consumidor es clave para tomar decisiones acertadas.

3.5 Conclusiones de la Investigación de Mercado

- Los clientes de E-commerce son caza-ofertas.
- No existe programa de fidelización para generar recompra en marketplace.
- Existe descontento general con los servicios de E-commerce en Perú.
- El aumento del comercio electrónico en el Perú es una oportunidad.
- Diners Club podrá fidelizar a sus clientes y aumentar la cantidad de socios ofreciendo un marketplace exclusivo.
- Se busca fidelizar a socios y sellers con la marca.

Capítulo IV: Planeamiento Estratégico

4.1 Estrategias Genéricas

Diners Mall se va a enfocar en una estrategia de diferenciación, especializada en un segmento, el cual se compone de los socios de las tarjetas Diners Club quienes, en promedio, tienen una línea de crédito mayor a US\$ 15,000.00. Estos clientes son muy exigentes y buscan un trato personalizado. Además de ello, el precio no es el principal factor de decisión de compra.

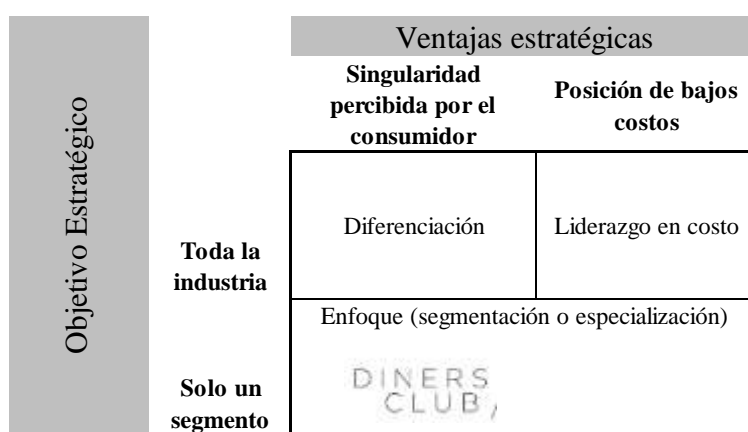


Figura 26. Estrategias genéricas.

4.2 Estrategias de Crecimiento

En cuanto a la estrategia de crecimiento, basada en la Matriz de Ansoff, la empresa Diners Club busca incluir dentro de su portafolio de productos una plataforma digital (marketplace) para realizar venta de bienes y servicios a sus clientes. Históricamente, la empresa se ha especializado en la comercialización de medios de pago (tarjetas de créditos) a través de un servicio premium para sus clientes. Posteriormente, amplió su portafolio con la apertura de la agencia de viajes Diners Travel. En cuanto a Diners Mall, la empresa la considera como una estrategia para desarrollar nuevos productos para sus clientes, sin dejar de lado la filosofía de la empresa basada en el trato especial y personalizado a sus clientes.



Figura 27. Estrategias de crecimiento.

4.3 Objetivos de Marketing

Se presentan a continuación los objetivos de marketing para el proyecto Diners Mall.

Tabla 12

Objetivos de Marketing

Objetivo	Indicador	Corto Plazo		Mediano Plazo		Largo Plazo
		2021	2022	2023	2024	2025
Incremento en ventas	Facturación (miles de S/)	S/ 12,000	S/ 24,000	S/ 48,000	S/ 77,000	S/ 92,000
Satisfacción del cliente	Porcentaje clientes satisfechos / Clientes encuestados	78	82	85	90	95
Participación de mercado	Clientes afiliados / Total de clientes premium (LC 15,00)	23%	25%	27%	29%	30%
Posicionamiento	Porcentaje de clientes que posicionan al marketplace como top of mind / total de encuestados	20	25	35	45	50
Fidelización	Porcentaje de socios que compran mensualmente por marketplace / total de socios	30	35	39	42	48

4.4 Estrategia de Segmentación

Diners Mall segmentará a los clientes de la siguiente manera:

- Geográfico: Lima y provincias
- Demográfico: hombres y mujeres con ingresos medios/altos
- Edades: 35 a 60 años, preferentemente.
- Psicográfico: nivel socioeconómico ABC+; personas con ritmo de vida activo y que gustan de la velocidad en respuesta.
- Conductual: familiarizado con las tecnologías y uso de aplicaciones móviles y que buscan beneficios exclusivos de las marcas.

4.5 Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento de Diners Mall se enfoca en ofrecer una diferenciación por servicios (Kotler, 1992). Esto es debido a que no existe un control por parte de la empresa sobre los productos ofrecidos, pero sí sucede en el servicio que se brinda. En ese sentido, se tiene que ofrecer una experiencia única a los clientes, que permita generar recompra en la plataforma.

Entre los principales servicios exclusivos, se encuentran estos:

- Plataforma exclusiva para socios Diners Club
- Cuota sin interés
- Millas duplicadas
- Preventas exclusivas
- Entrega gratuita

4.6 Estrategia de Marca

Diners Club busca tener una nueva categoría de producto, apalancándose en el nombre Diners, el cual ya tiene reconocimiento y posicionamiento en el mercado. De esta manera, se pretende que el nuevo producto adopte la filosofía que hasta el momento ha ganado la marca. Por tal motivo, dentro de la matriz de estrategia de marca de Kotler, se considera como una extensión de marca.

		Categoría de producto	
		Existente	Nueva
Nombre de la marca	Existente	Extensión de línea	Extensión de marca
	nueva	Multimarca	Marca nueva

Figura 28. Estrategia de marca.

A continuación, se muestra el logotipo de la marca, el cual busca transmitir el respaldo de la marca Diners Club, así como la estrategia de posicionamiento, la cual está relacionada con exclusividad y experiencia única. Asimismo, se utilizan los colores corporativos de la marca principal.



Figura 29. Logotipo de Diners Mall. Tomado de Diners Club Perú.

4.7 Estrategia de Clientes

La principal estrategia de la empresa Diners con el lanzamiento de Diners Mall es fidelizar a sus clientes actuales e incentivar el uso con mayor frecuencia de su tarjeta de crédito. Esta estrategia de fidelización busca aumentar la facturación de clientes actuales y adquirir nuevos clientes, mediante la recomendación de clientes satisfechos. Para ello, se contemplan las siguientes etapas, para alcanzar dicho objetivo:

1. Recopilar una base de datos con el mayor detalle de información posible sobre el consumo de los clientes. Esta base debe contemplar productos, categorías, ticket promedio, frecuencia y montos de consumo de los clientes. De esta manera, servirá como pilar fundamental para conocer al cliente y ejecutar campañas.
2. Realizar un análisis RFM en el que se contemple la fecha de consumo más reciente, la frecuencia de los consumos y el valor de cada uno. En este análisis se deberá asignar un valor ponderado a cada categoría a analizar para identificar los clientes de mayor valor (los que obtengan mayor ponderación). Estos serán los clientes que aportarán mayor beneficio a la empresa, por lo cual se deberán mantener y fidelizar.
3. Una vez realizado el análisis RFM, se segmentarán a los clientes en tres categorías, según su valor:
 - a. Clientes de alto valor: los que se encuentren en el tercio superior del promedio ponderado en la valoración. Estos son los clientes de mayor valor para la empresa, los que aportan mayor ingreso promedio. A estos clientes se les tendrá que dar un trato diferencial para que la fidelización respecto de la marca sea mucho mayor. Con estos contactos se debe impulsar la venta cruzada, el *upgrade* de productos y la recomendación a nuevos clientes.
 - b. Cliente de valor medio: estos clientes se encuentran en el centro de la escala de valor de los clientes. Se trata de contactos que son fieles a la marca, pero cuya frecuencia o monto de consumo no les permite encontrarse en el tercio superior. Sin embargo, son igual de importantes para la marca, por lo cual se deben realizar campañas para que estos aumenten su frecuencia y monto de consumo. Esto les abrirá la posibilidad de encontrarse en la escalada de valoración más alta para la empresa. La comunicación que se realice se debe

enfocarse en realizar el *upsale* de productos y aumentar la frecuencia de compra, entre otros aspectos.

- c. Clientes de valor bajo: son contactos que tienen consumos esporádicos y con bajo ticket promedio. En su mayoría son sensibles al precio o no le encuentran ventaja alguna al usar la plataforma de la marca sobre las demás. Para estos clientes, la estrategia de comunicación debe estar enfocada en mejorar su experiencia de consumo, realizar promociones de marketing directo y monitorearlos constantemente para que puedan ascender en la escala de valoración.
4. Por último, uniendo estos tres pasos previos, se tendrá las herramientas para que haya una comunicación efectiva con todos los clientes de la plataforma virtual. Estas herramientas serán muy importantes para realizar campañas de comunicación personalizadas con un mayor porcentaje de conversión, debido a que se tendrá mayor conocimiento sobre las preferencias de consumo y el historial del cliente dentro de la empresa.

4.8 Mantra de la marca

La mantra de la marca se enfoca, fundamentalmente, en lograr la mejor experiencia de compra diferenciada para los clientes, lo que constituye la declaratoria de marca, exponiendo los conceptos sobre los cuales la marca se soporta y motiva a la acción, en dicha línea, a los clientes, al equipo de trabajadores e incluso a los sellers y demás socios estratégicos. Los puntos de diferencia marcan, sin duda, una distancia de beneficios para los clientes frente a la competencia (financiamiento sin intereses, despacho sin costo y preventa exclusiva, entre otros), que van de la mano de los valores de integridad, alegría, pasión y humanidad, además de la personalidad moderna y el carácter innovador de la marca.

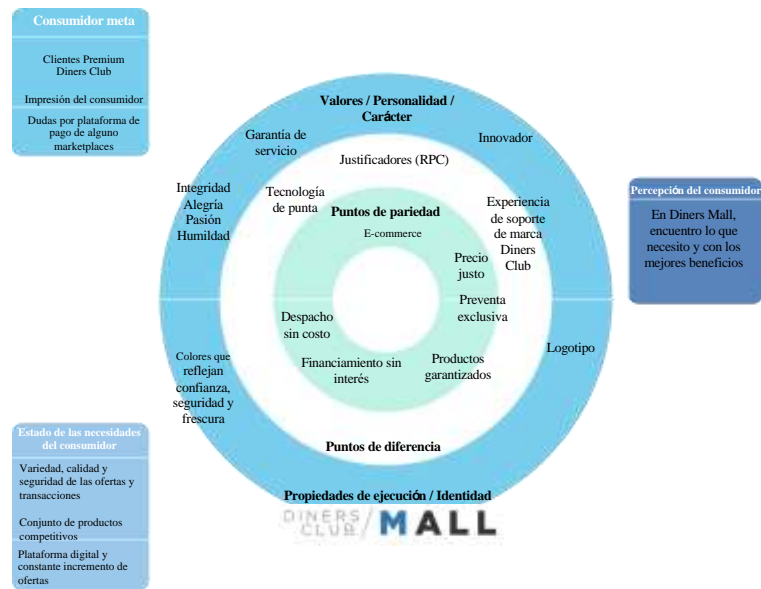


Figura 30. Mantra de Diners Mall

4.9 Programa de fidelización

La fidelización se basa en entregar al cliente servicios diferenciados que no recibirá en otros comercios. Entre los servicios, destacan los siguientes:

- Multiplica por tres las millas, por cada compra que realiza el cliente



Figura 31. Imagen triplica tus millas.

- Las compras están 100% protegidas en caso de fallas, no entregas del proveedor u otro inconveniente.



Figura 32. Imagen Compra protegida.

- Cuotas sin interés desde tres hasta 12 cuotas, de acuerdo con el contrato con el seller.



Figura 33. Imagen de cuotas sin intereses.

- Todas las compras cuentan con *delivery* gratis.



Figura 34. Imagen delivery gratis.

4.10 Conclusiones

Las estrategias presentadas tienen la finalidad de ofrecer a los clientes una experiencia distinta y exclusiva frente al uso de los servicios de la competencia. Por ello, en cada propuesta se tiene como centro al cliente, quien podrá identificar la propuesta de valor de Diners Mall durante todo el proceso, desde el conocimiento de la marca hasta el servicio postventa. Asimismo, una comunicación adecuada acerca de los servicios diferenciales es indispensable, pues permitirá que los usuarios interioricen el mensaje para ingresar a la plataforma. Una vez dentro, la experiencia de compra debe ser la mejor y el proceso que va desde el ingreso a la web hasta la entrega del producto debe ser óptimo.

Capítulo V: Tácticas de Marketing

5.1 Estrategia de producto

De acuerdo con todo lo expresado anteriormente, Diners Mall ofrecerá una plataforma de marketplace exclusiva para los socios de Diners Club. En ella podrán encontrar una amplia variedad de productos de distintas categorías. La propuesta de valor son los servicios especiales para los clientes de la tarjeta de crédito de la empresa. Entre ellos, se encuentran los siguientes:

- Envíos gratuitos en 48 horas
- Acumulación del doble de millas ClubMiles
- Atención al cliente de manera personalizada
- Compra por medio de puntos / millas
- Descuentos exclusivos
- Cuotas sin intereses

5.2 Estrategia de precio

La fuente de los ingresos del proyecto Diners Mall está compuesto por lo siguiente:

- Comisión de ventas que se le cobra al seller, o dueño de los productos.

Dependiendo de la categoría, esta comisión oscila entre un 11% y un 13%.

Asimismo, estos montos son negociables, dependiendo de los volúmenes, y se encuentran sujetos a una negociación previa, según la estrategia de cada marca.

Este monto es descontado de cada transacción del cliente final.

- La segunda fuente de ingreso proviene por la comisión del uso de la tarjeta de crédito. Esta comisión, que es descontada del monto total de la transacción, impacta directamente a los ingresos de Diners Club. Dicha comisión es del 3% + S/ 0.30 por cada venta.

5.3 Estrategia de plaza

Para el desarrollo del proyecto, la página web se considera dentro de la estrategia de plaza. Esta soportará toda la plataforma del marketplace. Este será el único canal de ventas por donde todos los socios de la marca podrán visualizar los productos y realizar sus transacciones.

En cuanto a la distribución, es importante mencionar que, en una primera etapa, no se considerará un centro logístico propio de Diners Mall. En tal sentido, se realizarán alianzas con empresas especializadas en logística que ofrecerán, dentro de su tarifa, la posibilidad de almacenar los productos de mayor rotación. Asimismo, se contemplará, dentro del contrato con los sellers, la necesidad de contar con espacio de almacenamiento dentro de sus locales, para la distribución exclusiva de la tienda virtual de Diners.



Figura 35. Bosquejo página principal. Fotos tomadas de Diners Club Peru <https://www.dinersclub.pe>

DINERS CLUB MALL

¿Qué producto estás buscando?

NO LÍMITE DE FAVORITOS | COMO SI VIERA MI CARRITO | VER MIS PEDIDOS

CATEGORÍAS DE PRODUCTOS | DINERS TRAVEL | TIENDAS OFICIALES | DINERS TRAVEL

Mr perkins

Filtrar por

Marca

Mr Perkins

Supermercado

Bebidas

Snacks

Categoría de supermercado

Nombre departamento

Categ. con productos Mr Perkins

Categ. productos Mr Perkins

Categ. productos Mr Perkins

8 productos

Ordenar por: Precio de menor a mayor

20% Off

Nuevo

MR PERKINS	MR PERKINS	MR PERKINS	MR PERKINS
Ginger Beer - 200ml por 4 unidades en pack especial	Soda pink - agua tónica 200ml por 4 unidades en pack especial	Pack de 3 botellas de 750ml Gin puerto strawberry, classic y ...	Bebida fría a base de café en pack especial para enviar...
S/ 99.50	S/ 109.00 S/ 99.50	S/ 329.00	S/ 99.50
AGREGAR AL CARRITO	AGREGAR AL CARRITO	AGREGAR AL CARRITO	AGREGAR AL CARRITO

Entrega a todo Perú

Diferentes métodos de pago

Beneficios con tarjeta Diners Club

Compra fácil y segura

Ver estado de mis pedidos

Tratamiento de datos personales

Ver términos y condiciones Diners Club Mall

Preguntas frecuentes

LIBRO DE RECLAMACIONES

¿Cómo funciona?

Conocer todos los beneficios

Cuentas Sin Intereses

Únete a Diners Club

APP Diners Club Perú

Localizador de tiendas

Mi cuenta

Tiempos de envío y costos

Tiempos de envío por seller

Términos y condiciones de promociones vigentes

Políticas de privacidad

Contactanos

¿NECESITAS AYUDA?

Línea de atención al cliente

Contactanos por

Lun - Vie 9:00 a.m. a 7:00 p.m.
Sábados 10:00 a.m. a 6:00 p.m.
Domingos y Pájaros no hay atención.

Figura 36. Bosquejo web por marca. Fotos tomadas de Diners Club Peru <https://www.dinersclub.pe>



Figura 37. Bosquejo web – celular. Fotos tomadas de Diners Club Peru <https://www.dinersclub.pe>

5.4 Estrategia de promoción

Para la estrategia de promoción, se considera la comunicación 100% online de la plataforma marketplace. El pilar central de la estrategia contempla lo siguiente:

- Página web: la página web que albergará la tienda virtual será el principal medio de comunicación con los clientes. A través de esta, se realizará la

promoción de ofertas, beneficios y productos recomendados. La página web contará con programación de algoritmo que permita la comunicación diferenciada para cada cliente, dependiendo de su perfil de consumo.

- Posicionamiento SEO y SEM: los motores de búsqueda web serán, sin duda, uno de los principales caminos para llegar a Diners Mall. Es por ello por lo que se contempla una estrategia para posicionar de manera orgánica la página web, para que aparezca dentro de las primeras posiciones en los buscadores. Asimismo, se tendrá que recurrir a la publicidad pagada para aparecer con anuncios en los primeros lugares, usando ciertos *keywords*.
- Mailing directo: se debe aprovechar la base de datos propia y los perfiles de clientes (según su consumo) para el envío de publicidad, promociones y otras comunicaciones, por medio del correo electrónico. Todas estas comunicaciones deberán tener enlaces directos a los productos y al marketplace.
- Redes sociales: como se puede observar en la investigación de mercados realizada, las redes sociales se encuentran dentro de la preferencia, como medio de comunicación para la difusión del marketplace. Por ello, se planea realizar una estrategia diferenciada para cada red social: Instagram, Facebook y YouTube. En todas, se colocará anuncios pagados para alcanzar a personas que no son seguidores de los *fanpage*, con la intención de incentivar la acción de visitar Diners Mall. De esta manera, se busca un primer contacto con la web y aumentar el tráfico en la misma. Por su parte, para los fans de las redes sociales, se hará publicaciones periódicas dando a conocer los productos del mes, las promociones y los descuentos, entre otros.
- *Influencers*: el uso de influencers tuvo resultados positivos en la publicidad de las tarjetas de crédito de Diners. Por tal motivo, se planea ampliar la cobertura

de esta campaña hacia Diners Mall. Estas personas, a través de sus redes sociales, difundirán la plataforma, incentivando a sus seguidores a ingresar y tener un primer contacto.



Figura 38. Banner de lanzamiento – mailing. Foto tomadas de Diners Club Peru <https://www.dinersclub.pe>



Figura 39. Banner de la campaña Regreso al Colegio. Foto tomadas de Diners Club Peru <https://www.dinersclub.pe>



Figura 40. Campaña conjunta con los Sellers. Foto tomadas de Diners Club Peru <https://www.dinersclub.pe>

5.5 Estrategia de personas

Debido a la estrategia de posicionamiento que se busca en Diners Mall, el factor humano cobra una importancia mucho mayor. Esto se debe a que la propuesta de valor está orientada a un público más exigente, que está dispuesto a pagar un poco más por un trato especial y personalizado. En ese sentido, se debe alinear a todo el personal de la empresa a que se enfoque en la atención al cliente como prioridad. Para ello, se considera importante lo siguiente:

- Contar con una plataforma de atención al cliente pre y postventa, donde la respuesta sea inmediata. Esta plataforma será tanto por medios digitales (chat box, WhatsApp, correo electrónico) como por medio de un *call center* 24/7, que estará destinado a resolver consultas de los usuarios. Para ello, se creará un manual del

puesto donde se indiquen los procedimientos a seguir con la finalidad de estandarizar al máximo el servicio al cliente.

- Otro punto importante serán los procedimientos de entrega. Sin bien es cierto que en la mayoría de los casos esta la hará personal ajeno a la empresa (subcontratados), se debe establecer un protocolo especial para la entrega de los productos de Diners Mall. Debe ponerse mayor atención a los detalles y a la amabilidad del personal a cargo. En todo momento se deberá estar al servicio del cliente, respondiendo a sus exigencias. Todo ello se debe coordinar previamente con el operador logístico y quedar establecido en las condiciones del contrato.

5.6 Estrategia de procesos

A continuación, se presenta el mapa de procesos con los puntos de contacto del cliente con el marketplace de Diners.

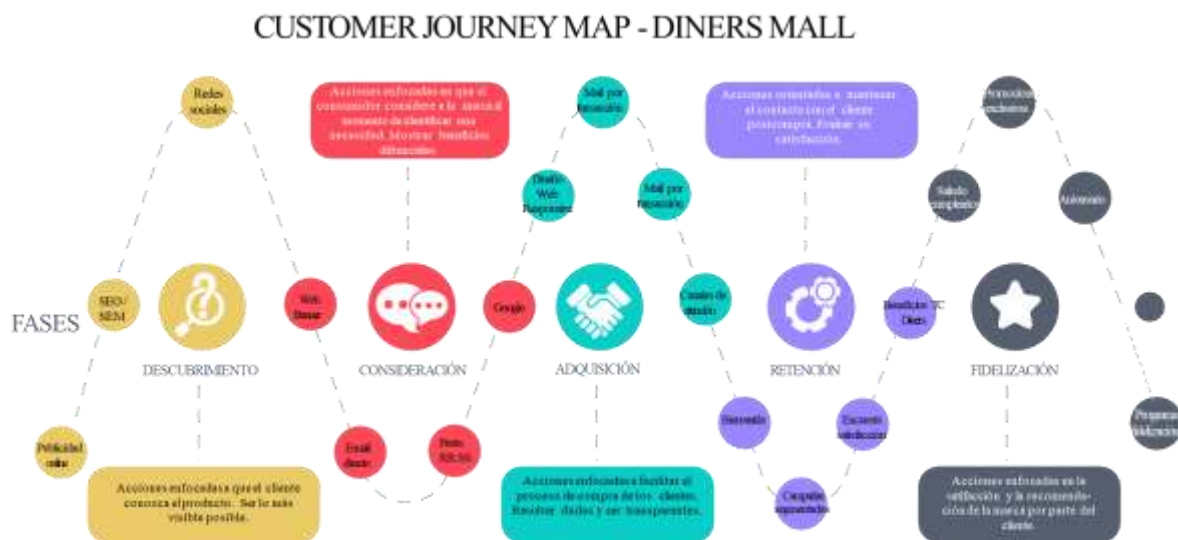


Figura 41. Customer journey map.

5.7 Estrategia de Evidencias Físicas

Al tratarse de un servicio, se busca hacer tangibles la mayoría de las acciones. De esta manera, se hará visible que se tiene el respaldo de una empresa con prestigio y que expone su

posicionamiento. Sin embargo, en el marketplace existe la dificultad de que todos los productos vendidos no pertenecen a la empresa que maneja la plataforma, sino a los sellers. Por este motivo, es muy importante tener altos estándares de calidad de los productos ofrecidos, para evitar malas experiencias que pudiesen afectar la imagen de Diners Mall. Por ello, una evaluación exhaustiva de todos los proveedores será necesaria, tanto de sus procedimientos como de sus productos.

Por otro lado, la página web será la primera evidencia física mediante la cual los clientes tendrán contacto con la empresa. Esta, a través de sus colores, su facilidad de uso, el que sea intuitiva y la atención que brinde a los clientes, proyectará la imagen que la empresa desea transmitir, que es la de exclusividad y confianza, entre otros aspectos. Por ese motivo, se considera que la página web es el factor principal dentro de la estrategia de evidencia física.

Por último, para el caso de ciertos productos, previa coordinación, se pueden hacer empaques exclusivos para los clientes que contengan la marca y transmitan la filosofía de la empresa. Lo mismo se puede hacer con los medios de transportes (camiones y motos, por ejemplo), los cuales se pueden *brandear* con el logo de Diners Mall. De esta manera se puede *tangibilizar* el servicio.



Figura 42. Piezas de marketing directo. Fotos tomadas de Diners Club Peru <https://www.dinersclub.pe>

5.8 Conclusiones

Cada una de las tácticas de marketing planteadas, se soportan en estrategias que deben ser desarrolladas y alineadas constantemente a la coyuntura, puesto que cada etapa es una sucesión de la siguiente, soportadas en imágenes gráficas con diseño responsive.

La presentación del producto en le web constituye una herramienta de atracción y una experiencia de transparencia en sus detalles y características que debe venir de la mano con los sellers. Por ello, el uso de herramientas de posicionamiento digital en SEO y SEM se convierten de uso constante y relevante para el contacto con los consumidores y, la segmentación de estos es en esencia la principal herramienta de lealtad, recurrencia y frecuencia de compra.

Por último, la variable precio es muy importante, sin embargo, la diferenciación en la experiencia del cliente se hace prioritaria y mucho más si viene de la mano con productos diferenciados y valor agregado, a fin de asegurar la compra recurrente.

Capítulo VI: Implementación y Control

6.1 Proyección de Ventas

Para la proyección de ventas, se tomó en cuenta los siguientes aspectos de la investigación:

- El universo de los clientes de Diners Club: 300,000.
- Para el primer año, se consideró 20 mil clientes, que corresponde al 6.67% del total del universo.
- Para los siguientes años, se establecieron las siguientes tasas de crecimiento anual de las ventas: 110.53% para el segundo año, 81.70% para el tercer año, 66.84% para el cuarto año y 26.32% para el quinto año.

Tabla 13

Proyección de Ventas

Periodo	0	1	2	3	4	5
Número de ventas		20,000	42,105	76,505	127,644	161,235
Ticket Promedio		600	570	542	514	489
		Ventas				
Facturación		12,000,000	23,999,850	41,465,593	65,609,132	78,843,977
VTEX		30%	22%	18%	9%	4%
N.º VTEX		70%	78%	82%	91%	96%
Tarjeta Diners Club		90%	85%	80%	75%	75%
Otras tarjetas		10%	15%	20%	25%	25%
Crecimiento en ventas			119.53%	81.70%	66.84%	26.32%
Crecimiento en facturación			100%	72.77%	58.23%	20.17%

6.2 Presupuesto de Gasto

Los gastos que se generaron en la línea de negocio fueron clasificados de la siguiente manera (ver Tabla 18):

- Gastos de ventas: (a) engloba los gastos por la plataforma VTEX, donde se han mapeado gastos por mantenimiento de la cuenta y servicios profesionales, y (b)

consultorías de la empresa digital Blacksip, costos por el desarrollo y herramientas.

- Gastos de marketing: abarca toda la inversión en publicidad y campañas.
- Gastos administrativos: incluye el sueldo de planillas, así como el gasto por logística.
- Otros gastos: dentro de este concepto, se han considerado los gastos por devoluciones de transacciones no realizadas. Se estima que sea el 1% anual del monto facturado.

6.3 Estado de Pérdidas y Ganancias

Al realizar la evaluación, se estima que el proyecto Diners Mall generaría utilidad positiva recién a partir del segundo año en adelante.

Tabla 14

Estado de Pérdidas y Ganancias

Periodos	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas	1,560,000	3,119,981	4,975,871	6,560,913	7,884,398
Costo de ventas	742,600	814,880	819,880	907,160	960,800
Utilidad bruta	817,400	2,305,101	4,155,991	5,653,753	6,923,598
Gastos	1,348,971	1,170,395	1,191,428	1,291,405	1,362,200
Administrativos	320,400	320,400	274,951	288,284	302,954
Marketing	1,028,571	849,995	916,477	1,003,121	1,059,246
Utilidad operativa	-531,571	1,134,706	2,964,563	4,362,348	5,561,398
Otros ingresos y otros gastos	15,600	31,200	49,759	65,609	78,844
Utilidad antes de impuesto a la renta	-547,171	1,103,506	2,914,805	4,296,739	5,482,554
Impuesto a la renta (30%)	0	331,052	874,441	1,289,022	1,644,766
Utilidad neta	-547,171	772,454	2,040,363	3,007,717	3,837,788

Tabla 15

Presupuesto de gasto

Periodos	0	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Gastos de venta y administración	167,500	2,026,711	130	1,909,195	61	1,953,787	39	2,156,894	33	2,298,204	30
Vtex		54,400	3.49	54,400	1.74	54,400	1.09	54,400	0.83	54,400	0.0069
Account maintenance (USD)	500	20,400	1.31	20,400	0.65	20,400	0.41	20,400	0.31	20,400	0.0026
Professional services (USD)	10,000	34,000	2.18	34,000	1.09	34,000	0.68	34,000	0.52	34,000	0.0043
Blacksip	167,500	320,000	20.51	280,000	8.97	250,000	5.02	200,000	3.05	150,000	0.019
Estudio inicio (USD)	10,000		0		0		0		0		0
Estudio fin (USD)	25,000		0		0		0		0		0
Implementación de seller center (USD)	35,000		0		0		0		0		0
Contact center outsourcing		187,740	12.03	268,200	8.60	268,200	10.73	375,480	5.72	482,760	6.12
Back office			0		0		0		0		0
Comercial		187,740	12.03	268,200	8.60	268,200	5.39	488,214	7.44	590,996	7.50
Operaciones			0		0		0		0		0
Publicidad	5%	1,000,000	64.10	789,845	25.32	789,845	15.87	789,845	12.04	789,845	10.02
Campañas		28,571	1.83	60,150	1.93	126,632	2.54	213,276	3.25	269,401	3.42
Envío gratis por bienvenida	5	28,571	1.83	60,150	1.93	126,632	2.54	213,276	3.25	269,401	3.42
Descuentos			0		0		0		0		0
Herramientas		50,000	3.21	50,000	1.60	75,000	1.51	100,000	1.52	100,000	1.27
BI & Analytics		31,640	2.03	28,580	0.92	47,460	0.95	69,400	1.06	63,280	0.80
Infraestructura			0		0		0		0		0
CRM (USD)	900	18,360	1.18	21,420	0.69	27,540	0.55	30,600	0.47	36,720	0.47
Marketing			0		0		0		0		0
Planilla		178,800	11.46	178,800	5.73	133,351	2.68	146,684	2.24	161,354	2.05
Logística		141,600	9.08	141,600	4.54	141,600	2.85	141,600	2.16	141,600	1.80
Partner		141,600	9.08	141,600	4.54	141,600	2.85	141,600	2.16	141,600	1.80
Desarrollos		50,000	3.21	55,000	1.76	65,000	1.31	70,000	1.07	70,000	0.89
Devoluciones		15,600	1	31,200	1	49,759	1	65,609	1	78,844	1

6.4 Flujo de Caja Económico

Para el cálculo del valor actual neto (VAN) y de la tasa interna de retorno (TIR), se utilizó una tasa de descuento o tasa mínima de rentabilidad exigida del 10%.

Tabla 16

Flujo de caja proyectado

Periodos	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial	167,500					
Ingreso por ventas (% de lo facturado)		1,560,000	3,119,981	4,975,871	6,560,913	7,884,398
Gastos por ventas y administrativos		2,026,711	1,909,195	1,953,787	2,156,894	2,298,204
Impuesto a la renta 30%			363,236	906,625	1,321,206	1,675,858
Flujo de caja indirecto	-167,500	-466,711	847,550	2,115,459	3,082,813	3,910,336

Tabla 17

VAN del proyecto

VAN	Soles S/
Inversión	-167,500
Año 1	-466,711
Año 2	847,550
Año 3	2,115,459
Año 4	3,082,813
Año 5	3,910,336
Tasa de retorno	10%
VAN	6,231,661

Tabla 18

TIR del proyecto

TIR	%
TIR	160

Los resultados arrojan un VAN positivo de S/ 6'231,661 y una TIR de 160%, lo cual indica que el proyecto es rentable.

6.5 Simulación

Para asegurar la rentabilidad del proyecto, es necesario que se cumplan niveles mínimos de ventas, por lo cual se han simulado diferentes escenarios con distintos cumplimientos de ventas para determinar hasta qué punto el proyecto sigue siendo rentable.

Se pudo determinar que el nivel mínimo aceptable de disminución de las ventas es de -70% respecto de las ventas presentadas, ya que hasta ese nivel el proyecto genera un VAN igual a 0 (ver Tabla 23).

Considerando lo expuesto, se aprecia, en la siguiente simulación de escenarios, que la disminución de ventas de un 25% lleva un volumen de ventas de S/ 427,489, a partir de una caída del 70% y el VNA se vuelve negativo, generando pérdidas al proyecto.

Tabla 19

Escenarios posibles

Escenario	Disminución de ventas	volumen de ventas proyectado 5 años	VNA
Base	%	427,489	6,231,661
Esc.1	-25	320,617	3,801,910
Esc.2	-50	213,745	1,679,906
Esc.3	-70	127,879	0
Esc.4	-90	42,749	-2,246,389

Tabla 20

Simulación

Periodos		0	1	2	3	4	5					
Ventas			4,852	17,649	35,292	30,968	39,118					
Ticket promedio			600	570	542	514	489					
Facturación			2,911,347	10,060,062	19,128,516	15,917,580	19,128,516					
Ingreso de ventas (13% de facturación)			378,475	1,307,808	2,295,422	1,591,758	1,912,852					
Costos de implementación	Costos fijos	167,500										
Costos de venta y administrativos			1,142,369	1,377,013	1,385,065	1,219,962	1,308,659					
Costos variables	Blacksip		320,000	21%	280,000	9%	250,000	5%	200,000	3%	200,000	3%
Costos variables	Contact Center		268,200	17%	375,480	12%	375,480	8%	482,760	7%	536,400	7%
Costos variables	Publicidad		242,612	64%	331,081	25%	364,364	16%	191,626	12%	191,626	10%
Costos variables	Campañas		6,932	2%	25,213	2%	58,417	3%	51,743	3%	65,360	3%
Costos variables	Herramientas		12,131	3%	20,959	2%	34,598	2%	24,261	2%	24,261	1%
Costos variables	Planilla		43,379	11%	74,948	6%	61,516	3%	35,587	2%	39,146	2%
Costos variables	Logística		178,800	11%	178,800	6%	133,351	3%	146,684	2%	161,354	2%
Costos variables	Desarrollos		12,131	3%	23,054	2%	29,985	1%	16,983	1%	16,983	1%
Costos variables	Descuentos		3,785	1%	13,078	1%	22,954	1%	15,918	1%	19,129	1%
Resultados		-167,500	-763,894	-69,205	637,250	260,257	422,935					

Nota. Tasa de retorno 10%. Valor actual neto: 0

6.6 Control

Los indicadores de control para asegurar la continuidad del negocio, la viabilidad y el no generar pérdida de valor son los siguientes:

- Las ventas anuales deben ser mayores a los montos indicados en la tabla 24.
- Los costos fijos no deben superar los S/ 54,400 anuales.

6.7 Planes de Contingencia

Es importante tener en cuenta la simulación propuesta dado que, a partir de los resultados obtenidos, se plantearán las acciones de respuesta y la variación del presente proyecto, para lo cual se establecen las siguientes estrategias:

- *Cobranding* con los sellers en acciones conjuntas de promociones, haciendo propuestas a los clientes con ofertas más atractivas sobre productos específicos.
- Ampliación de la base de clientes exclusivos, incorporando nuevos segmentos en la cadena de mayores consumidores.
- Realizar campañas de referidos, mediante beneficios adicionales, tanto para el referente como para el referido.
- Incorporar, de manera conjunta con Diners, campañas promocionales y de beneficios especiales para tarjetas adicionales.

6.8 Conclusiones

- La gestión adecuada y fidelización de los sellers será una herramienta clave para asegurar el éxito del proyecto, ya que en muchos casos ellos serán los que se encarguen del cumplimiento de la promesa de valor.
- Los medios digitales permiten realizar análisis de los clientes en un menor tiempo y con mayor certeza, lo cual permitirá tomar decisiones más acertadas y medir acciones.

- La estrategia de diferenciación definida en el presente plan es la más importante arma para ingresar, crecer y desarrollarse en el mercado.
- El desarrollo del Diners Mall será una herramienta importante para el posicionamiento y la fidelización de los clientes con la marca principal (Diners Club).
- Es importante brindar capacitación y hacer una evaluación constante de los sellers para implementar mejoras y cumplir con el diferencial del marketplace ofrecido al cliente.
- Es indispensable hacer seguimiento y monitoreo continuo a Diners Mall, dada la rapidez con la que se vienen dando los cambios tecnológicos, así como los cambios experimentados, tanto de los consumidores como del mercado.
- Las preferencias de los consumidores respecto de productos, canales de comunicación, distribución y experiencia del usuario deben ser constantemente registradas.

Referencias

- Bravo, F. (2021). *Comercio Electrónico Perú: La Guía más completa del Mercado*. Recuperado de <https://www.ecommerce-news.pe/ecommerce-insights/2020/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>
- Carmo, M. (2019, Octubre 1). Disolución del Congreso en Perú: los factores que explican el fuerte crecimiento de la economía (pese a la grave crisis política que atraviesa el país). *BBC News*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-48050868>
- Diners Club (2021). *Historia*. Recuperado de <https://www.dinersclub.pe/portal/conoce-nuestro-club/historia>
- Diners Club (2021). *Misión, Visión y Valores Corporativos*. Recuperado de <https://www.dinersclub.pe/portal/conoce-nuestro-club/historia>
- E-Commerce Report 2020. (2020, Mayo). *Statista*. Recuperado de <https://www.statista.com/outlook/243/298/ecommerce/peru>
- Fariza, I. (2020, Enero 26), La economía peruana resiste a la crisis política. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2020/01/24/actualidad/1579899503_016784.html
- Follegatti, C. (2019, Junio 9). La nueva era del comercio electrónico. *Diario Oficial El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-la-nueva-era-del-comercio-electronico-80330.aspx>
- Kotler, P.(1992). *Dirección de Marketing* (7ª ed.). Madrid, España: Prentice Hall
- Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023. (2019, Agosto). Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2020_2023.pdf

- Mendoza, J. (2020). América Latina: ventas de comercio electrónico 2019-2023, por país. *Statista*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/1075464/america-latina-e-commerce-ventas/>
- Quiñones, C. y Saravia, M. (2020). *Insights de Cuarentena: Reporte de Tendencias de la Pandemia, de Consumer Truth e InTarget*. Recuperado de <http://www.consumer-truth.com.pe/2020/07/29/insightsdecuarentena/>
- Reporte de Industria: El e-Commerce en Perú 2019. (2020). *BlackSip*. Recuperado de <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/08/Reporte-de-industria-del-eCommerce-Peru-2019-eBook.pdf>
- Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en Perú – Crecimiento de Perú y Latinoamérica 2009-2019. (2020). *Cámara Peruana de Comercio Electrónico*. Recuperado de https://www.capece.org.pe/observatorio-ecommerce/#dplr_form_widget-3
- Ruiz, G. (2019, Setiembre 18). Protección de datos personales: ¿con dientes? *Macroconsult*. Recuperado de <http://grupomacro.pe/2019/09/18/proteccion-de-datos-personales-con-dientes/>
- Torrado, U. (2019). E-Commerce 2019. *Datum Internacional*. Recuperado de https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/2019%20Ecommerce%202019.pdf
- Torrado, U. (2018). Evolución del comportamiento de compra online. *Datum Internacional*. Recuperado de https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Evolucion_del_comportamiento_de_compra_online.pdf
- Transporte Sostenible en América Latina y Caribe: ¿será sostenible después del COVID19? (2020, Abril). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado de

<https://blogs.iadb.org/transporte/es/transporte-sostenible-en-america-latina-y-caribe-sera-sostenible-despues-del-covid19/>

Vásquez, F. y Vera-Martínez, J. (2020). From E-Quality and Brand Perceptions to Repurchase: A Model to Explain Purchase Behaviour in a Web-Store. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, volumen (3), 20-35.

Apéndices

Apéndice A: Encuesta Tienda Virtual – Socios

Agradeceremos completar esta encuesta que no le llevará más de cinco (5) minutos de su tiempo. La información que facilite servirá para conocer el grado de aceptación en el mercado de un marketplace, exclusivo a una tarjeta de crédito, que duplique millas con sus compras, financiamiento en cuotas sin intereses, que tenga preventas exclusivas y haga reparto gratuito, entre otros beneficios.

1. ¿Qué opina sobre la posibilidad de contar con una tienda virtual exclusiva, que le permita comprar, en diferentes tiendas, diversos productos y tener servicios con beneficios exclusivos de su tarjeta de crédito (cuotas sin interés, acumulación de puntos / millas, empaques especiales y preventas exclusivas, entre otros)?
 - a. Muy interesante
 - b. Interesante
 - c. Neutro
 - d. Poco interesante
 - e. Nada interesante

2. Marque los tres atributos que más valora de una tienda virtual.
 - a. Fácil acceso
 - b. Productos exclusivos
 - c. Variedad de productos
 - d. Ofertas de precios
 - e. Precio justo
 - f. Ofertas de lanzamiento
 - g. Entrega a domicilio
 - h. Calidad de productos

- i. Otro
3. ¿A través de qué medio o medios prefiere recibir información sobre una tienda virtual?
- a. Periódicos o revistas
 - b. Vallas / Paneles
 - c. Televisión
 - d. Facebook
 - e. Radio
 - f. Correo electrónico
 - g. Instagram
 - h. SMS
 - i. WhatsApp
 - j. Otro
4. ¿Cuál sería la razón principal por la que no utilizaría una tienda virtual?
- a. Me es innecesario
 - b. Tengo otras opciones
 - c. Es engorroso
 - d. Es lento
 - e. Precios altos
 - f. Baja calidad de productos
 - g. Productos simples y comunes
 - h. Otro
5. ¿Qué líneas de productos suele buscar / comprar en una tienda virtual?
- a. Vehículos y transporte
 - b. Tecnología

- c. Salud y medicina
 - d. Ropa y textiles
 - e. Entretenimiento
 - f. Calzado y accesorios
 - g. Hogar
 - h. Mascotas
 - i. Alimentos y bebidas
 - j. Útiles de oficina
 - k. Viajes y hoteles
 - l. Deportes
 - m. Otro
6. ¿Sería atractivo para usted que esta tienda virtual exclusiva esté vinculada con Diners Club?
- a. Me es muy atractivo
 - b. Me es atractivo
 - c. Me es poco atractivo
 - d. Me es indiferente
 - e. Me es nada atractivo
7. ¿Qué opina del nombre Diners Mall para la tienda virtual?
- a. Me gusta mucho
 - b. Me gusta
 - c. Neutro
 - d. No me gusta
 - e. Me disgusta
8. ¿Estaría dispuesto a usar y comprar en Diners Mall?

- a. Sí, en cuanto salga al mercado.
 - b. Sí, pero me gustaría tener referencias.
 - c. Tengo algunas dudas.
 - d. No, no creo que lo use.
 - e. No, definitivamente no usaría (fin de la encuesta).
9. ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar por comprar en Diners Mall?
- a. Entre S/ 0 y S/ 100
 - b. Entre S/ 100 y S/ 300
 - c. Entre S/ 300 y S/ 700
 - d. Más de S/ 700
10. ¿Con qué frecuencia suele visitar o comprar en una tienda virtual?
- a. 1 vez por semana
 - b. 2 veces al mes
 - c. 1 vez al mes
 - d. Cada 3 meses
 - e. Otro
11. Indique su género.
- a. Mujer
 - b. Hombre
12. Indique su rango de edad.
- a. Menos de 25
 - b. 25 a 34
 - c. 35 a 44
 - d. 45 a 54
 - e. 55 a mas

13. Distrito de residencia

Apéndice B: Encuesta Tienda Virtual – No Socios

Agradeceremos completar esta encuesta que no le llevará más de cinco (5) minutos de su tiempo. La información que facilite servirá para conocer el grado de aceptación en el mercado de un marketplace o tienda virtual exclusivo de una tarjeta de crédito, que duplique millas con sus compras, brinde financiamiento en cuotas sin intereses, tenga preventas exclusivas y haga reparto gratuito, entre otros beneficios.

1. ¿Con qué frecuencia suele visitar o comprar en una tienda virtual?
 - a. Semanal
 - b. Quincenal
 - c. Mensual
 - d. Indistinto
2. ¿Qué monto suele gastar en una tienda virtual?
 - a. Entre S/ 0 y S/ 100
 - b. Entre S/ 100 y S/ 300
 - c. Entre S/ 300 y S/ 700
 - d. Más de S/ 700
3. Marque los tres atributos que más valora de una tienda virtual.
 - a. Fácil acceso
 - b. Productos exclusivos
 - c. Variedad de productos
 - d. Ofertas de precios
 - e. Precio justo
 - f. Ofertas de lanzamiento
 - g. Entrega a domicilio

- h. Calidad de productos
 - i. Otro
4. ¿A través de qué medio o medios prefiere recibir información sobre una tienda virtual?
- a. Periódicos o revistas
 - b. Vallas / Paneles
 - c. Televisión
 - d. Facebook
 - e. Radio
 - f. Correo electrónico
 - g. Instagram
 - h. SMS
 - i. WhatsApp
 - j. Otro
5. ¿Qué líneas de productos suele buscar / comprar en una tienda virtual?
- a. Vehículos y transporte
 - b. Tecnología
 - c. Salud y medicina
 - d. Ropa y textiles
 - e. Entretenimiento
 - f. Calzado y accesorios
 - g. Hogar
 - h. Mascotas
 - i. Alimentos y bebidas
 - j. Útiles de oficina

- k. Viajes y hoteles
 - l. Deportes
 - m. Otro
6. ¿Cuál sería la razón principal por la que no utilizaría una tienda virtual?
- a. Me es innecesario
 - b. Tengo otras opciones
 - c. Es engorroso
 - d. Es lento
 - e. Precios altos
 - f. Baja calidad de productos
 - g. Productos simples y comunes
 - h. Otro
7. ¿Qué opina sobre la posibilidad de contar con una tienda virtual exclusiva que le permita comprar, en diferentes tiendas, diversos productos y servicios con beneficios exclusivos de su tarjeta de crédito (cuotas sin interés, acumulación de puntos / millas, empaques especiales y preventas exclusivas, entre otros)?
- a. Muy interesante
 - b. Interesante
 - c. Neutro
 - d. Poco interesante
 - e. Nada interesante
8. ¿Sería atractivo para usted que esta tienda virtual exclusiva esté vinculada con Diners Club?
- a. Me es muy atractivo
 - b. Me es atractivo

- c. Me es poco atractivo
 - d. Me es indiferente
 - e. Me es nada atractivo
9. ¿Estaría dispuesto a adquirir una tarjeta de Diners Club para acceder a los beneficios de Diners Mall?
- a. Sí, en cuanto salga al mercado.
 - b. Sí, pero me gustaría tener referencias.
 - c. Tengo algunas dudas.
 - d. No, no creo que lo use.
 - e. No, definitivamente no usaría (fin de la encuesta).
10. ¿Qué opina del nombre Diners Mall para la tienda virtual?
- a. Me gusta mucho
 - b. Me gusta
 - c. Neutro
 - d. No me gusta
11. Indique su género.
- a. Mujer
 - b. Hombre
12. Indique su rango de edad.
- a. Menos de 25
 - b. 25 a 34
 - c. 35 a 44
 - d. 45 a 54
 - e. 55 a mas

Apéndice C: Guía de Indagación – Focus Group – Sellers

Ficha Técnica

Instrumento: guía de indagación de focus group

Duración: 1 - 2 horas por grupo

Dirigido a: sellers de Diners Club

Participantes: 5 - 8 participantes

Marco Referencial

Identificar la viabilidad de Diners Mall a través de conocer las opiniones y la experiencia de los principales sellers que participarían en el inicio de operaciones del proyecto, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de la promesa de valor del marketplace.

Participantes:

Alex De La Cruz - KS Depor S.A.

Claudine Martínez - Águilas Group

Raúl Zúñiga - Huawei

John Hartley - Sport Planet

Otto Cassaretto - TMS

Tabla C1

Preguntas - Sellers

	Preguntas
Sobre la marca	<p>¿A qué se dedica la empresa? Categoría y productos</p> <p>¿Cuáles productos representan las principales ventas? Cobertura y tiendas</p> <p>¿Cuál es la relación comercial con Diners Club?</p>
Relación actual con Diners	<p>¿Qué beneficios percibe de su relación con Diners Club?</p> <p>¿Qué le gustaría mejorar en la relación con Diners Club o en los servicios?</p> <p>¿En qué tiendas en línea tiene presencia la marca?</p> <p>¿Cuáles son las condiciones para participar en marketplace?</p> <p>De las tiendas en línea en las que tiene presencia, ¿cuáles son las más importantes según ventas?</p>
Marketplace	<p>¿Quiénes son los interlocutores entre estas empresas y ustedes?</p> <p>¿Qué limitaciones encuentra al trabajar con las tiendas E-commerce y marketplace?</p> <p>¿Cuál es el proceso de courier?</p> <p>¿Cómo funciona el servicio al cliente entre el momento de la compra y la entrega de los productos?</p> <p>¿Cómo funciona la posventa?</p> <p>¿Tiene detectados productos no originales provenientes de marketplace?</p> <p>¿Cuáles son las comisiones asumidas en los marketplaces?</p> <p>¿Cómo administra los inventarios en los marketplaces?</p> <p>¿Qué tipo de integraciones tecnológicas tiene con los marketplaces?</p>
Diners Club como marketplace	<p>¿Qué debería ofrecer Diners Club para que les agregue valor desde su marketplace?</p>
Qué tan importante	<p>Ampliar cobertura digital a nuevas regiones</p> <p>Replicar la identidad de marca</p> <p>Llegar a un nuevo segmento de mercado (más digital, menores rangos de edad)</p> <p>Costo de entrada a E-commerce menor (no E-commerce)</p> <p>DTM para hacer publicidad de lanzamientos, dinámicas comerciales</p> <p>Enseñar a usar, comprar productos complejos</p> <p>Financiación para los compradores</p> <p>Desarrollo de campañas de <i>sampling</i></p> <p>Liquidar inventarios - <i>one shot</i></p> <p>Entendimiento del comprador</p> <p>Capacidad logística 24 horas</p> <p>Capacidad logística express</p> <p>Comisiones variables o fijas</p> <p>Cierre de puertas</p>

Apéndice D: Guía de Indagación – Entrevista a Expertos

Ficha Técnica

Instrumento: guía de indagación

Duración: 45 – 60 minutos por entrevistado

Dirigido a: expertos del E-commerce en el Perú

Marco Referencial

Conocer a través de las opiniones y la experiencia de los principales expertos de la industria, los puntos neurálgicos a tener en cuenta para el lanzamiento de un marketplace en el Perú. Asimismo, identificar la viabilidad del cumplimiento de la promesa de valor y la importancia de esta en el sector.

Participantes:

Pio Rosell – CEO - Diners Club

Fernando D'Alessio -CEO - Juntoz

Víctor Vargas – CEO - Lumingo

Fiorella Lezama – Market Head - Mercado Pago

Max Ruiz – Enterprise Sales – Magento Latam

Pedro White – Head of Marketplace - Mercado Libre

Greta Armestar – Country Manager – Atrápalo.pe

Tabla D1

Cuestionario a Expertos

Cuestionario	
1	¿Qué retos enfrenta la empresa en el corto plazo?
2	Situación actual y perspectivas a mediano plazo
3	¿Cómo ve la evolución del E-commerce en el Perú?
4	¿Considera a las Fintech como un aliado?
5	¿Cuál es el reto de los medios de pago de cara hacia el futuro?
6	¿Cómo se fideliza a clientes en épocas de crisis?
7	¿Qué expectativas tiene del marketplace de Diners Club?
8	¿Cuál considera que es el valor diferencial principal del marketplace de Diners?
9	Cuéntenos un caso de éxito empleando alguna estrategia digital en su marketplace.
10	¿En qué etapa considera que se encuentran los servicios logísticos en el Perú? ¿Qué falta?
11	¿Cómo ve la evolución del E-commerce en Latinoamérica y Colombia?
12	¿Cómo ve la evolución de los supermercados y las bodegas en el E-commerce peruano?
13	¿Cómo mejorar la logística de entrega y las devoluciones en productos alimenticios?
14	¿Qué retos tienen la entrega de productos frescos y congelados por E-commerce?
15	¿Qué opiniones tiene sobre los servicios de <i>shoppers</i> en los supermercados?
16	¿Qué opina de la evolución de los marketplaces?
17	¿Cuál considera que debería ser el valor diferencial de un marketplace?
18	¿Cuál considera que fue el éxito de Mercado Pago en el Perú / Región?
19	¿Qué debe tener/ofrecer una pasarela de pago para diferenciarse del resto?
20	¿Qué oportunidades de E-commerce ve en las empresas B2B?
21	¿Qué opciones de medios de pago se pueden ofrecer a las personas que no tienen acceso a la bancarización?
22	¿Cómo ve la evolución del E-commerce en Latinoamérica y Chile?
23	¿Qué tan importante es la bancarización para el E-commerce?
24	¿Qué retos tienen las empresas de viajes y retail en estos tiempos de crisis?
25	¿Cómo ve la evolución de la logística del E-commerce en el Perú?
26	¿Cómo gestionar la logística inversa y los reclamos en los E-commerce?
27	¿Cómo cumplir las promesas de entrega de los establecimientos?
28	¿Qué tan importante es el <i>picking</i> y el <i>packing</i> en la cadena logística E-commerce?
29	¿Qué retos enfrenta la empresa en el corto plazo y cuáles son sus perspectivas?
30	¿Cómo evaluar a los sellers que ofrecen servicios en su plataforma para no dañar la imagen de la empresa?
31	Cuéntenos un caso de éxito en Atrápalo. ¿A qué se debió?
32	¿Cómo reinventar la estrategia de marketing en el sector turístico / experiencias?
33	¿Cuál es su opinión de las campañas de Cyber Day y Cyber Wow en el Perú?
34	¿Cómo minimizar el riesgo de fraudes o desconfianza en su E-commerce con clientes no habituales?
35	¿Cómo generar confianza en el comercio electrónico en el Perú?
36	¿Qué retos enfrenta su empresa en el aspecto logístico para el E-commerce?
37	¿Qué herramientas de Bigdata e inteligencia artificial considera fundamentales en el E-commerce?
38	¿Cómo cree que están cambiando los hábitos de consumo en el Perú?

Apéndice E: Propuesta de Valor

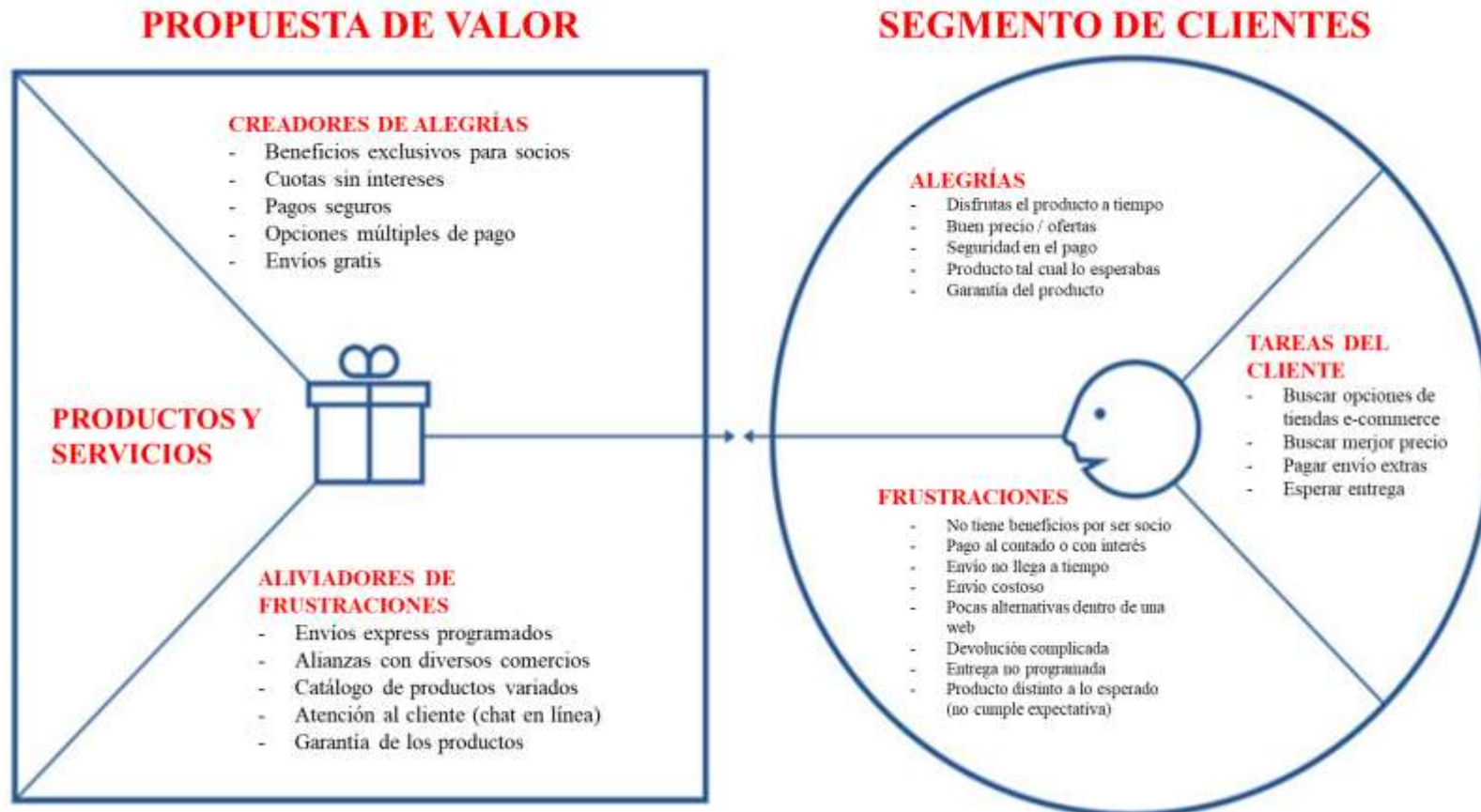


Figura 43. Propuesta de Valor.

Apéndice F: Canvas del Modelo de Negocio

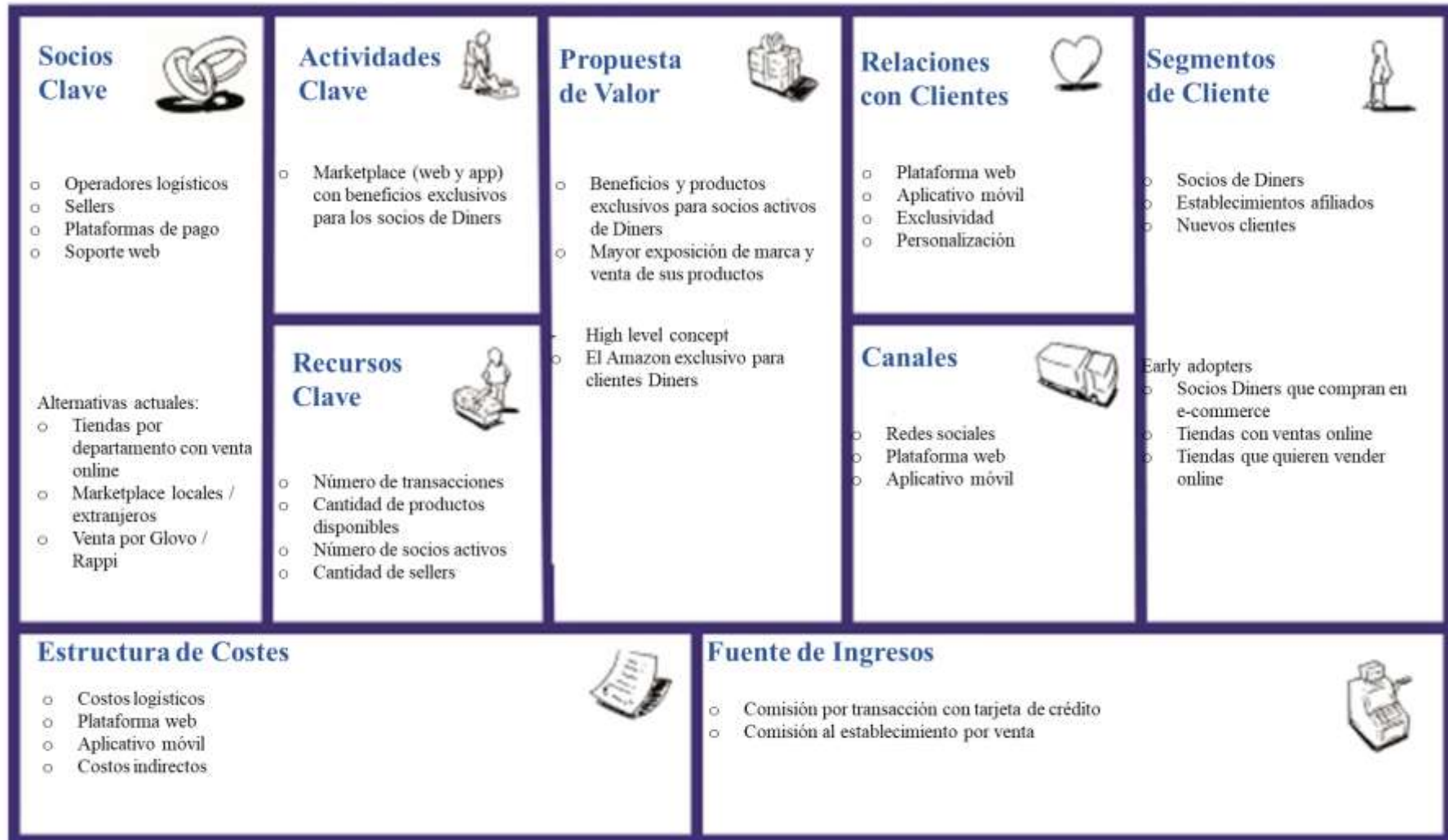


Figura 44. Canvas del Modelo de Negocio.