

Universidad de Lima  
Facultad de Ingeniería y Arquitectura  
Carrera de Ingeniería Industrial



# **ESTUDIO DE MEJORA EN MI TIENDA ONLINE BELCORP**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

**Andrea Maria Bellido Ortega**

**Código 20120175**

Asesor

Fernando Kleeberg Hidalgo

Lima – Perú

Marzo de 2021





**IMPROVEMENT STUDY IN MY ONLINE  
STORE BELCORP**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	VIII
<b>ABSTRACT</b> .....	IX
<b>CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA</b> .....	1
1.1 Breve descripción de la empresa .....	1
1.2 Descripción de sector .....	5
1.3 Descripción del problema .....	7
<b>CAPÍTULO II: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	11
2.1. Objetivo general .....	11
2.2. Objetivos específicos .....	11
<b>CAPÍTULO III: ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	13
<b>CAPÍTULO IV: JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	17
<b>CAPÍTULO V: PROPUESTAS Y RESULTADOS</b> .....	24
<b>CONCLUSIONES</b> .....	47
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	49
<b>REFERENCIAS</b> .....	50
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	52
<b>ANEXOS</b> .....	53

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Distribución de venta por categoría en Perú considerando C13 2020.....	2
Tabla 1.2 Participación de mercado Perú por marca a agosto 2020 .....	4
Tabla 1.3 Participación de mercado Perú por categoría a agosto 2020 .....	4
Tabla 1.4 Venta real vs venta estimada 2019 (en millones de soles) .....	8
Tabla 3.1 Segmentación de las consultoras .....	14
Tabla 5.1 Análisis de margen de contribución inicial de Mi Tienda Online .....	15
Tabla 5.2 Balances debe y haber Mi Tienda Online.....	31
Tabla 5.3 Análisis de margen de contribución inicial de Mi Tienda Online comparando escalas de comisión e incentivos .....	33
Tabla 5.4 Pareto de atención al cliente Mi Tienda Online.....	35
Tabla 5.5 Status de entrega de pedidos MTO .....	36
Tabla 5.6 Barreras de consultoras vs beneficios Mi Tienda Online .....	42
Tabla 5.7 Foco para plan de mailing y SMS según segmento de consultora .....	43
Tabla 5.8 Resultados adopción consultora Mi Tienda Online 2020.....	45
Tabla 5.9 Resultados transaccionales consultora Mi Tienda Online 2020 .....	45

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Diagrama causa-efecto .....	9
Figura 4.1 Distribución de compradores digitales en Perú .....	18
Figura 4.2 Distribución de gasto en Ecommerce por categoría .....	19
Figura 4.3 Distribución de gasto en Ecommerce por categoría .....	19
Figura 4.4 Distribución de hogares con acceso a internet .....	21
Figura 4.5 Bancarización en el Perú .....	22
Figura 5.1 Flujograma del proceso de pago contra entrega Perú Mi Tienda Online .....	28
Figura 5.2 Flujograma del proceso de post venta – cambios, anulaciones y devoluciones	29
Figura 5.3 Flujograma de proceso de facturación de pedidos Mi Tienda Online .....	30
Figura 5.4 Gráfico de Pareto de atención al cliente Mi Tienda Online .....	35
Figura 5.5 Ciclo de vida de un producto.....	37
Figura 5.6 Logo Mi Tienda Online .....	38
Figura 5.7 Funnel de consumidor Mi Tienda Online en C15 .....	46

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Ux de registro de consultoras a M TO .....	54
Anexo 2: Ux Mi Tienda Online .....	55
Anexo 3: Ejemplo historia de usuario para desarrollo.....	56



## RESUMEN

El presente trabajo está enfocado en implementar una herramienta digital para consultoras de Belcorp. Es importante primero definir una propuesta de valor para la consultora, para la cual se definió que esta herramienta complementa su negocio tradicional, generándole una ganancia de entre 20% y 40% según el monto de venta. También se definió que no sumaría a los incentivos de las consultoras, lo cual permite tener un margen de contribución de hasta 38% y la hace una herramienta rentable.

Para llevarla a cabo se debió implementar una herramienta digital de ecommerce, la cual refleja mismos productos del catálogo y en la que la consultora puede poner su información personal para personalizarla. Los clientes debían pagar online por lo que se implementó una pasarela con diferentes métodos de pago y, además, se definió una navegación sencilla mediante un buscador y categorías de productos. Esta plataforma va logrando en menos de 1 año más de 2 millones de sesiones y más de 17 mil órdenes.

Adicionalmente, se implementaron procesos de cadena de suministro, con un Courier y línea de armado diferentes a los de venta directa, para asegurar la inmediatez en la entrega de los productos a los clientes. Por el lado de servicio al cliente, también se diseñó un proceso en el que serían atendidos tanto consultoras como clientes de Mi Tienda Online, con una tipificación de CRM específica, que va atendiendo exitosamente más de 2 mil llamadas.

Finalmente, se revisó la estrategia de comunicación escalonada que se implementó para los diferentes públicos (FFVV y consultoras), enfatizando los beneficios de la herramienta y algunas promociones. La estrategia se basó principalmente en talleres, mailing y envío de SMS, lo que permitió llegar con convicción al 100% de la FVVV y más del 50% de consultoras del país.

**Palabras clave:** comercio electrónico, tienda online, consultora, clientes, ganancia.

## ABSTRACT

This work is focused on implementing a digital tool for Belcorp consultants. It is important to first define a value proposition for the consultants, for which it was defined that this tool complements its traditional business, generating a profit of between 20% and 40% depending on the sale amount. It was also defined that it would not add to the incentives of the consultants, which allows a contribution margin of up to 38% and makes it a profitable tool.

To carry it out, it was necessary to implement a digital ecommerce tool, which reflects the same products the catalog has and in which the consultant can put her personal information to personalize it. Customers had to pay online, so a gateway with different payment methods was implemented and, in addition, simple navigation was defined through a search tool and product categories. This platform is achieving in less than 1 year more than 2 million sessions and more than 17 thousand orders.

Additionally, a supply chain process was implemented, with a Courier and assembly line different from those of direct sales, to ensure the immediacy in the delivery of products to customers. On the customer service side, a process was also designed in which both consultants and clients of Mi Tienda Online would be attended, with a specific CRM typification, which has successfully handling more than 2 thousand calls by October.

Finally, the staggered communication strategy that was implemented for the different audiences (sales force and consultants) will be reviewed, emphasizing the benefits of the tool and some promotions. The strategy was based mainly on workshops, mailing and sending SMS, which allowed reaching, with conviction, 100% of the sales force and more than 50% of consultants firms in the country.

**Keywords:** e-commerce, virtual store, consultant, customers, revenue.

# CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

## 1.1 Breve descripción de la empresa

Belcorp es una empresa peruana creada en el año 1968 por Eduardo Belmont Anderson, que se enfoca a la producción y venta de productos de belleza y cosméticos, principalmente a través de la Venta Directa. Actualmente está presente en 14 países de América de América: Perú, Colombia, Chile, México, Bolivia, Ecuador, Puerto Rico, República Dominicana, Panamá, Guatemala, Costa Rica, El Salvador, Brasil y Estados Unidos, contando con aproximadamente 800mil consultoras de negocio que impulsan las ventas. La empresa cuenta con 3 marcas poderosas y cada una enfocada en un público diferente: Ésika, la marca foco y más variada, principalmente dirigida a mujeres de entre 18 y 40 años, con familia, que pueden encontrar desde maquillaje, cosas para niños y bebés, productos masculinos, bijouterie, entre otros; Cyzone, una marca más juvenil que busca tener las tendencias y novedades del mercado; y L'Bel, una marca más enfocada en mujeres maduras que buscan productos de calidad, que además las ayuden a cuidarse.

Belcorp cuenta con un portafolio de más de 1,500 productos distribuido en 5 categorías: maquillaje, fragancias, tratamiento facial, tratamiento corporal y cuidado personal, de las cuales la más importante de Fragancias (43%) y Maquillaje (24%) como se puede ver en la tabla de pesos de cada categoría. Estos productos son producidos en las diferentes plantas que tiene la empresa, siendo la principal la planta de Tocancipá en Colombia.

**Tabla 1.1**

*Distribución de venta por categoría en Perú considerando C13 2020*

<b>Categoría</b>	<b>Peso de venta (%)</b>
Fragancias	43%
Maquillaje	24%
Cuidado personal	22%
Tratamiento facial	6%
Tratamiento corporal	5%

El modelo de negocio que maneja la empresa es la Venta Directa la cual, según la Cámara Peruana de Venta Directa, implica “un sistema de comercialización de un producto de consumo o servicio, a través de un empresario independiente (llamado también consultor independiente, distribuidor independiente, asociado independiente), quien directamente brinda información sobre el producto o realiza demostraciones sobre éste, a los consumidores finales en sus viviendas y/o lugares de trabajo, entre otros”. El sistema aplicado es un sistema Binivel, por el cual se cuenta con una fuerza de ventas que es la que se encarga de llegar a las consultoras y promover los beneficios y herramientas de la marca. El principal beneficio de las consultoras es que ellas compran los productos con un porcentaje de descuento diferenciado según el monto, por lo que ganan ese diferencial y adicionalmente reciben diferentes incentivos por su venta como productos propios o de terceros. Adicional a la venta directa, ha incursionado en los últimos años en otros canales como son el e-commerce y retail.

Belcorp es una empresa que promueve el empoderamiento de las personas y principalmente femenino, tanto entre sus más de 7,500 colaboradores como en las más de 800mil consultoras. Es una empresa en la que el 50% de altos cargos son ocupados por mujeres y en general tiene un 70% de colaboradoras mujeres. En cuanto a las consultoras, busca empoderarlas a través de la venta de productos, para que ellas puedan salir adelante, tener ingresos adicionales, lograr sus metas, aportar a sus familias y más. Es por esto que el propósito de la empresa es: “Impulsamos belleza para lograr realización persona”. Además, cuenta con la Fundación Belcorp que se enfoca en apoyar los negocios de las consultoras con talleres, capacitaciones, y entrega becas a sus familias para que puedan estudiar y seguir incrementando sus oportunidades.

La presencia de Belcorp en el mercado peruano es bastante alta. En el Perú es la empresa número 1 en el mercado de Venta directa (considerando sus 3 marcas) con un 30.6% de participación sobre la venta directa en el acumulado del 2020 a agosto, según los reportes de investigación de mercado de Invera Perú. Dentro del país, Lima es la ciudad que pesa más para la empresa y la categoría más fuerte es fragancias.



**Tabla 1.2***Participación de mercado Perú por marca a agosto 2020*

<b>Marca</b>	<b>2019</b>	<b>Δ</b>	<b>P12M</b>	<b>Δ</b>	<b>P6M</b>	<b>Δ</b>	<b>P3M</b>	<b>Δ</b>	<b>LM</b>	<b>Δ</b>	<b>YTD</b>	<b>Δ</b>
<b>Belcorp</b>	<b>16.2</b>	<b>0.9</b>	<b>14.1</b>	<b>-2.0</b>	<b>12.3</b>	<b>-4.4</b>	<b>12.5</b>	<b>-5.0</b>	<b>12.3</b>	<b>-6.0</b>	<b>12.9</b>	<b>-3.4</b>
Ésika	10.8	0.5	9.4	-1.6	8.5	-2.8	8.6	-3.1	8.1	-3.5	8.7	-2.4
L'Bel	3.5	0.3	3.1	-0.3	2.3	-1.3	2.5	-1.6	2.5	-1.9	2.7	-0.8
Cyzone	1.8	0.2	1.7	-0.1	1.5	-0.3	1.4	-0.3	1.6	-0.5	1.5	-0.3
Yanbal	14.2	-0.8	12.1	-2.7	9.7	-4.8	9.9	-5.2	9.9	-5.7	10.8	-3.6
Avon	5.8	-0.2	4.9	-1.1	4.1	-1.9	3.8	-2.2	4.2	-1.7	4.4	-1.4
Natura	8.1	0.3	8.6	0.6	8.8	1.0	9.2	1.2	9.8	2.2	8.4	0.7
Mary Kay	0.7	0.0	0.7	-0.1	0.8	0.0	1.1	0.2	0.9	-0.3	0.8	0.0
Oriflame	2.3	0.8	2.5	0.6	2.5	0.1	2.7	0.0	2.6	0.1	2.5	0.4

**Tabla 1.3***Participación de mercado Perú por categoría a agosto 2020*

<b>Marca</b>	<b>2019</b>	<b>Δ</b>	<b>P12M</b>	<b>Δ</b>	<b>P6M</b>	<b>Δ</b>	<b>P3M</b>	<b>Δ</b>	<b>LM</b>	<b>Δ</b>	<b>YTD</b>
Fragancias	48.7	-0.9	46.0	-1.9	42.4	-7.0	41.7	-7.3	42.3	-1.8	43.6
Maquillaje	11.3	-1.3	10.2	-1.5	8.8	-2.2	9.0	-1.7	8.8	-2.7	9.4
Tratamiento facial	11.2	0.7	12.5	1.3	13.3	2.2	14.9	3.9	-	-	13.6
Tratamiento corporal	14.6	0.8	16.2	1.9	18.0	3.6	16.8	2.1	-	-	17.4
Cuidado personal	14.1	0.7	15.0	1.2	17.4	3.5	17.6	3.0	17.7	2.6	16.0

## 1.2 Descripción de sector

Belcorp pertenece al sector cosmético, dentro del modelo de negocio de venta directa. Dentro del sector, pertenece a grandes instituciones del gremio: CAPEVEDI (Cámara peruana de venta directa) y también a COPECOH (Comité peruano de cosmética e higiene).

Si se analiza el sector cosmético dentro de la venta directa, Belcorp con sus 3 marcas tiene el liderazgo del mercado peruano con una participación de 30.6% en venta directa, según fuentes de Invera Perú a agosto del 2020. Adicionalmente, tiene el liderazgo en las categorías de fragancias y maquillaje. Sus principales competidores son Yanbal, Natura y Avon, aunque cada vez hay más empresas compitiendo en el mercado, como Mary Kay, NuSkin, Just Swiss, entre otros.

Por otro lado, las empresas del sector cosmético en general suponen una competencia para Belcorp, no solo las de venta directa. Al incursionar en los canales de ecommerce y retail, Belcorp también pasa a competir con empresas como Maybeline, L'Oreal, NY, tiendas como Aruma que ofrece una variedad de marcas, entre otras.

Para entender a mayor detalle el sector en el que se encuentra Belcorp, se realizó un análisis con el método de las 5 fuerzas de Porter. Este método analiza 5 aspectos: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, rivalidad entre empresas o competidores, amenaza de nuevos competidores y amenaza de productos sustitutos.

Poder de negociación de los clientes:

Los clientes de Belcorp son las consultoras que desean registrarse a vender las marca, buscando tener ingresos adicionales. Belcorp les ofrece una amplia gama de productos de buena calidad, diferentes categorías y de 3 marcas diferentes, los cuales podrán revender y obtener ganancias. Sin embargo, al igual que Belcorp, existen muchas otras marcas que ofrecen oportunidades similares a las consultoras, por lo que finalmente es la consultora quien decide con qué marca quiere vender.

Por otro lado, también se encuentran los consumidores finales. Estos no solo están expuestos a los productos de Belcorp y otras marcas que vendan las consultoras, sino también a una gran variedad de productos del canal retail que les ofrece el beneficio de la inmediatez. Nuevamente es decisión del consumidor elegir entre la variedad de opciones que tiene.

En base a lo comentado, se puede concluir que el poder de negociación que tienen los clientes es alto, ya que tanto consultoras como consumidores tienen una gran variedad de opciones para elegir. Es por esto, que es muy importante para Belcorp buscar una propuesta de valor más atractiva para las consultoras, ofreciendo una ganancia atractiva, incentivos y productos que sus clientes prefieran. Además, de cara al consumidor es muy importante de la empresa tenga productos que sean de buena calidad, innovadores y que estén acorde con lo que el mercado solicita.

Poder de negociación de los proveedores:

Para poder obtener los más de 1,500 productos que produce y vende Belcorp, es necesaria una gran cantidad de insumos de diferentes tipos, desde los necesarios para crear las fórmulas de los productos, hasta empaques. Para conseguir estos insumos, se trabaja con diferentes proveedores, casas perfumistas y laboratorios. Incluso, se utilizan los mismos proveedores que utilizan otras empresas muy prestigiosas las casas perfumistas Symrise que ha trabajado fragancias como Paco Rabanne Invictus y Dolce&Gabbana Light Blue Love is Love Pour Homme.

Si bien existen una gran variedad de proveedores, es importante para la empresa asegurar que se cuenten con insumos de la mejor calidad para obtener productos de buena calidad. Es por esto, que se considera que los proveedores tienen un poder de negociación medio.

Rivalidad entre competidores existentes:

Dentro del sector cosmético de venta directa existe una gran cantidad de competidores. Para Belcorp, los principales competidores son Natura y Yanbal, dos empresas que se encuentran bien posicionadas en el mercado y que vienen creciendo y capitalizando consultoras año tras año, además de estar enfocadas en las mismas categorías y sectores muy similares. Muchas consultoras registradas en Belcorp también venden estas 2 marcas e inclusive otras más, como Avon, Just, Oriflame, Dupree, Herbalife, entre otros.

Por otro lado, al ser productos cosméticos, otros competidores a los que se enfrenta Belcorp son las marcas de retail. Entre estas se encuentran marcas como L'Oreal París, Maybelline, MAC, NYX, entre otras. Además, estas marcas ofrecen a los consumidores inmediatez de compra, ya que las pueden encontrar en una tienda física, en un supermercado y por internet.

Se puede concluir que la revalidad entre competidores que existe es alta. Por este motivo, es importante para Belcorp tener productos de calidad y una propuesta atractiva, que le permita ser la primera opción para sus consultoras y consumidores.

Amenaza de nuevos competidores:

Debido a la magnitud que tiene Belcorp en cuanto a alcance en el país y portafolio, no es tan sencillo que aparezca un nuevo competidor tan directo; sin embargo, igual hay empresas pequeñas que cada vez toman mayor importancia. Además, en el mundo existe una tendencia cada vez más grande por productos naturales, sin preservantes y sin químicos y, a pesar de que las empresas que los fabriquen no sean muy grandes aún, si esta tendencia se mantiene, pueden llegar a tener mucho peso en el mercado.

Si bien Belcorp tiene un buen posicionamiento en el mercado y se considera que la amenaza de nuevos competidores actualmente es media-baja, es importante estar atentos e innovar para estar a la altura de lo que el mercado solicita.

Amenaza de productos sustitutos:

Los productos sustitutos para la industria cosmética son en general productos caseros que utilizan algunas las personas, como por ejemplo exfoliantes a base de azúcar, hidratantes en base a aceite de coco, labiales o rubores con pigmentos naturales como la cochinilla, entre otros. Sin embargo, no son muchas las personas que tienen costumbre de usar estas opciones de manera diaria. Suelen usarse más para casos en los que no se cuenta con el producto. Es por este motivo que se considera que la amenaza de sustitutos es baja.

### **1.3 Descripción del problema**

Con tantos competidores en el mercado, ya no solo de venta directa, sino también ecommerce y retail, la empresa de vino en la necesidad de incrementar su venta para crecer su participación de mercado y mantener su liderazgo. Tal como se muestra en la tabla 2.1, en el 2019 no se alcanzaron los estimados de venta definidos a principio del año, con los cuales se esperaba asegurar la participación en el mercado.

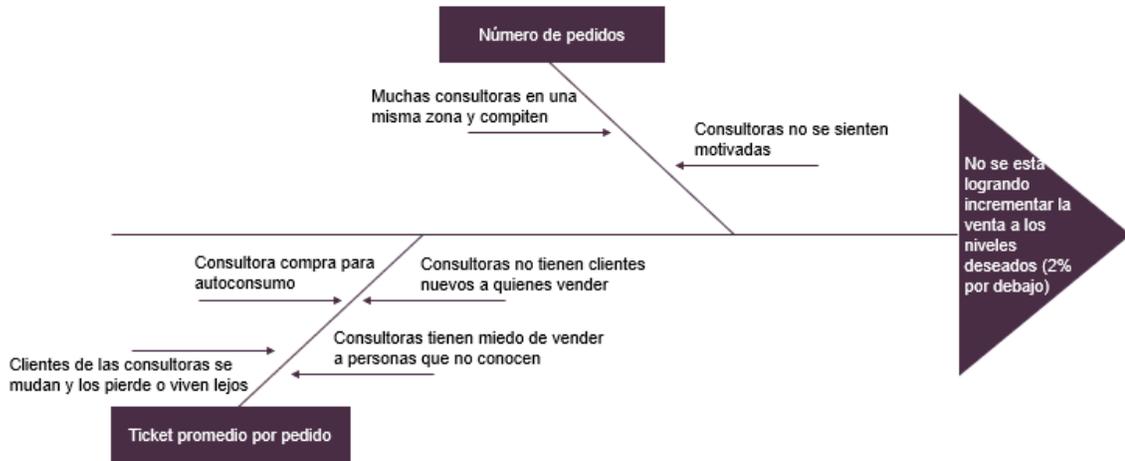
**Tabla 1.4***Venta real vs venta estimada 2019 (en millones de soles)*

	<b>C01</b>	<b>C02</b>	<b>C03</b>	<b>C04</b>	<b>C05</b>	<b>C06</b>	<b>C07</b>	<b>C08</b>	<b>C09</b>	<b>C10</b>	<b>C11</b>	<b>C12</b>	<b>C13</b>	<b>C14</b>	<b>C15</b>	<b>C16</b>	<b>C17</b>	<b>C18</b>	<b>Total 2019</b>
Venta real (MM)	41.6	44.5	41.3	43.0	45.9	52.0	53.7	49.6	46.8	49.6	54.0	51.4	48.6	47.4	49.1	57.8	54.2	55.7	886.2
Venta estimada (MM)	40.6	43.1	40.7	46.8	49.9	51.9	55.7	46.7	50.2	50.4	54.0	49.6	49.2	51.4	51.7	58.9	58.3	56.6	905.6
Real vs estimado	1.1	1.4	0.6	-3.8	-4.0	0.2	-2.0	2.9	-3.4	-0.8	0.0	1.8	-0.7	-4.0	-2.5	-1.1	-4.1	-0.9	-19.4
% Logro de venta estimada	103%	103%	102%	92%	92%	100%	96%	106%	93%	98%	100%	104%	99%	92%	95%	98%	93%	98%	98%

*Nota.* Se considera la venta de todas las campañas del 2019, expresada en millones de soles.

**Figura 1.1**

*Diagrama causa-efecto*



Para incrementar el 2% la venta necesaria para que se cumpla con el estimado, según la tabla 2.1, hay 2 caminos: tener más pedidos o tener pedidos con mayor ticket promedio. Tener más pedidos no siempre es tan sencillo ya que supone tener nuevas consultoras que vendan los productos y, en algunas zonas del país, ya hay una alta penetración de consultoras llegando a 39 consultoras cada mil habitantes, mientras que el ideal es tener una penetración de 10 consultoras cada mil habitantes. Esto dificulta el tener nuevas consultoras, ya que les es más difícil conseguir clientes ya que “muchas gente vende todas las marcas”, según indica la fuerza de ventas. El otro camino es incrementar el ticket promedio que compra cada consultora, para lo que es necesario que la consultora pueda tener más y nuevos clientes.

Realizando diferentes encuestas, entrevistas y obteniendo información de campo, se pudo identificar que las consultoras tenían principalmente 2 barreras al momento de llegar a más clientes:

1. Cobranza de los productos vendidos
2. Entrega de los productos a sus clientes

Estas dos barreras impiden a la consultora vender a clientes que no conocen, o que viven lejos, o que se mudaron, o a los que suelen demorarse con los pagos y ya no confían, entre otros.

Por otro lado, también se intentó entender por el lado del cliente cuáles son las barreras que ellos tienen al comprar por venta directa y se identificó principalmente que los clientes buscan inmediatez. La inmediatez es algo muy importante para los clientes y muchas veces la venta por catálogo no lo permite, por lo que el cliente prefiere ir a una tienda retail y comprar los productos que necesite.

Adicionalmente a las barreras y necesidades que se identificaron en las consultoras y clientes, la competencia es cada vez más agresiva. Ya algunas empresas de venta directa ofrecen inmediatez a sus clientes, ofrecen un pago directo y fácil por internet para los clientes, están sacando más opciones para que los clientes vean y compren sus productos como tiendas virtuales. Por otro lado, existen las empresas de retail que siempre tienen los productos disponibles para el cliente, que puede probar los productos, tocarlos, saber realmente cómo son.

En base a esto, era necesario que Belcorp busque soluciones para ofrecer a las consultoras que permitan que más clientes les compren y que a su vez tengan una compra con un ticket promedio mayor. Habiendo ya incursionado en el canal de ecommerce, se definió que ese era el camino que debía lograrse para lograr estos resultados.

## **CAPÍTULO II: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. Objetivo general**

Realizar un estudio de mejora para implementar una herramienta digital “Mi Tienda Online” en la empresa Belcorp, que permita incrementar el ticket promedio por pedido de las consultoras y como consecuencia, incrementar la venta.

### **2.2. Objetivos específicos**

Para lograr el objetivo general del proyecto, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Implementar una plataforma digital de ecommerce que permita que cada consultora tenga una tienda única, en la que pueda ofrecer todos los productos del catálogo de Belcorp a sus clientes. El cliente debe poder pagar por la misma plataforma de forma inmediata, considerando que solo un 51% de personas que viven en zonas del Perú están bancarizados según un estudio de Ipsos (Ipsos, 2020). Esta plataforma debe generar un espacio que la consultora pueda sentir propio, que pueda personalizar y adecuar al negocio que ella maneja. Este espacio debe permitirle mantener la relación ya que tiene con sus clientes o con clientes nuevos. Además, debe tener una navegación sencilla de entender.
- Definir una propuesta de valor para la consultora que sea rentable para la empresa, pero a la vez sea atractivo para complementar su negocio.
- Diseñar un proceso de operaciones y cadena de suministro que permita el envío de los productos directamente al consumidor de forma rápida. Este proceso debe brindar inmediatez al cliente.
- Diseñar un proceso de servicio al cliente y postventa que esté dirigido tanto a consultoras como a clientes finales, asegurando la mejor experiencia.

- Definir el modelo tributario que debe implementarse para evitar repercusiones o sobrecostos tanto para la empresa como para la consultora.
- Plantear una estrategia de comunicación poderosa en todos los niveles: fuerza de ventas, consultoras y clientes, para asegurar el correcto entendimiento, adopción y conversión de la herramienta.
- Evaluar el rendimiento económico de Mi Tienda Online para validar que vaya a cubrir los desfases de venta que se tienen.



## **CAPÍTULO III: ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Inicialmente se definió que el proyecto se implemente en un solo país de la corporación para poder hacer las pruebas que fueran necesarias para aprender lo suficiente antes de ampliar a otros países. Las primeras opciones fueron Perú, Colombia y Chile que son los países que tienen mayor peso en la corporación. Perú contaba con buenos resultados a nivel de canal y adopción digital, además es el país en el que están las oficinas centrales. Chile es un país con un perfil bastante más digital, lo que podría permitir una adopción más natural e intuitiva de esta herramienta por parte de las consultoras. Colombia es el país con mayor volumen de venta en la corporación y tiene buenos resultados de canal; sin embargo, era un país en el que se estaban probando otros proyectos en ese momento.

Considerando estos argumentos, se definió que inicialmente el proyecto se implemente en Perú, priorizando los buenos resultados que tenían que permitirían que el equipo pueda enfocarse en una nueva herramienta sin mayor riesgo y que al estar cerca, permitiría tener un contacto más cercano a las consultoras y cliente, lo que facilitaría el aprendizaje. En base a lo comentado, se empezó a elaborar una segmentación del perfil de consultoras al que se quería llegar con esta herramienta:

**Tabla 3.1***Segmentación de las consultoras*

<b>Tipo de segmentación</b>	<b>Perfil</b>
Geográfica	Personas que viven en las ciudades de Perú en las que Belcorp tiene cobertura.
Demográfica	Hombres y mujeres de entre 18 y 45 años de edad, de nivel socioeconómico B, C y D. En base a los estilos de vida definidos por el portal Arellano, el presente proyecto se enfocará en grupos tanto proactivos como reactivos. En cuanto a los estilos proactivos el proyecto se enfoca en hombres y mujeres:
Psicográfica	<ul style="list-style-type: none"><li>• Progresistas, que buscan nuevas oportunidades y tienen ganas de salir adelante</li><li>• Modernas, que les gusta arreglarse, maquillarse, y son bastante sociables y buscan realizarse familiar y profesionalmente (Arellano, 2019).</li></ul>

Otro aspecto para tomar en cuenta es que el Perú cuenta con facturación electrónica y Belcorp la tiene implementada en la venta directa. Esto supone que dentro de los desarrollos deben incluirse timbrados a las entidades fiscales y emisión de boletas electrónicas para cumplir con toda la normativa.

Adicionalmente, uno de los objetivos que tiene el proyecto es implementar una plataforma que permita que los clientes hagan sus pagos directamente. Las formas más frecuentes de pago virtual son mediante el uso de tarjetas de crédito o débito, pero considerando que solo el 51% de la población peruana urbana está bancarizada según un estudio de Ipsos (Ipsos, 2020), este punto podría suponer una limitante; aunque en el 2019, según un informe de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE, 2019), el 63% de las compras realizadas por internet se hicieron con tarjetas de crédito. Además, hay muchas personas que desconfían de pagos por internet o de poner sus documentos por temor a ser víctimas de una estafa, según el estudio Future Buy 2018 de Growth from knowledge (GFK, 2018), un 55% de peruanos temen que sus datos sean mal utilizados. Es por esto que se definió incluir junto a los pagos con tarjeta, pagos en agentes y agencias bancaria y pagos contra entrega. En esta última opción la principal limitación es encontrar un Courier que permita que el proyecto pueda tener el alcance geográfico deseado y que pueda brindar el servicio de cobro.

El proyecto también debía contemplar que parte de las consultoras de Belcorp y sus clientes aún no son del todo digitales, por lo que debía contemplarse un Ux y UI (User experience y User Interface) que sea bastante amigable, fácil de entender, intuitivo y que se adapte a los diferentes dispositivos. En Perú, cada vez más consumidores hacen compras desde sus celulares en vez de usar una computadora. Según el reporte de industria: El e-commerce en el Perú 2019 elaborado por BlackSip según información de Euromonitor (Euromonitor International, 2019), del 2013 al 2019 las compras en internet desde dispositivos móviles crecieron en más de 1,000% y solo del 2018 al 2019 en 27%. Asumiendo que el comportamiento en esta herramienta se mantendría, se enfocarían los diseños en dispositivos mobile para asegurar una buena experiencia de navegación.

Otro aspecto importante que se revisó fue el del servicio al cliente. Con este nuevo canal se estarían haciendo entregas de productos y cobranzas directamente a los clientes, por lo que se tomó en consideración implementar una política de postventa en caso surgieran. En venta directa el porcentaje de postventas (cambios, devoluciones, productos defectuosos, entre otros) que se manejan es de 1%, por lo que se asumió que en este nuevo canal digital se tendría la misma proporción y se consideró una proyección, política y proceso.

Por otro lado, revisando el tema tributario, se cuenta con una limitación sobre qué tipo de modelo tributario se va a manejar de cara a las consultoras. Estas últimas están acostumbradas a recibir una ganancia por la reventa de productos que ellas mismas compran con un descuento y luego cobra. Sin embargo, este proyecto busca facilitar la cobranza de la consultora y Belcorp se encargaría de esta, por la que la consultora debe recibir su ganancia de otra manera, sin tener riesgos fiscales, gastos adicionales o que la consultora sienta que el no recibe su ganancia completa.

Finalmente, 2 limitantes importantes que tenía el proyecto eran el tiempo y el margen de contribución. Dada la alta agresividad de la competencia, tanto venta directa como retail, y el constante cambio de los consumidores, se definió que el plazo que tenía el proyecto para estar en vivo con un MVP (producto mínimo viable) era de 3 meses. El equipo de trabajo es un equipo multifuncional que trabaja con metodología Scrum, por lo que tuvo que priorizar las diferentes historias de usuario que sean indispensables para lograr el MVP en 4 sprints. En cuanto al margen de contribución, este debía contemplar el costo de los productos, costos de armado y envío, costo la pasarela de pagos, ganancia de la consultora, incentivos, entre

otros. Si bien el presupuesto no era un gran problema debido a que es uno de los proyectos más grandes de la compañía, si era necesario asegurar que la rentabilidad sea, en el peor de los casos, igual al de venta directa o, idealmente, mayor. Esto supuso replantear muchos procesos de operación para asegurar que, a pesar de ser una primera prueba, sea rentable desde un inicio.



## **CAPÍTULO IV: JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la viabilidad de proyecto se evaluaron principalmente aspectos técnicos, económicos y sociales. A continuación, se detallará la justificación de cada uno de estos aspectos.

### **Aspecto técnico:**

En cuanto a la tecnología utilizada, desde un inicio se decidió utilizar SAP, particularmente una nueva tecnología que estaban desarrollando llamada SPARTACUS. Sin embargo, no se evaluó que esta tecnología era bastante nueva y muchos equipos en desarrollo técnico que iban a trabajar el proyecto no tenían total conocimiento y tenían limitaciones sobre lo que podrían ejecutar. Es por este motivo que se decidió hacer un primer desarrollo con SAP Commerce del cual se tenía mayor capacidad de desarrollo y control.

Esta plataforma de SAP Commerce ya ha sido utilizada previamente por el canal de Ecommerce de la empresa, por lo que el equipo podía evaluar con mayor certeza si se pudiera o no implementar lo que se definió en un inicio. En este caso, la mayoría de funcionalidades era viable y algunas otras pudieron adaptarse.

### **Aspecto económico:**

Según el Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en el Perú del Observatorio Ecommerce de CAPECE (2019), en el 2019 el Perú ha tenido 6 millones de compradores online. El comercio electrónico en Perú viene creciendo exponencialmente en los últimos años. Según un informe de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (2019), en el 2019 el comercio electrónico en el Perú movió US\$4mil millones de dólares, obteniendo un crecimiento de 31% versus el año anterior y colocándolo en el sexto puesto del ranking de países con mayor volumen de comercio electrónico en Latinoamérica. Según este mismo informe, se calcula que en la última década ha crecido 15 veces, pasando de \$276 millones de dólares en el 2009 a \$4mil millones de dólares en el 2019 (pasa de 1.27% de peso en Latinoamérica en el 2009, a un 5% en el 2019). Dada la tendencia de crecimiento, se considera que este se mantendrá en los próximos años y que incluso seguirá incrementando.

Este crecimiento comentado en líneas anteriores se ve impulsado principalmente por Lima y Callao, seguidos de Arequipa y Trujillo. Sin embargo, en los últimos años las provincias vienen teniendo un crecimiento significativo. Karen Puskovitz (2020), Head of Business Development South América de SafetyPay, una de las empresas más grandes a nivel Latinoamérica que habilita medios de pago seguros para comercios electrónicos, señaló que el comercio electrónico en las provincias del Perú está creciendo cada vez más, principalmente en la costa. A continuación, en la figura 4.1 se presenta la distribución de compradores digitales en el Perú al 2020.

**Figura 4.1**

*Distribución de compradores digitales en Perú*



*Nota.* Datos según BS LATAM, en artículo Comercio electrónico Perú: La Guía más completa del mercado, 2020 (<https://www.ecommerceneews.pe/ecommerce-insights/2020/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>)

Dentro del comercio electrónico, hay algunas categorías que vienen con un mayor crecimiento que otras. Según Statista (Statista, 2020), un portal que disponibilidad estudios de mercado y de opinión, las categorías que vienen teniendo mayores resultados son el sector de viajes y alojamiento (US\$2.52 mil millones, electrónicos y tecnología (US\$ 691 millones) y moda y belleza (US\$561 millones).

**Figura 4.2**

*Distribución de gasto en Ecommerce por categoría*



*Nota.* Datos según estudio We Are Social, 2020 (<https://datareportal.com/reports/digital-2020-peru>)

Sin embargo, estas categorías no son las que están teniendo más crecimiento en los últimos años. Las que vienen con mayor crecimiento son muebles y electrodoméstico (+23%), juegos (+22%) y cuidado personal y comida (+22%).

**Figura 4.3**

*Distribución de gasto en Ecommerce por categoría*



*Nota.* Datos según estudio We Are Social, 2020 (<https://datareportal.com/reports/digital-2020-peru>)

Sumado al crecimiento que viene teniendo el comercio electrónico en el Perú en la última década, a inicios del 2020 la coyuntura de la pandemia COVID 19 ha hecho que este crecimiento se acelere a un ritmo que nadie hubiera pensado. Durante los meses de aislamiento en el país, el comercio electrónico se ha incrementado en 120% comparado con el mismo periodo del 2019. Según datos de Niubiz Intelligence, antes de la pandemia el

comercio electrónico tenía una participación de 12.5% (enero a marzo 2020) y en el mes de junio su participación llegó a 45% en el consumo del país.

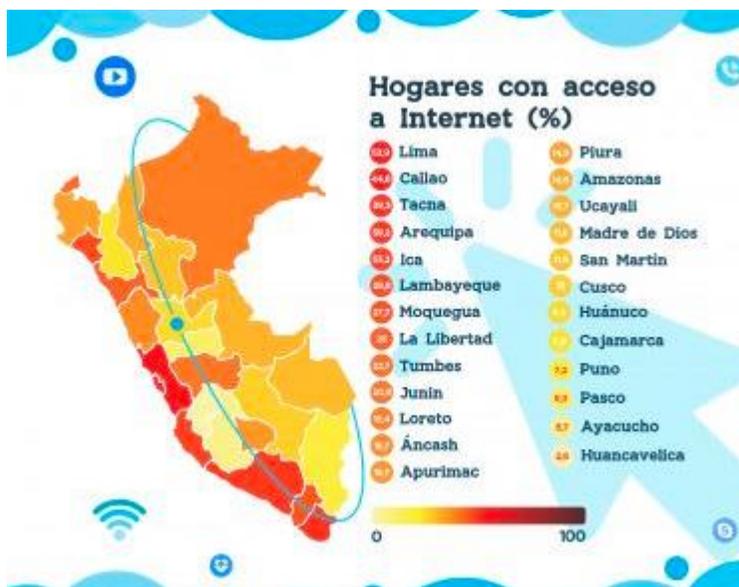
Aspecto social:

Hoy en día, el acceso a internet ya es considerado como un derecho humano para la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Esto se debe a que es un canal por el cual las personas pueden expresar otros derechos fundamentales como son la libertad de expresión u opinión y es una forma de romper barreras que muchas veces limitan el crecimiento y desarrollo de personas de recursos más bajos. Se dice que el internet permite que las personas accedan a mejores oportunidades tanto educativas, sociales, como económicas.

En el Perú, según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019), en el segundo trimestre del 2019 el 58.8% de peruanos con más de 6 años tuvieron acceso a internet (+3.4% si se compara con el mismo periodo del año anterior. Sin embargo, si se hace el mismo análisis a nivel ciudad, se ve que en Lima Metropolitana el 79.1% tiene acceso a internet, en zonas urbanas fuera de Lima tiene acceso a internet el 62.3% y en zonas rurales solo el 20.7%. A pesar de que esta brecha es bastante amplia, principalmente por los bajos recursos y falta de acceso a electricidad, cada vez son más los peruanos que tienen acceso a navegar por internet. Esto se impulsará aún más con los planes que se tienen para implementar la red 5G en el 2021.

**Figura 4.4**

*Distribución de hogares con acceso a internet*



*Nota.* Datos según INEI, en artículo de América Retail Perú: Mapa de acceso a internet por departamentos, 2019 (<https://www.america-retail.com/peru/peru-mapa-de-acceso-a-internet-por-departamentos/>)

Según un estudio de Global Entertainment & Media Outlook de PwC, al acceso a internet en el Perú se le calcula un crecimiento anual de 5.2% hacia el 2023. Esto está por debajo del promedio de crecimiento que se espera para Latinoamérica, pero igual significa un crecimiento importante para el país. Parte de este crecimiento está apalancado en el rápido crecimiento y adopción del uso de smartphones o teléfonos inteligentes en la población.

Según el análisis de digitalización de We are social, de enero del 2019 a enero del 2020 el número de usuario de internet en el Perú se incrementó en +9.1% (+2 millones de usuarios) y el crecimiento de usuarios de teléfonos móviles fue de +3.8% (+1 millón de usuarios).

Según la CAPECE (2019), en el Perú hay 31 millones de smartphones, 77% de ellos con acceso a internet, lo que permite que por lo menos 31 millones de peruanos estén conectados. Esto hace que las personas se vuelvan consumidores cada vez más informados, que puedan comparar, probar nuevas experiencias, entre otras cosas, haciendo que sea más exquisitos al momento de elegir por algún producto o servicio o al hacer una compra por internet.

Según Katty Fernandez (2019), directora de operaciones de Linio, el consumidor peruano es muy variado, “le gusta probar tendencias, buscar diseños atractivos y sobre todo

mucha tecnología” (p. 1). También indica que evalúan mucho la relación calidad-precio, por lo que suelen comparar antes de hacer una compra.

Actualmente, las personas que acceden a internet y, sobre todo, las que hacen compras a través de internet buscan rapidez y facilidad. Los compradores esperan tener una experiencia de compra completa, personalizada, sencilla de entender. Por estos motivos, es muy importante para una empresa que quiere ser competitiva entender qué es lo que quieren sus clientes, brindarles una navegación fácil e intuitiva y un servicio rápido que vaya acorde con sus necesidades.

Por otro lado, con respecto a la bancarización en el Perú, un estudio de IPSOS (2020) se indica que el 51% del Perú urbano está bancarizado, lo que supone 8.6 millones de peruanos. Dentro de este concepto de bancarización se consideran 3 productos: cuentas de ahorro (tarjeta de débito), tarjeta de crédito y préstamos personales. Como se puede ver en la figura 4.5, el 78% de los bancarizados cuenta con cuenta de ahorro y el 24% con tarjeta de crédito. A nivel país, según reportes de la Asociación de Bancos de Perú (ASBANC, 2020) a agosto 2020 6.5 millones de tarjetas de crédito entre bancos y financieras. Esto a su vez significa que estas personas pueden, sin ningún problema, hacer pagos inmediatos a través de plataformas digitales.

**Figura 4.5**

*Bancarización en el Perú*



*Nota.* Datos según ASBANC e IPSOS, 2020. Incluye resultados de una encuesta online a una muestra de 779 personas de Perú Urbano, bancarizadas, entre 18 y 70 años, de NSE (<https://www.ipsos.com/es-pe/bancarizacion-del-peruano-2020>)

Dejando de lado el acceso a internet o teléfonos móviles, un punto importante a considerar en la sociedad peruana es el incremento de la participación femenina en la vida laboral. Según información de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017)

obtenidos del censo nacional del 2017, la población femenina asciende a 15 millones 769,439 mujeres, que representan un 50.5% de peruanos. Al 2018, las mujeres representan 50.2% de la población económicamente activa (PEA); sin embargo, solo el 44.5% es PEA ocupada, es decir, mujeres que tienen la capacidad de trabajar y efectivamente lo hacen.

Muchas mujeres en edad y capacidad de trabajar no trabajan porque estudian, porque no tienen tiempo, sus esposos no las dejan o a veces porque no tienen con quién dejar a sus hijos y son sus esposos los que salen a trabajar. Sin embargo, muchas de las que están en estas situaciones, sí necesitan o quisieran hacerlo.

Ante esta situación, una buena opción que encuentran las mujeres que desean aportar a la situación económica de sus casas, que quieren tener un ingreso adicional o que quieren independizarse económicamente, es vender productos a través de catálogos. Esta opción les permite manejar su tiempo, poder quedarse en sus casas con sus familias y, además ganar dinero, más aún en la coyuntura en la que se encuentra el país.

Según la Cámara Peruana de Venta Directa (CAPEVEDI, 2019), en el 2019 la venta por catálogo o venta directa creció en un 2.5% en relación al número de empresarios independientes o consultoras, llegando a contar con 613,936 en el Perú. Particularmente el rubro de bienestar corporal y cosméticos crecieron en 4.6% llegando a S/21 millones y 4.1% llegando a S/583 millones respectivamente. Walter Tapida (2020), miembro del consejo directivo de la CAPEVEDI, indica que “El crecimiento nos indica que hemos superado un año duro, demostrando que hay muchos peruanos que ven a la venta directa como alternativa de negocio (...)” (p.3).

## CAPÍTULO V: PROPUESTAS Y RESULTADOS

En base a los objetivos que se tenían, junto con las justificaciones principalmente técnicas se decidió implementar una nueva herramienta digital en la empresa: “Mi Tienda Online”. Mi Tienda Online (MTO en futuras menciones) como su nombre lo indica, es una tienda virtual para cada consultora, en la que podrá ofrecer los productos de Ésika, L’Bel y Cyzone de forma virtual a clientes actuales o clientes nuevos, estos podrán pagar directamente y recibir sus productos en la dirección que ellos decidas; y ella recibirá una ganancia por cada venta que haga. Esta opción permitiría que las consultoras se liberen de sus 2 barreras principales: cobranza y entrega de productos, y lo mismo con los clientes por la inmediatez.

En esta plataforma, los clientes de las consultoras encontrarán todos los productos que encontrarían en el catálogo físico y al mismo precio, según la campaña en la que se encuentre la consultora. Podrán encontrar productos individuales, sets, promociones y, además, algunos packs exclusivos. Adicionalmente, será posible que, como estrategia comercial, la empresa active diferentes promociones, descuentos o cupones que suelen usarse en el ecommerce y que logran generar muchas ventas. De cara a la consultora, la idea es que ella sienta que este espacio es suyo y que es parte de su negocio. Es por esto, que la consultora podrá elegir el nombre que quiere que su tienda tenga, poner un texto de presentación para que cada cliente que entre pueda ver, también podrá poner una foto para que sus clientes la vean. Adicionalmente, tiene la opción de poner un número de teléfono y un correo de contacto para que, caso sus clientes tengan alguna consulta, ella pueda seguir asesorándolos como viene haciéndolo. Incluso, la idea a media plazo es que la misma consultora pueda personalizar la forma en la que ordena sus productos, o qué productos muestra en los banners de publicidad e incluso poder generar cupones de descuento para sus clientes.

Por otro lado, es importante que la consultora sienta que esta herramienta es parte de su negocio y lo complementa, no es un riesgo para ella. Es por eso que se definió una propuesta de valor en la que las consultoras recibirán una ganancia por cada venta que logren de entre 20% y 40%, según el modelo tributario de mandato. Esta ganancia es escalonada según el monto de venta que logre la consultora combinando venta directa y MTO. Sin

embargo, se definió que la venta que logren a través de MTO no sumará a los puntos necesarios para ganar incentivos o bonificaciones, esto debido a que el margen de contribución se vería reducido hasta en -2pp impactando directamente en la rentabilidad de la propuesta de valor. Para ayudarlas a manejar mejor su negocio, también se incluyó un reporte de ventas en su portal de consultora, en el que podrán visualizar cuántos pedidos han tenido, cuánta venta han logrado, cuánto van ganando por esas ventas. También contarán con la información de sus clientes, para que puedan hacerles seguimiento, sugerirles otros productos que puedan gustarles o tal vez poder ofrecerles los mismos un tiempo después cuando ya podrían necesitarlo nuevamente. Esta propuesta en conjunto tiene un margen de contribución de hasta 38% en su escala de ganancia más baja, lo que significa +5pp vs el margen de venta directa, asegurando la rentabilidad de la herramienta.

**Tabla 5.1**

*Análisis de margen de contribución inicial de Mi Tienda Online*

	<b>Venta directa</b>		<b>MTO = 20%</b>		<b>MTO = 20% + incentivo</b>	
<b>AOV</b>			<b>37.2</b>		<b>37.2</b>	
IVA			-5.7		-5.7	
AOV (ex. IVA)			31.5		31.5	
Comisiones (% AOV)			-6.6	24.0%	-6.6	24.0%
<b>Venta Neta</b>	<b>104.1</b>	<b>120.0%</b>	<b>24.9</b>	<b>120.0%</b>	<b>24.9</b>	<b>120.0%</b>
<b>Costo de venta</b>	<b>-36.8</b>	<b>-42.4%</b>	<b>-7.5</b>	<b>-36.3%</b>	<b>-7.5</b>	<b>-36.3%</b>
<b>Margen</b>	<b>67.3</b>	<b>77.6%</b>	<b>17.4</b>	<b>83.7%</b>	<b>17.4</b>	<b>83.7%</b>
Incentivos & comisiones	-18.2	-21.0%	-2.5	-11.9%	-2.9	-14.9%
Herramientas de venta	-5.3	-6.1%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
<b>Costos comerciales</b>	<b>-23.5</b>	<b>-27.1%</b>	<b>-2.5</b>	<b>-11.9%</b>	<b>-2.9</b>	<b>-13.9%</b>
Fijos	-2.4	-2.7%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Pagos & cobranzas	-0.8	-1.0%	-1.8	-8.9%	-1.8	-8.9%
Packing & Picking	-4.7	-5.4%	-1.1	-5.2%	-1.1	-5.2%
Envíos	0.8	0.9%	-1.3	-6.3%	-1.3	-6.3%
Muestras	0.0	0.0%	-1.0	-4.8%	-1.0	-4.8%
Otros	-7.8	-9.0%	-1.8	-8.6%	-1.8	-8.6%
<b>Costo de operación</b>	<b>-14.9</b>	<b>-17.1%</b>	<b>-7.0</b>	<b>-33.7%</b>	<b>-7.0</b>	<b>-33.7%</b>
<b>Margen de contribución</b>	<b>28.9</b>	<b>33.4%</b>	<b>7.9</b>	<b>38.0%</b>	<b>7.5</b>	<b>36.1%</b>

<sup>a</sup> El término “AOV” hace referencia al Average order value o al valor promedio del pedido

<sup>b</sup> El término “IVA” hace referencia al impuesto, que en el caso de Perú es el IGV (18%)

<sup>c</sup> El término “picking y packing” hace referencia a los costos de armado y embalado del pedido

Revisando el frente tributario, se tenía en cuenta que las consultoras están acostumbradas a recibir una ganancia por la reventa de productos que ellas mismas compran con un

descuento y luego cobra. Sin embargo, este proyecto busca facilitar la cobranza de la consultora y Belcorp se encargaría de esta, por la que la consultora debe recibir su ganancia de otra manera. Se evaluaron 2 modelos tributarios:

- Modelo comisionista: implica que la consultora recibe una comisión por cada venta que se realice en su herramienta, esta comisión la puede recibir mediante un abono en una cuenta bancaria, un descuento en su siguiente pedido o a través de una billetera virtual. Sin embargo, al estar recibiendo comisiones, la consultora debe reportarlas como ingresos adicionales ante las entidades fiscales. En caso no lo haga,
- Modelo de mandato: en este modelo la consultora utiliza esta herramienta para revender los productos a sus clientes. En este caso Belcorp actúa como un recaudador que presta servicios a la consultora, y a la vez le vende los productos que desea su cliente, con el descuento que ella siempre maneja. Este modelo a su vez supone que la consultora debe pagar un 2% de impuesto de percepción, propio de la venta directa. Al revender, la consultora está en obligación de entregar a sus clientes un comprobante de pago por la compra que han realizado.

Estando en el supuesto de que la gran mayoría de consultoras no conocen o se asustan al escuchar que tienen obligación tributaria o que presentar impuestos, este punto supuso una limitante y debe evaluarse el riesgo de ambos modelos. En Belcorp Perú solo el 4.2% se encuentran formalizadas y es necesario que lo estén para poder emitir comprobantes de pago, pero el proceso que implica no es muy complejo. Por otro lado, el tener que presentar ingresos adicionales ante la SUNAT supone un mayor riesgo para las consultoras, pues en caso revisen sus movimientos y validen que no tienen un sustento para ese ingreso podrían incurrir en diferentes penalidades. Adicionalmente, en caso la consultora no presente a Belcorp una factura por la ganancia que recibe, la empresa pierde el IGV, que se va como un gasto no deducible, en lugar de sumar a su crédito fiscal. Evaluando ambas opciones, se definió ir por el modelo de mandato ya que suponía un menor costo para la empresa y un menor riesgo para la consultora y la empresa. Sin embargo, se definió que deben trabajarse estrategias para formalizar a las consultoras y así reducir los riesgos; además, enfocar las comunicaciones en las consultoras ya formalizadas, lo que reduce un poco el alcance del proyecto.

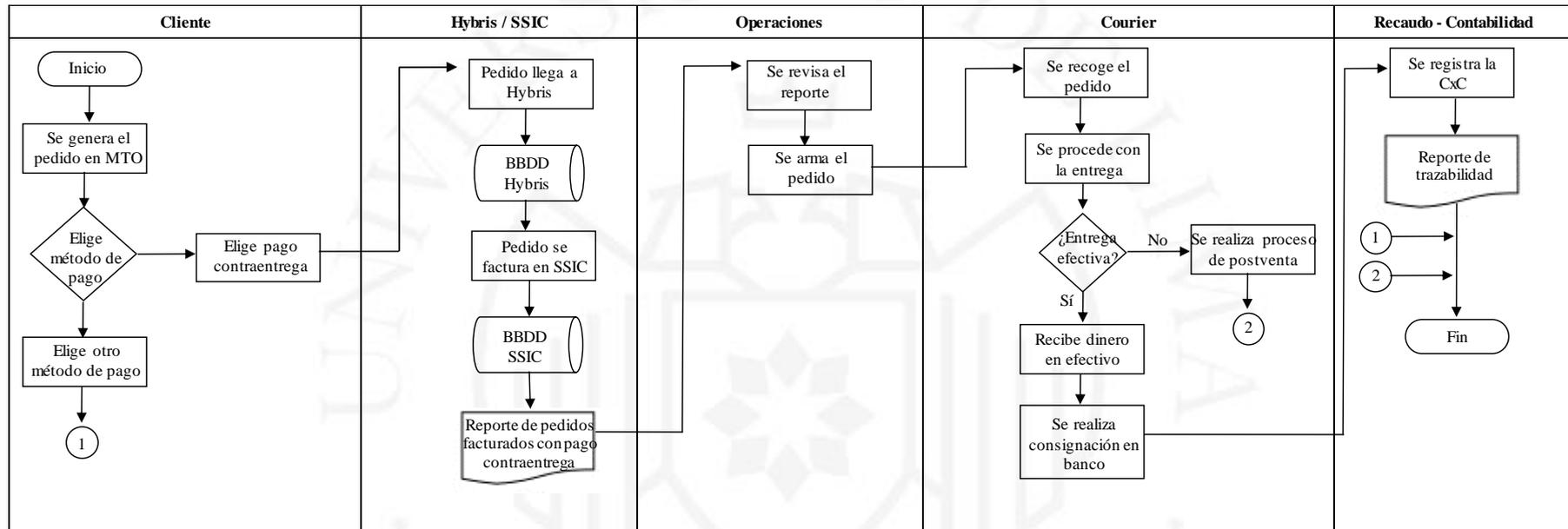
El proyecto, al ser multidisciplinario, abarca varios procesos diferentes de frentes diferentes. Se incluyeron muchas áreas con diferentes enfoques, como tecnología, operaciones, distribución, comercial, entre otras. En muchos casos estos diferentes equipos trabajan con sistemas y conceptos diferentes, por lo que era necesario poder tener todos los procesos muy bien definidos para que todos entiendan el flujo de información y de productos, principalmente desde el frente comercial que es el responsable del proyecto en conjunto. Por ejemplo, muchas personas del área comercial no saben cómo funciona internamente la interacción entre sistemas internos como Sistema Comercial (SSIC), SAP, sistemas del operador logístico, etc; pero al tener los procesos correctamente plasmados en flujos de gestión de procesos, era posible que puedan comprender cómo funcionaba el flujo de Mi Tienda Online de inicio a fin. La implementación de flujogramas de gestión de procesos administrativos permitió que, en caso una persona o área nueva entrara al proyecto, puedan entender claramente qué áreas, sistemas, procesos y personas están involucradas en cada etapa. Además, al ser un proyecto basado en metodologías ágiles, los cambios son bastante frecuentes en diferentes puntos. Suele suceder que como un MVP se implementa una solución más rápida y con el tiempo se iban haciendo ajustes y mejoras. El tener claros los flujos y diagramas del proceso macro y de cada uno de los procesos específicos, es mucho más sencillo identificar en qué puntos deben hacerse ajustes si algo cambia y poder tener identificados los riesgos. A continuación, se presentan algunos de los flujos que fueron diagramados y utilizados en el desarrollo del proyecto.

Como partes del proyecto se realizaron diferentes diagramas, principalmente para los siguientes procesos:

- Proceso de pago contra entrega
- Proceso de post venta: cambios, anulaciones y devoluciones
- Proceso de facturación

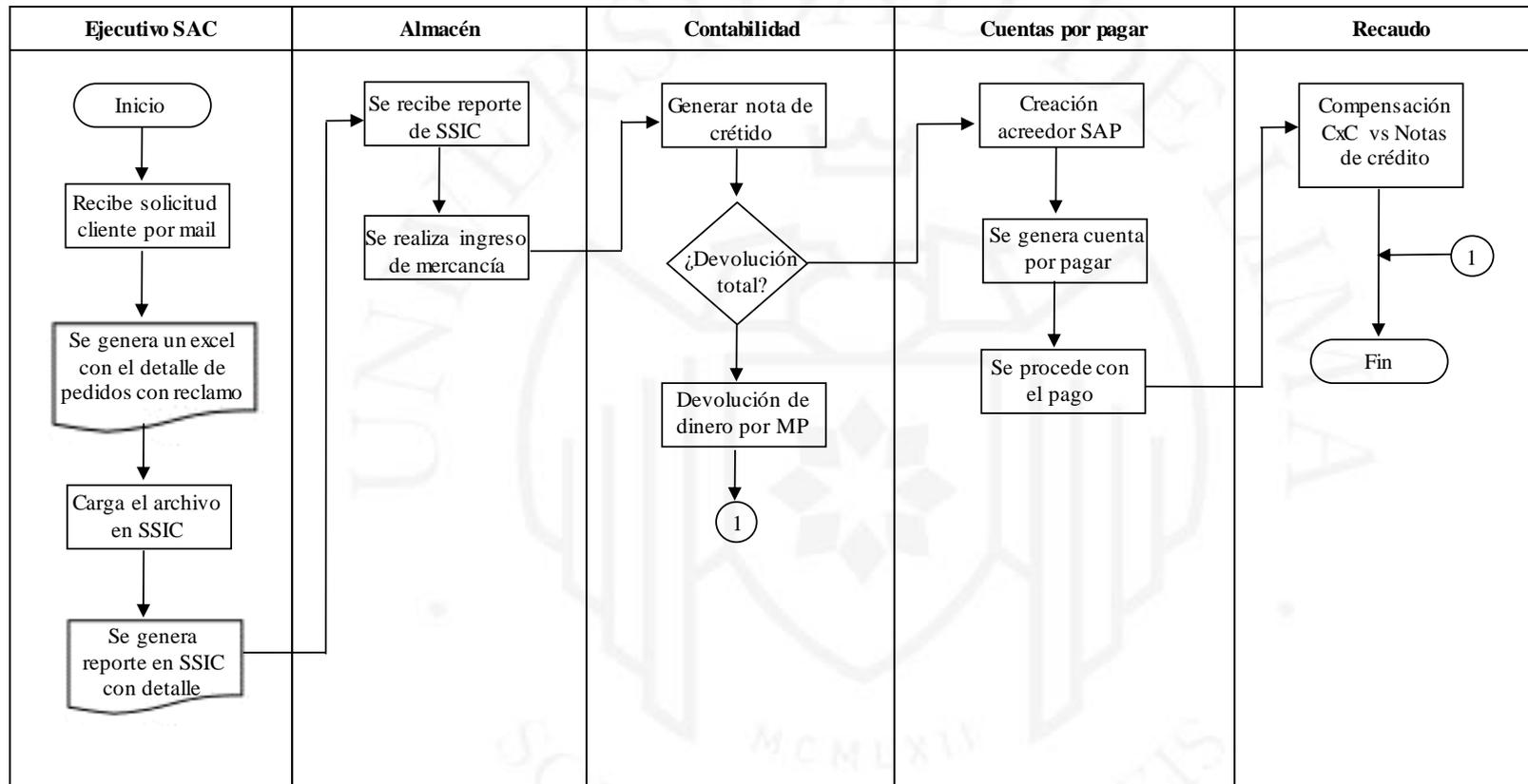
**Figura 5.1**

*Flujograma del proceso de pago contra entrega Perú Mi Tienda Online*



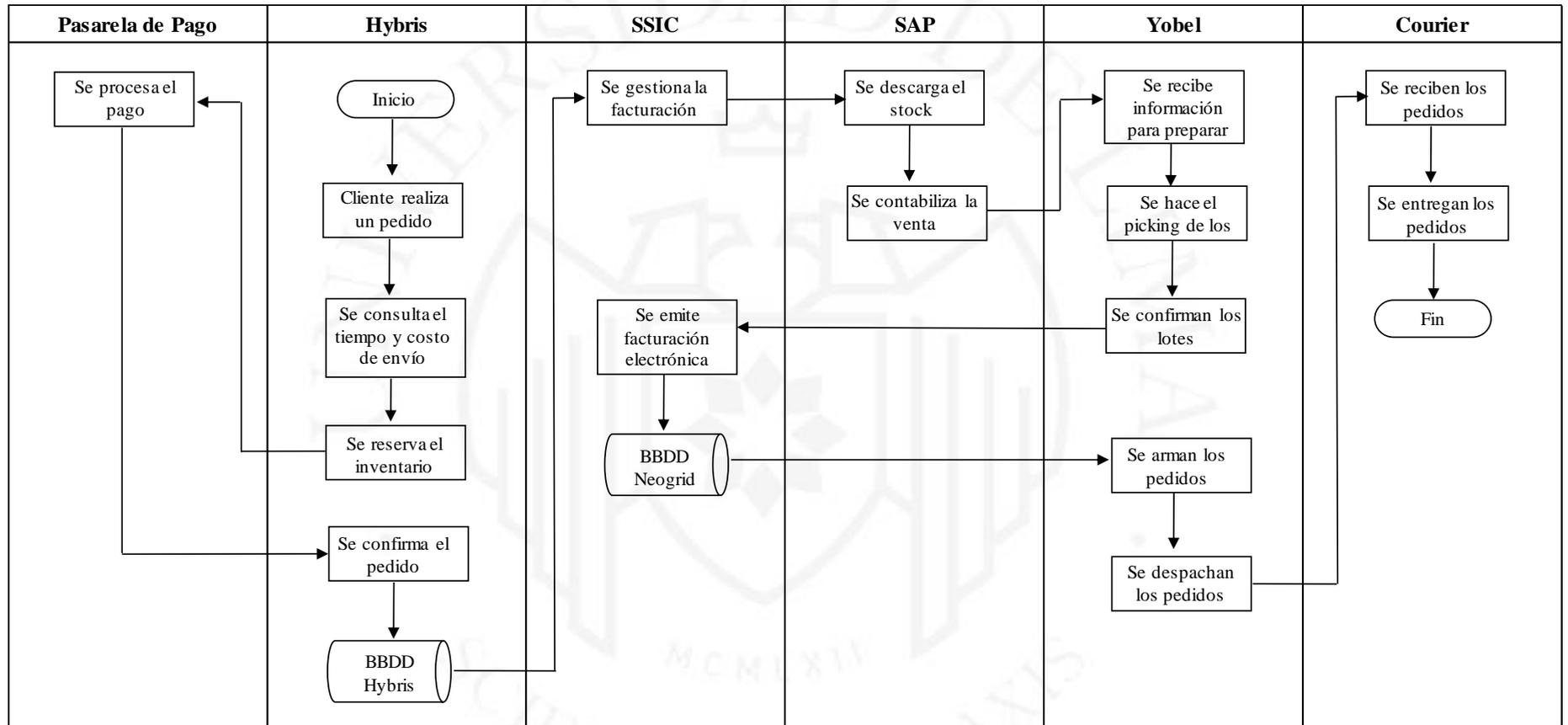
**Figura 5.2**

*Flujograma del proceso de post venta – cambios, anulaciones y devoluciones*



**Figura 5.3**

*Flujograma de proceso de facturación de pedidos Mi Tienda Online*



También tuvo que incluirse en el proyecto la parte financiera y contable. Si bien los equipos corporativos de contabilidad, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, recaudo y finanzas fueron los encargados de hacer los registros y reportes necesarios, se participó del proceso de definición de las cuentas contables y pago de ganancias. Al ser Belcorp una empresa bastante grande, cuenta con muchas cuentas contables diferentes que se ven afectadas por cada ingresos y egresos que tiene la empresa y cada afectación a un acreedor o deudor tiene un impacto.

Con la implementación de Mi Tienda Online, un proyecto que cambia un poco el modelo tradicional de la venta directa es necesario que a nivel contable y financiero cada concepto (venta, descuento, impuesto de percepción, IGV, monto de recaudo, entre otros) afecte a la cuenta contable que le corresponde. Para esto fue necesario elaborar, en conjunto con los equipos corporativos, un balance entre el debe y el haber, utilizando cuentas T.

**Tabla 5.2**

*Balances debe y haber Mi Tienda Online*

<b>Nombre de Cuenta</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>
Venta Catálogo MTO		100
Descuento Consultora CCI	22	
Cupón descuento CCI	0	
IGV		14
Percepción		2
Recuperación fletes		0
Fee Recaudo CCI		2
Cientes Tienda Virtual	96	
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>118</b>

Por otro lado, se necesitó comprar de forma constante la rentabilidad del proyecto. Manejar cómo se maneja la relación entre los costos, gastos, precios y utilidad, junto con el detalle de los costos fijos y costos variables, permitió poder hacer los cálculos del margen de contribución de los pedidos que llegaban por Mi Tienda Online. Como una decisión inicial del proyecto, se definió que el margen de contribución de MTO no podía ser menor que el margen de venta directa tradicional. Para estos análisis era necesario considerar costos de venta, costos de operación (armado, embalaje y envío de pedidos) y los gastos fijos. Este ejercicio a su vez es importante para poder definir qué se puede ofrecer a las consultoras: una comisión de 15%, 20% o 25%, con o sin programa de incentivos, cuál es el método de pago más conveniente, etc. Adicionalmente a poder armar este tipo de análisis contables, ha sido

muy útil el poder leerlos e interpretarlos correctamente para poder tomar decisiones en base a los mismos. A continuación, se muestra el análisis de margen de contribución que se hizo inicialmente para definir el porcentaje de ganancia que tendrían las consultoras y si se considerarían o no incentivos.



**Tabla 5.3**

*Análisis de margen de contribución inicial de Mi Tienda Online comparando escalas de comisión e incentivos*

	Venta directa		MTO = 20%		MTO = 25%		MTO = 20% + incentivo		MTO = 25% + incentivo	
<b>AOV</b>			<b>37.2</b>		<b>37.2</b>		<b>37.2</b>		<b>37.2</b>	
IVA			-5.7		-5.7		-5.7		-5.7	
AOV (ex. IVA)			31.5		31.5		31.5		31.5	
Comisiones (% AOV)			-6.6	24.0%	-8.1	30.0%	-6.6	24.0%	-8.1	30.0%
<b>Venta Neta</b>	<b>104.1</b>	<b>120.0%</b>	<b>24.9</b>	<b>120.0%</b>	<b>23.4</b>	<b>120.0%</b>	<b>24.9</b>	<b>120.0%</b>	<b>23.4</b>	<b>120.0%</b>
<b>Costo de venta</b>	<b>-36.8</b>	<b>-42.4%</b>	<b>-7.5</b>	<b>-36.3%</b>	<b>-7.5</b>	<b>-38.7%</b>	<b>-7.5</b>	<b>-36.3%</b>	<b>-7.5</b>	<b>-38.7%</b>
<b>Margen</b>	<b>67.3</b>	<b>77.6%</b>	<b>17.4</b>	<b>83.7%</b>	<b>15.8</b>	<b>81.3%</b>	<b>17.4</b>	<b>83.7%</b>	<b>15.8</b>	<b>81.3%</b>
Incentivos & comisiones	-18.2	-21.0%	-2.5	-11.9%	-2.3	-11.9%	-2.9	-14.9%	-2.9	-14.9%
Herramientas de venta	-5.3	-6.1%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
<b>Costos comerciales</b>	<b>-23.5</b>	<b>-27.1%</b>	<b>-2.5</b>	<b>-11.9%</b>	<b>-2.3</b>	<b>-11.9%</b>	<b>-2.9</b>	<b>-13.9%</b>	<b>-2.9</b>	<b>-14.9%</b>
Fijos	-2.4	-2.7%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Pagos & cobranzas	-0.8	-1.0%	-1.8	-8.9%	-1.8	-9.5%	-1.8	-8.9%	-1.8	-9.5%
Packing & Picking	-4.7	-5.4%	-1.1	-5.2%	-1.1	-5.5%	-1.1	-5.2%	-1.1	-5.5%
Envíos	0.8	0.9%	-1.3	-6.3%	-1.3	-6.7%	-1.3	-6.3%	-1.3	-6.7%
Muestras	0.0	0.0%	-1.0	-4.8%	-0.9	-4.8%	-1.0	-4.8%	-0.9	-4.8%
Otros	-7.8	-9.0%	-1.8	-8.6%	-1.7	-8.6%	-1.8	-8.6%	-1.7	-8.6%
<b>Costo de operación</b>	<b>-14.9</b>	<b>-17.1%</b>	<b>-7.0</b>	<b>-33.7%</b>	<b>-6.8</b>	<b>-35.1%</b>	<b>-7.0</b>	<b>-33.7%</b>	<b>-6.8</b>	<b>-35.1%</b>
<b>Margen de contribución</b>	<b>28.9</b>	<b>33.4%</b>	<b>7.9</b>	<b>38.0%</b>	<b>6.7</b>	<b>34.2%</b>	<b>7.5</b>	<b>36.1%</b>	<b>6.1</b>	<b>31.3%</b>

<sup>a</sup> El término “AOV” hace referencia al Avarage order value o al valor promedio del pedido

<sup>b</sup> El término “IVA” hace referencia al impuesto, que en el caso de Perú es el IGV (18%)

<sup>c</sup> El término “picking y packing” hace referencia a los costos de armado y embalado del pedido

Al ser Mi Tienda Online un proyecto de comercio electrónico es muy importante la forma en la que viaja información de un sistema a otro y cómo funcionan las bases de datos. En este caso, la consultora se registra en el portal de Belcorp para que luego esta información viaje a SAP Hybris y se cree la tienda online de la consultora. Es en este sistema en el que el cliente registra su pedido, pero luego la información de este debe viajar al sistema comercial de facturación, luego a SAP Commercial, SAP Finances y finalmente a los sistemas de los operadores logísticos. Cada uno de estos sistemas almacena la información recibida en diferentes bases de datos, las cuales deben estar integradas entre sí.

Gracias a los conocimientos sobre los diferentes tipos de sistemas: procesamiento de transacciones, control de procesos, apoyo a decisiones, así como el manejo de sistemas de cadena de suministro SCM, ha sido mucho más sencillo entender a detalle cómo funcionan y como se comunican los sistemas, principalmente a través de APIs (Application Programming Interface). Además, ha sido de gran utilidad para poder tener más claro cómo se manejan los flujos de información. Por otro lado, el manejo de sistemas CRM (Customer Relationship Management) facilitó la implementación de procesos de servicio al cliente. Finalmente, algo fundamental en el proyecto es poder utilizar la data que se obtiene de todos estos sistemas y base, para convertirla en información, ya que de esta manera se pueden obtener “Insights” de negocio que permiten tomar decisiones estratégicas.

En cuanto al proceso de servicio al cliente, se definió que tanto consultoras y consumidores, de casos de venta directa y MTO iban a ser atendidos por el mismo call center y en caso sea necesario se derivaría al equipo de ejecutivos de atención al cliente. Esto se definió con la intención de aprovechar los recursos con los que ya cuenta la empresa y capitalizar los conocimientos que tanto los operadores del call center como los ejecutivos ya tienen sobre el negocio. Sin embargo, sí se diseñó una tipología para el CRM específica para MTO con casuísticas específicas de esta herramienta, tanto para consultoras como para clientes. Esto ha permitido clasificar y atender de manera efectiva más de 2,200 llamadas y consultas.

**Tabla 5.4**

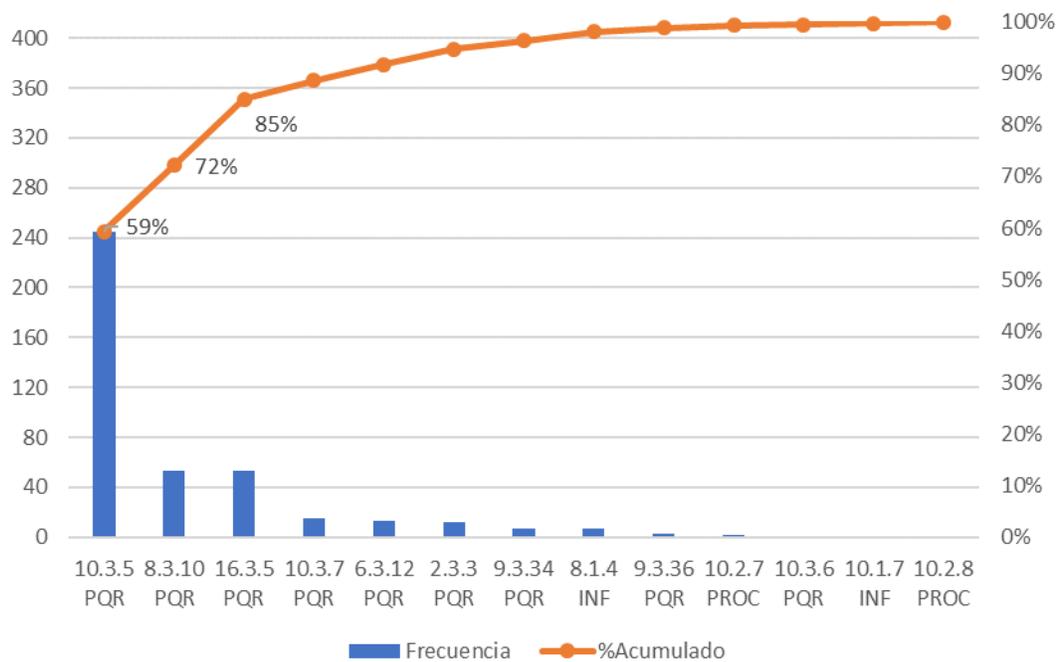
*Pareto de atención al cliente Mi Tienda Online*

Etiquetas de fila	Frecuencia	%	%Acumulado
10.3.5 PQR Abonos o Ganancias CCI/MTO	245	59%	59%
8.3.10 PQR Pedido no entregado CCI/MTO	53	13%	72%
16.3.5 PQR Incidencias con la herramienta CCI/MTO	53	13%	85%
10.3.7 PQR pago no aplicado o errado CCI/MTO	15	4%	89%
6.3.12 PQR Pedido no facturado por no sumar venta de CCI/MTO	13	3%	92%
2.3.3 PQR Inconsistencia con lo ofrecido CCI/MTO	12	3%	95%
9.3.34 PQR Faltante de producto cobrado CCI/MTO	7	2%	96%
8.1.4 INF entrega de pedido CCI/MTO	7	2%	98%
9.3.36 PQR Cambio producto por calidad CCI/MTO	3	1%	99%
10.2.7 PROC Cambio de cuenta de abono CCI/MTO	2	0%	99%
10.3.6 PQR No genera código de pago CCI/MTO	1	0%	100%
10.1.7 INF Abono /Visualización de Ganancias CCI/MTO	1	0%	100%
10.2.8 PROC cargo y abono por anulación o postventa errado en CCI/MTO	1	0%	100%
<b>Total general</b>	<b>413</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Nota. Considera las llamadas recibidas en octubre del 2020

**Figura 5.4**

*Gráfico de Pareto de atención al cliente Mi Tienda Online*



Por otro lado, también tuvo que revisarse a detalle la gestión de la cadena de suministros. Uno de los temas a evaluar fue si se van a hacer los repartos con el mismo Courier que venta directa o con uno especial para MTO. Para los pedidos de MTO es esencial cumplir con la inmediatez que se promete al cliente, por lo que los despachos a todo el país deben poder hacerse de manera diaria. Sin embargo, el calendario de venta directa está armado por regiones y se despacha una semana a cada región del país (Lima sí se despacha de forma permanente). Es por esto que se definió mantener el mismo Courier para Lima que asegura una entrega en dos a tres días útiles y tener un Courier diferente para provincias, pero tiene envíos todos los días y promete entre cinco y diez días a todo el país.

En cuanto al armado de pedidos inicialmente se tenían 2 opciones, la primera fue que los pedidos de MTO se armen en la misma línea de armado que los pedidos de venta directa (aprox. Diez mil por día) y la segunda era que se armen en una línea diferente. Se definió finalmente considerar una línea de armado independiente a la de venta directa, principalmente porque los pedidos de MTO son recogidos en un horario específico por el Courier y si se juntan con los de venta directa se corría el riesgo que no se armen todos a tiempo. Adicionalmente, como MTO va dirigido a cliente final, en diferentes campañas festivas se van a considerar empaques especiales, lo que complejizaría el mezclarlos con venta directa.

Gracias a estas definiciones, el 98% de los pedidos de Mi Tienda Online han sido entregados de forma correcta y a tiempo.

**Tabla 5.5**

*Status de entrega de pedidos MTO*

<b>Status pedido</b>	<b>Pedidos</b>	<b>%Pedidos</b>
Entregado a tiempo	4,388	92%
Entregado fuera de tiempo	300	6%
Pendiente	97	2%
Motivado	4	0%
Anulado	2	0%
<b>Total general</b>	<b>4,791</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Considera pedidos de enero a setiembre 2020

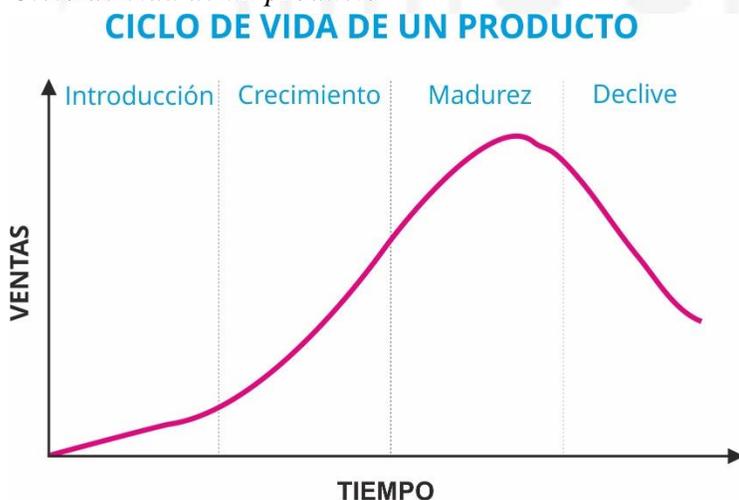
Fue importante al iniciar el proyecto el definir a la segmentación a la que se enfocaría la herramienta. Si bien no todas las consultoras tienen un mismo perfil, fue importante definir a qué perfil de consultora estaría dirigido Mi Tienda Online para poder entender cómo llegar

a ellas. Como el proyecto se implementaría en todo el país, la segmentación geográfica no fue necesaria. Principalmente fueron tomadas en cuenta la segmentación demográfica, considerando un rango de edad de 18 a 45 años; y segmentación psicográfica y conductual, considerando que sean personas activas, digitales, que utilicen redes sociales, que compren por internet y que quieran incrementar su negocio o tener ingresos adicionales.

También es importante conocer el ciclo de vida de un producto y cómo debe manejarse la estrategia comercial en cada una. Al ser un proyecto nuevo, Mi Tienda Online se encuentra en la etapa de de introducción, en la que espera que el crecimiento de las ventas sea lento y los gastos suelen ser altos. En esta etapa debe presentarse a las consultoras esta nueva herramienta, creando un interés en ellas y utilizar estrategias promocionales que promuevan que ellas mismas prueben la herramienta y la compartan con sus clientes. Para causar una buena impresión en las consultoras y sus clientes, se decidió priorizar una experiencia de compra excelente, asegurando los tiempos de envío, ofreciendo un cupón de descuento por una primera compra y además teniendo una presentación de impacto con una caja especial, con mensajes personalizados.

**Figura 5.5**

*Ciclo de vida de un producto*



*Nota.* Obtenido del curso de Marketin Estreégio 2016-1

Otro punto importante fue la definición de la marca. Para decidir el nombre Mi Tienda Online, aunque suene sencillo, se tuvieron varias consideraciones según lo aprendido. La marca debe sugerir alguno de los beneficios del producto, en este caso que es online, debe ser fácil de pronunciar y recordar. También se consideró que tenga sentido de pertenencia, para que la consultora la sienta como propia, por eso de considero que sea “Mi” tienda online

y, particularmente para Belcorp, no debía asociarse a una sola marca, ya que está intentando impulsarse el concepto multimarca. Se consideraron 5 opciones de nombres que cumplían con las características, las cuales fueron presentadas a diferentes consultoras del segmento elegido mediante una encuesta. Finalmente la versión ganadora fue Mi Tienda Online.

### **Figura 5.6**

*Logo Mi Tienda Online*



En línea con lo comentado anteriormente, los métodos de investigación de mercado, principalmente encuestas, focus groups y entrevistas, han sido de gran utilidad a lo largo del proyecto. Al tener un proyecto que rompe un poco con los esquemas de la venta directa tradicional, fue necesario tener muy presente la opinión de las consultoras y de los clientes. En un inicio del proyecto se realizaron encuestas y Focus group para entender cuáles son las barreras e impedimentos de las consultoras y los clientes. Mientras este fue avanzando, se continuo con el uso de estas herramientas para evaluar cómo iban los avances, cuál era la mejor forma de comunicar esta nueva herramienta y sus beneficios y, una vez lanzado el proyecto, se siguieron utilizando para ver las percepciones que tenían tanto consultoras como clientes, entender cuáles eran sus temores, sus barreras y qué es lo que más valoran para poder reforzarlo.

Estando directamente relacionado con el proyecto, conocer los principales indicadores digitales como click through rate (CTR), conversión rate (CR) o costo por click (CPC) es bastante útil para poder evaluar las diferentes iniciativas que se plantearon. El email marketing es una de las principales formas en las que Mi Tienda Online puede llegar a las consultoras y consumidores y conocer herramientas como el A/B testing permite saber qué es lo óptimo para las comunicaciones y probar sin arriesgar mucho. Además, el utilizar las redes sociales para promover esta nueva herramienta y generar una publicidad boca a boca que permitió que cada vez más consultoras estuvieran interesada en usar Mi Tienda Online. Terminando con este tema, las estrategias promocionales también son de gran ayuda. Al tener las posibilidades de ofrecer cupones por este nuevo canal de ventas, es de gran utilidad saber

que los clientes reaccionan ante la escasez, por lo que sirve mucho aplicar cupones como: solo por tu primera compra, solo por hoy, solo por unas horas, hasta agotar stock, o similares, han dado muy buenos resultados.

El concepto de una navegación “responsive” es de gran importancia en el mundo del comercio electrónico. Significa que al diseñarse una pantalla esta debe adaptarse a la pantalla en la que se está visualizando, sea una computadora, un celular o una Tablet. Si una pantalla no es responsive los clientes no sienten una navegación fluida y muchas veces dejan la compra a la mitad. Adicionalmente, se reforzaron las principales características del marketing digital en comparación con el tradicional, a las que hay que tomar ventaja:

- Personalización
- Participación
- Comunicación horizontal
- Comunal

Con estas 4 características como base, se busca que Mi Tienda Online sea un espacio personalizado para que la consultora pueda ofrecer sus productos y participar de la transformación que está teniendo la empresa en la venta directa. Además, se busca tener una comunicación personalizada con cada una de ellas, según la etapa en la que se encuentran y sus necesidades.

Finalmente, el obtener métricas y data de todas estas iniciativas y estrategias de marketing permiten entender qué funcionó y qué no funcionó en tu proceso. Permite relacionar diferentes variables para tener resultados incluso mejores o poder tomar decisiones y utilizar eficientemente los recursos con los que se cuentan.

A pesar de que en un inicio se planteó la opción de empezar este proyecto como un piloto que estaría activo solo en algunas regiones del país para probar cómo funcionaba, finalmente se decidió arriesgar y empezar con todo el Perú a la vez. Se consideró que para tener una implementación exitosa había 3 cosas que no podían fallar:

- El funcionamiento de la plataforma
- La operación como tal
- Comunicación de la nueva herramienta

Para asegurar que los primeros 2 no fallen, una semana antes de que la herramienta esté en funcionamiento si hicieron pruebas integrales de la misma en un ambiente de pruebas del sistema. El objetivo de estas pruebas era todo probar el flujo de consultora y de cliente, de punto a punto. En primer lugar, se tenía que validar que el registro de las consultoras funcione correctamente, que pueda poner sus datos, su foto, el nombre y la descripción que quiera que tenga su tienda, su cuenta bancaria para poder recibir sus ganancias y, finalmente, que pueda obtener el link de su Tienda Online.

Una vez generado correctamente el link de la tienda de estas consultoras de prueba se procedía a probar como un cliente. En esta etapa debía asegurarse que todos los productos se muestren de forma correcta y estén asignados a la categoría o filtros que les correspondía, que cuenten con stock, para que de esta manera el cliente pueda navegar y encontrar los productos que desea. Cuando el cliente elige los productos que quiere, los agrega a su carrito y tiene la opción de poner un cupón de descuento en caso lo tenga. Luego, se procede con el checkout, en el que se debe validar que los campos de direcciones sean los correctos, que todos los distritos con alcance estén cargados, que los métodos de pago funcionen correctamente, igual que los links de los documentos legales. Finalmente, el cliente confirma su pedido y este debe ser facturado. Antes de ser enviado a los sistemas internos, el cliente debe recibir un mail de confirmación y la consultora un mail informándole que ha recibido un pedido.

Una vez que el cliente termina su compra, todos los sistemas internos deben verificar que reciben la información de manera correcta para generar los documentos fiscales, se debe descontar correctamente el stock y debe llegar de forma correcta el detalle del pedido al operador logístico para que este pueda ser armado y posteriormente entregado al Courier para su despacho. Una vez validados todos estos pasos, tanto de experiencia de consultora, experiencia de cliente, información entre sistema y la operación en sí, se procede con probar qué sucedería si algo no sale bien en el flujo. Por ejemplo, un producto no tiene stock e igual el cliente lo agrega a su carrito ¿qué debería suceder? Idealmente no se debería poder culminar con ese pedido y le debería salir un mensaje en su carrito que le indique que el producto está agotado.

Finalmente, cuando se validan que todas las opciones están siguiendo el flujo esperado en el ambiente de pruebas, se decidió pasar a producción el desarrollo. Pasarlo a

producción significa que ya estaría disponible para consultoras y clientes reales, con productos reales y pedidos reales. Una vez este todo listo, el equipo realizó 3 pedidos de prueba ya en el ambiente productivo para asegurar que todo lo observado en las pruebas anteriores, efectivamente se esté cumpliendo. De esta manera, se aseguró que Mi Tienda Online estaba lista para ser utilizada por todas las consultoras y sus clientes.

En cuanto a la comunicación, se tomó como base toda la información obtenida en los puntos mencionados previamente, como las características a considerar en el nombre y frases principales, la etapa del producto y los resultados de focus groups y encuestas para entender qué funciona mejor. Al ser un producto o canal completamente nuevo para las consultoras, era importante que primero se sientan atraídas por esta novedad, luego que se registren para poder utilizarla y finalmente, que sepan cómo utilizarla y explicar a sus clientes en caso sea necesario. Por este motivo se decidió dividir el plan de comunicación en 3 etapas y posteriormente refuerzos y seguimiento:

- Intriga
- Registro
- Lanzamiento

En la etapa de intriga lo que se buscó fue generar curiosidad e intriga en las consultoras. La idea era que sepan que va a llegar una novedad, una herramienta que les hará la vida más fácil les ahorrará tiempo, les permitirá vender a todo el país, entre otros beneficios; y que quieran ser las primeras en probarlas. Para lograrlo, se intentó conectar a la consultora con el sueño de tener su propia tienda de belleza con la frase: “¿Alguna vez has soñado con tener tu propia tienda de belleza online? Pronto tu sueño se hará realidad”. Esta frase se comunicó en el portal y aplicativo de las consultoras, en afiches impresos que llegaban con sus pedidos y mailings. Esta primera etapa duró una campaña, es decir 3 semanas.

Una vez generada esta intriga y estas ganas de tener su propia tienda, se inició la etapa de registro. En esta etapa se buscó asociar las barreras que tenían las consultoras con los beneficios que Mi Tienda Online tenía para ellas, por ejemplo, la relación que se detalla en la tabla 5.6

**Tabla 5.6**

*Barreras de consultoras vs beneficios Mi Tienda Online*

<b>Situación consultora</b>	<b>¡Solución MTO!</b>
¿Tienes clientes que se demoran en pagarte?	Ahora tus clientes podrán pagar online y te olvidas de la cobranza
¿Has perdido clientes porque se mudaron lejos? O tal vez ¿tú te mudaste?	Nosotros nos encargamos de entregar el pedido a tu cliente donde él decida
¿Te pidieron un producto urgente y no lo tienes en stock?	Entregamos los pedidos de tus clientes en 2-3 días

Con esto se buscaba que las consultoras se sintieran aún más atraídas con la idea de Mi Tienda Online y quieran tener la suya. Sin embargo, muchas se preguntaban cómo hacerlo, es por eso que en esta etapa de comunicación también se prepararon materiales que incluían tanto los beneficios que tenía Mi Tienda Online como el paso a paso de cómo registrarse.

Con los registros ya avanzados durante 2 semanas, se inició con la etapa de lanzamiento. Una vez que la consultora estaba registrada y tenía su Tienda Online activa, el siguiente paso para que logre ventas es que comparta el link de su tienda con todos los posibles clientes. Al ser un proyecto en etapa de introducción, era importante que las consultoras conozcan la herramienta, sepan que existe y se interesen en ella, por lo que la primera semana se tuvieron diferentes incentivos. Por un lado, de cara a las consultoras se hizo un concurso en el que participaban todas las consultoras que compartan su Tienda Online con al menos 3 clientes y además se creó un cupón de 20% de descuento exclusivo para ellas, para que puedan probar la experiencia y validar que es una herramienta poderosa. Por otro lado, de cara a clientes se ofrecieron cupones de 25% de descuento para los primeros 200 clientes que hagan una compra.

Si bien este plan se enfocaba principalmente en la comunicación a las consultoras y a los clientes, al ser un modelo de venta directa, un gran aliado para llegar a las consultoras es la fuerza de ventas y las socias empresarias. En todo momento fue clave que la fuerza de ventas, en sus diferentes escalas, esté totalmente convencida de que Mi Tienda Online es una herramienta que las ayudaría a crecer, a conseguir resultados y que vean realmente los beneficios para que se animen a compartirla e impulsarla. Tenía que lograrse un “Sponsorship spine” lo suficientemente fuerte para que la comunicación fluya correctamente a todos los niveles.

Para lograr esto, se trabajó de la mano con la operación del país para realizar diferentes talleres dirigidos primero a la FFVV y luego a las socias empresarias, que permitan que sean las primeras en probar la experiencia, que conozcan a detalle todos los beneficios, que sepan perfectamente cómo funciona, que absuelvan todas sus dudas y además que entiendan cómo las ayudaría a ellas. De esta manera, estarían totalmente capacitadas y empoderadas para capacitar a sus consultoras y resolver cualquier duda que estas tengan. Estos talleres se realizaron de manera presencial en una primera instancia y se reforzaron con otros talleres virtuales. Adicionalmente, se prepararon diferentes materiales que pueda usar como apoyo para compartir la información con las consultoras.

Una vez que se activaron todas estas etapas y que la FFVV estaba totalmente empoderada, se activaron diferentes planes de refuerzo y seguimiento. En primer lugar, se dividió a las consultoras en 4 segmentos: consultoras registradas, consultoras que comparten, consultoras con venta, consultoras que aún no se han registrado. Tomando como base estos 4 segmentos, se trabajó un plan de mailing y envío de SMS para todas las consultoras, con un foco diferente para cada segmento, tal como se muestra en la tabla 5.7.

**Tabla 5.7**

*Foco para plan de mailing y SMS según segmento de consultora*

<b>Segmento consultora</b>	<b>Foco</b>
Registrada a MTO, pero no comparte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cómo compartir Mi Tienda Online</li> <li>- Beneficios de MTO</li> </ul>
Comparte MTO, pero no vende	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tips de social selling</li> <li>- Productos con ofertas para ofrecer a clientes</li> <li>- Cuáles son los mejores horarios para compartir y que te vean</li> <li>- A cuántos usuarios debes compartir tu link para tener más probabilidades de lograr ventas</li> </ul>
Vende en MTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Felicitaciones</li> <li>- Refuerzo de tips de social selling para incrementar ventas</li> <li>- Refuerzo de estrategias promocionales de la campaña</li> </ul>
No registrada a MTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cómo registrarme en Mi Tienda Online</li> <li>- Beneficios de MTO</li> </ul>

Finalmente, se mantienen periódicamente talleres de refuerzo de la metodología, contando las novedades que van saliendo y capacitaciones a consultoras nuevas de cada campaña.

Mi Tienda Online se lanzó oficialmente en Perú el 16 de enero del 2020. Como se esperaba, los resultados se dieron de forma paulatina mientras se aseguraba la comunicación integral de la herramienta a las consultoras y en el camino se iban corrigiendo pequeños detalles. 2 meses después del lanzamiento el país entró en cuarentena y la empresa estuvo casi paralizada por un mes, pero una vez pudo operar tuvo a Mi Tienda Online como principal aliado para que las consultoras no dejen de vender y generar ganancias.

Para medir si Mi Tienda Online estaba funcionando o no, se definieron indicadores y métricas tanto de cara a la adopción de las consultoras, como a la experiencia de los clientes. Con respecto a las consultoras, se definieron 3 KPIS:

- % Consultoras activas que están registradas a MTO sobre el total de activas
- % Consultoras que comparten su link de MTO sobre el total de registradas
- % Consultoras con al menos una orden de MTO sobre el total de registradas

A continuación, en las tablas 5.8 y 5.9 se detallan los resultados de campaña 01 a campaña 15, aproximadamente de enero a octubre del 2020. En la tabla se podrá observar el crecimiento paulatino que ha ido teniendo la adopción de Mi Tienda Online por parte de las consultoras. Tras la parada por la cuarentena, en campaña 07 se da un pico en las órdenes, el cual se ve impulsado por las promociones especiales del día de la madre y por ser una forma en la que las consultoras no tendrían que interactuar con los clientes (campaña 06 no estuvo activa por las limitaciones de la cuarentena). Tras ese pico se ve un incremento campaña a campaña, siendo más significativo desde campaña 13 en la que se capitalizaron los aprendizajes obtenidos y se reforzó la estrategia promocional que se estaba manejando hasta el momento. Adicionalmente, se puede ver que tanto las órdenes y la venta de MTO viene incrementando campaña a campaña, lo que supone un incremental de venta para la empresa. También se evidencia que las consultoras tienen cada campaña más usuarios entrando a su tienda y se empiezan a lograr más órdenes por consultora, por lo que se entiende que se está logrando que las consultoras consigan nuevos clientes.

En el acumulado de C05 a C17 del 2020, Mi Tienda Online ha logrado una venta neta acumulada de USD 566,610, equivalente en soles a 2,039,796. Este monto supone un cubrir en un primer año en el que aún es de introducción, un 10.5% de la venta faltante en el 2019.

**Tabla 5.8***Resultados adopción consultora Mi Tienda Online 2020*

	<b>C04</b>	<b>C05</b>	<b>C06</b>	<b>C07</b>	<b>C08</b>	<b>C09</b>	<b>C10</b>	<b>C11</b>	<b>C12</b>	<b>C13</b>	<b>C14</b>	<b>C15</b>
Consultoras activas	162,038	157,015	-	116,650	69,356	89,005	98,267	106,980	116,176	122,989	132,834	136,876
Consultoras registradas	8,453	10,429	-	22,840	17,672	22,309	33,058	39,640	44,724	48,683	51,983	53,564
Consultoras compartiendo	1,374	2,695	-	11,922	4,982	10,655	23,292	30,187	32,982	30,739	30,144	30,587
Consultoras con al menos 1 orden	18	12	-	1,106	174	336	384	441	444	1,206	2,199	1,827
<b>% Consultoras registradas</b>	<b>5%</b>	<b>7%</b>	<b>-</b>	<b>20%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>34%</b>	<b>37%</b>	<b>38%</b>	<b>40%</b>	<b>39%</b>	<b>39%</b>
<b>% Consultoras compartiendo</b>	<b>16%</b>	<b>26%</b>	<b>-</b>	<b>52%</b>	<b>28%</b>	<b>48%</b>	<b>70%</b>	<b>76%</b>	<b>74%</b>	<b>63%</b>	<b>58%</b>	<b>57%</b>
<b>% Consultoras con al menos 1 orden</b>	<b>0.2%</b>	<b>0.1%</b>	<b>-</b>	<b>4.8%</b>	<b>1.0%</b>	<b>1.5%</b>	<b>1.2%</b>	<b>1.1%</b>	<b>1.0%</b>	<b>2.5%</b>	<b>4.2%</b>	<b>3.4%</b>

<sup>a</sup> El término “consultora activa” hace referencia a todas las consultoras de Belcorp que pasan pedido de manera constante

<sup>b</sup> El término “consultora registrada” hace referencia a las consultoras activas que se han registrado en MTO

<sup>c</sup> El término “consultora compartiendo” hace referencia a las consultoras registradas a MTO que comparten el link de su tienda (al menos 1 usuario ha entrado)

<sup>d</sup> El término “consultora registrada” hace referencia a las consultoras activas que se han registrado en MTO

<sup>e</sup> El término “consultora con al menos 1 orden” hace referencia a las consultoras registradas a MTO que se han hecho al menos 1 venta

<sup>f</sup> La C06 no tiene resultados debido a que coincidió con la paralización de la operación por cuarentena en el país.

**Tabla 5.9***Resultados transaccionales de Mi Tienda Online 2020*

	<b>C05</b>	<b>C06</b>	<b>C07</b>	<b>C08</b>	<b>C09</b>	<b>C10</b>	<b>C11</b>	<b>C12</b>	<b>C13</b>	<b>C14</b>	<b>C15</b>	<b>C16</b>	<b>C17</b>
Usuarios por consultora	4.0	-	6.8	2.9	2.8	2.4	2.7	2.7	5.1	7.0	6.0	6.8	7.2
Número de órdenes	22	-	1,744	224	427	466	385	373	1,602	3,492	3,537	3,942	3,942
Promedio de órdenes por consultora	1.8	-	1.6	1.3	1.3	1.2	0.9	0.8	1.3	1.6	1.9	2.2	2.4
Venta (USD)	493	-	51,020	12,992	24,473	25,440	21,189	20,134	44,974	76,622	81,506	91,319	116,447
Ticket promedio por orden (USD)	23	-	29	58	57	55	55	54	28	22	23	23	30
% Conversion Rate	0.10%	-	1.09%	0.79%	0.75%	0.29%	0.32%	0.32%	0.50%	0.80%	0.94%	1.12%	1.65%

<sup>a</sup> Los usuarios por consultora se calculan sobre las consultoras que al menos han tenido una orden

<sup>b</sup> El promedio de órdenes por consultora se calculan sobre las consultoras que al menos han tenido una orden

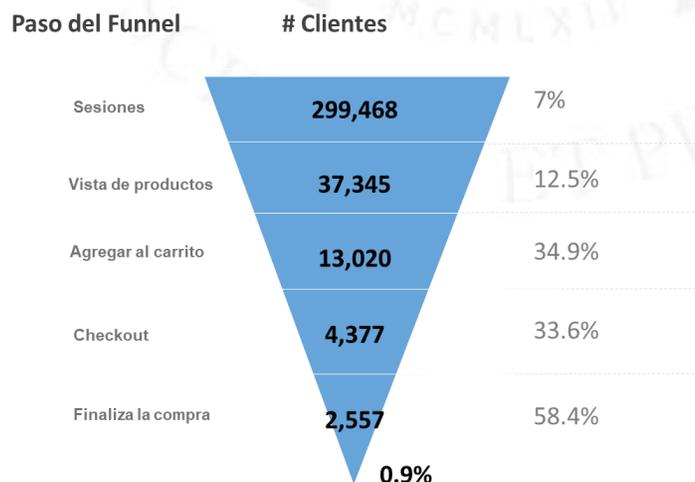
<sup>c</sup> La venta considerada es venta neta

De cara a los consumidores, la forma de medir los resultados es el Funnel de la navegación en la plataforma. Se evalúa cuántas sesiones se tuvieron, cuántas de estas sesiones generadas navegaron por los productos, cuántas agregaron productos al carrito, cuántas llegaron al checkout y cuántas finalmente compraron. La idea de esta evaluación es ver en qué punto se quedan los consumidores, entender por qué y luego poder implementar mejoras para reducir estas diferencias. El principal KPI que se mide es el porcentaje de conversión o conversión rate, el cual tiene una meta de 1.5% al final del 2020. En la figura 5.7 se muestra el detalle del Funnel a campaña 15. En esta se pueden evidenciar tres puntos principales:

1. La caída más grande se da en el segundo paso que es la vista de productos, por lo que hay una oportunidad en que los clientes sepan cómo encontrar los productos que buscan o cómo navegar por las categorías, además de hacerlos más llamativos para que entren a sus fichas de producto.
2. Si bien llegan más de cuatro mil sesiones al checkout, solo el 58.4% finaliza la compra. Hay una oportunidad en simplificar los pasos el checkout para evitar fugas.
3. A campaña 15 se va logrando un 0.9% de conversión, el 60% de la meta planteada para el 2020.

**Figura 5.7**

*Funnel de consumidor Mi Tienda Online en C15*



## CONCLUSIONES

- Según el análisis realizado, se definió una propuesta de valor que de una ganancia a las consultoras por cada pedido que reciban a través de MTO, planteándolo como un adicional a su modelo de venta tradicional. Esta ganancia, al igual que en venta directa, puede variar entre 20% y 40% según los montos de venta que cada consultora alcance en la campaña entre MTO y venta directa, lo que la ayudará a complementar aún mejor su negocio tradicional. Para lo único que no le aporta es para los incentivos de cada campaña. Esta propuesta tiene un margen de contribución de 38%, +5pp que el margen de venta directa, por lo que es rentable para la empresa.
- Se definió implementar una plataforma que refleje los mismo precios y productos de la campaña activa de la consultora, en la que esta pueda poner sus datos y foto para que la consultora la sienta como suya y que el cliente la reconozca. Adicionalmente, de integró la plataforma de pagos de Mercado Pago, permitiendo pagos con tarjetas, pago efectivo o contra entrega. Además, se definió una navegación sencilla basada en un buscador y categorías. Esta primera versión ha generado entre campaña 1 y 17 más de 2 millones de sesiones, 16,925 órdenes, y un conversion rate de 0.7%, el cual ya supera la meta de 1% en C16 a C17.
- Para el proceso de operaciones se definió, según los análisis revisados, tener una línea de armado diferente a la de venta directa, para que los pedidos de MTO puedan ser priorizados. Adicionalmente, se definió que se manejaría un Courier distinto al de venta directa que pueda despachar a todo el país de manera diaria y cumpliendo con tiempos de entrega de entre 2 y 10 días como máximo a todo el país. Esto ha permitido que el 98% de los pedidos se hayan entregado de manera correcta y a tiempo, asegurando la buena experiencia de los clientes.
- Para el proceso de postventa, se definió que tanto consultoras y consumidores, de casos de venta directa y MTO iban a ser atendidos por el mismo call center, con la intención de aprovechar los recursos con los que ya se cuenta. Sin embargo, se diseñó una tipología para el CRM específica para MTO con casuísticas específicas de esta

herramienta, tanto para consultoras como para clientes. Esto ha permitido clasificar y atender de manera efectiva más de 2,200 llamadas y consultas.

- Para el modelo tributario se definió utilizar el modelo de mandato, ya que supone un menor riesgo tanto para la consultora como para Belcorp e implica un menor costo para la empresa. Se ha implementado de forma exitosa, junto con capacitaciones para impulsar la formalización de las consultoras.
- Se planteó una estrategia de comunicación escalonada con 3 etapas: intriga, inscripción y salida en vivo. Adicionalmente, se definió atacar por separado y también de forma escalonada a la FFVV, a las socias empresarias, luego a la consultora y finalmente al cliente, ya que de esta manera se asegura que toda la cadena maneje la herramienta a la perfección. Las bases para la comunicación fueron los beneficios de MTO y promociones por lanzamiento, para que puedan probar la herramienta y convencerse de que funciona. Se manejó a través de capacitaciones y talleres, mailings, mensajes de texto y notificaciones para asegurar que todos los involucrados tengan la información necesaria. Con esta estrategia se logró contactar al 100% de la FFVV y socias empresaria y a un 50% de consultoras inicialmente, las cuales se han ido incrementando con los diferentes refuerzos.
- Mi Tienda Online en su primer año de introducción, logró vender 2.04 millones de soles, lo que representa 10.5% del desfase que se buscaba cubrir (19.4 millones de soles). Considerando que el ritmo constante de crecimiento de los indicadores de MTO debe mantenerse e incluso volverse exponencial con las nuevas funcionalidades que se incluyan, se definió que el rendimiento económico de la herramienta es positivo y genera un incremental a la empresa.

## RECOMENDACIONES

A continuación, detallaremos las recomendaciones:

- Se recomienda que al implementar una herramienta digital se definan procesos para todos los escenarios de postventa que existen, pensando en un escenario de expansión. En este caso se definió el proceso automático solo para anulaciones totales, pensando que al ser un MVP no se tendrían muchos casos y podrían manejarse de forma manual, pero el crecimiento exponencial de la herramienta hizo que casos de cambios y devoluciones parciales de forma manual complejicen un poco el modelo.



## REFERENCIAS

- Arellano. (s.f.). *Los Estilos de Vida (EdV)*. <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/08/Reporte-de-industria-del-eCommerce-Peru-2019-eBook.pdf>
- Asociación de Bancos del Perú (ASBANC). (s.f.). *Estadísticas del Sistema Financiero*. <https://www.asbanc.com.pe/Paginas/Estadistica/Estadisticas.aspx>
- Bambarén, R. (Marzo de 2019). *GfK: ¿Por qué los peruanos tienen miedo a comprar en internet?* <https://gestion.pe/economia/gfk-peruanos-miedo-comprar-internet-260721-noticia/>
- BlackSip. (s.f.). *Reporte de industria: el e-commerce en Perú 2019*. <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/08/Reporte-de-industria-del-eCommerce-Peru-2019-eBook.pdf>
- Bravo Tejeda, F. (23 de Agosto de 2020). *Comercio electrónico Perú: La Guía más completa del mercado*. ECOMMERCE NEWS: <https://www.ecommercenews.pe/e-commerce-insights/2020/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>
- Cámara Peruana de Venta Directa (CAPEVEDI), C. (2020). *Al cierre del primer trimestre 2019 la venta directa sigue creciendo por encima del contexto peruano*. <https://capevedi.com/al-cierre-del-primer-trimestre-2019-la-venta-directa-sigue-creciendo-por-encima-del-contexto-peruano/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), I. (Marzo de 2018). *Aumentó población que accedió a internet mediante teléfono celular de enero a marzo de 2018*. <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/aumento-poblacion-que-accedio-a-internet-mediante-telefono-celular-de-enero-a-marzo-de-2018-10827/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), I. (Marzo de 2018). *Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares*. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n02\\_tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2018.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n02_tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2018.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), I. (Marzo de 2020). *Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares*. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-tics.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), I. (2020). *INEI - POBLACIÓN QUE ACCEDE A INTERNET*. <https://www1.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-access-to-internet/>

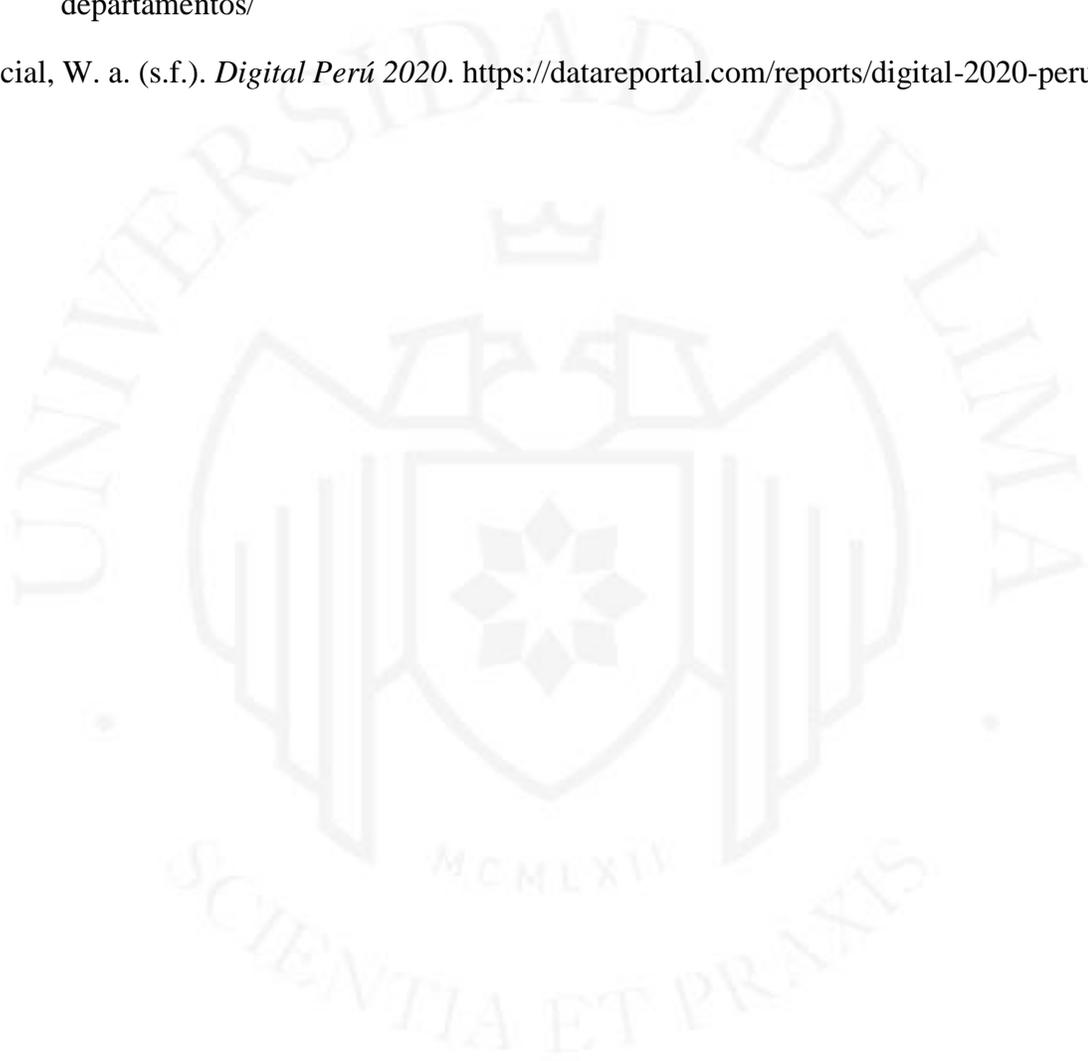
Ipsos. (24 de Junio de 2020). *Bancarización del peruano 2020*. <https://www.ipsos.com/es-pe/bancarizacion-del-peruano-2020>

Perú, C. (4 de Octubre de 2019). *Acceso a internet*.  
<https://www.comexperu.org.pe/articulo/acceso-a-internet>

Puskovitz Ruiz, K. (2020).

Retail, A. (30 de Agosto de 2019). *Perú: Mapa de acceso a internet por departamentos*.  
<https://www.america-retail.com/peru/peru-mapa-de-acceso-a-internet-por-departamentos/>

Social, W. a. (s.f.). *Digital Perú 2020*. <https://datareportal.com/reports/digital-2020-peru>



## BIBLIOGRAFÍA

Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM). (2020). *Informes NSE*. <http://apeim.com.pe/informes-nse-anteriores/>

Antevenio. (27 de Octubre de 2016). *10 factores que influyen en la decisión de compra online*. <https://www.antevenio.com/blog/2016/10/10-factores-que-influyen-en-la-decision-de-compra-online/>

Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F. y Noriega, M. T. (2010). *Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas*. Universidad de Lima, Fondo Editorial.

DATUM. (2015). *Internet en el Perú*. [http://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/Internet.pdf](http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Internet.pdf)

Desarrollo, P. d. (10 de Julio de 2020). *Mujeres en el ámbito laboral, una relación desigual*. <https://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/presscenter/articles/2020/mujeres-en-el-ambito-laboral--una-relacion-desigual.html>

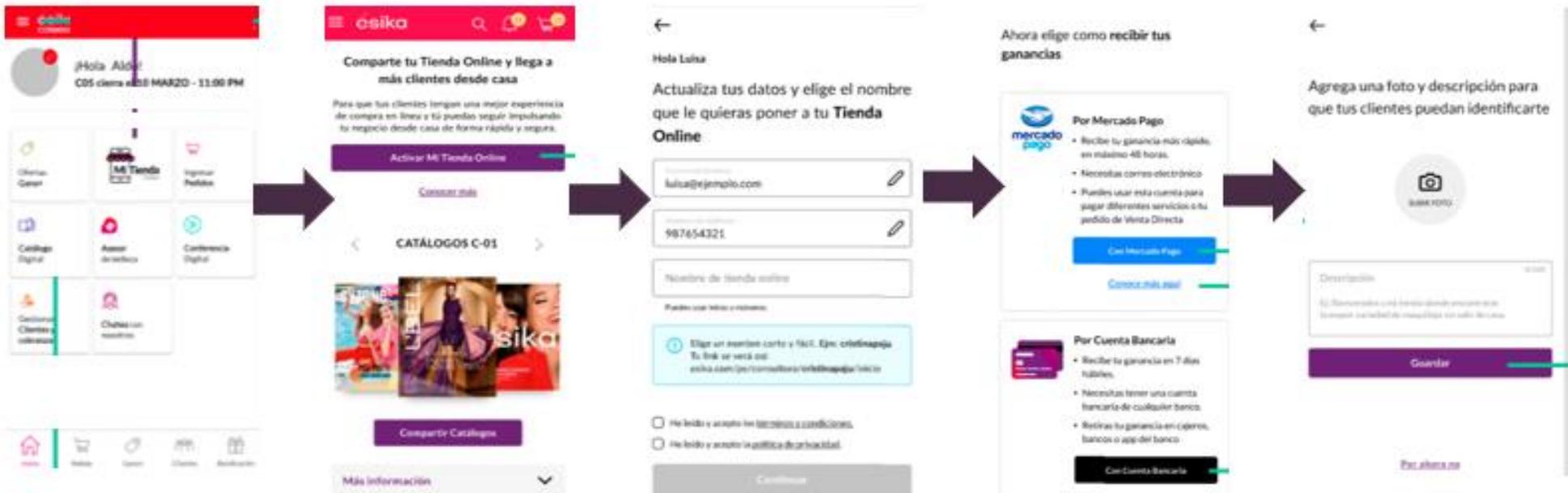
Electrónico, C. C. (2019). *Reporte oficial de la industria Ecommerce en Perú*. [https://www.capece.org.pe/observatorio-ecommerce/#dplr\\_form\\_widget-3](https://www.capece.org.pe/observatorio-ecommerce/#dplr_form_widget-3)

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), M. (2012). *Promoción del empoderamiento y autonomía económica de las mujeres*. <https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/pasantia-empoderamiento/presentacion.html>



## **ANEXOS**

## Anexo 1: Ux de registro de consultoras a MTO



## Anexo 2: Ux Mi Tienda Online

esika LABEL CYZONE

CRISTINA PAREDES  
Mi Tienda Online de Belleza

### Tus favoritos de ésika

HASTA 40% OFF

ENCUÉNTRALOS AQUÍ

CRISTINA PAREDES  
Mi Tienda Online de Belleza

¿Cómo quisieras recibir tu pedido?

**Con entrega inmediata**

- Sigue apoyando a tu consultora, ella recibirá la ganancia de esta venta
- Elige el método de pago de tu preferencia
- Recibe tu pedido entre 2 a 3 días en ciudades principales

Ir a pagar

**Coordinando la entrega con tu Consultora**

- Paga directamente a tu consultora y coordina la entrega para el final de la campaña.
- Recuerda que en esta opción no aplican cupones ni descuentos.

Enviar pedido

esika LABEL CYZONE

CRISTINA PAREDES  
Mi Tienda Online de Belleza

Inicia Sesión / Regístrate Aquí

SETS

MAQUILLAJE

PERFUMES

CUIDADO PERSONAL

CUIDADO DE LA PIEL

ACCESORIOS

BLOG

CATÁLOGO DIGITAL

BUSCAR UNA CONSULTORA

esika LABEL CYZONE

CRISTINA PAREDES  
Mi Tienda Online de Belleza

PAGA SEGURO

**1. DIRECCIÓN DE ENVÍO**

ENVÍO - 1 ARTÍCULO(S)

D'orsay Cantidad: 1

Dirección de Envío

¿EN QUÉ DEPARTAMENTO?  
EL EL UNO DEPARTAMENTO

¿EN QUÉ PROVINCIA?  
EL EL UNA PROVINCIA

¿EN QUÉ DISTRITO?  
EL EL UN DISTRITO

DIRECCIÓN

DPTO./INT./PISO/EDIFICIO (OPCIONAL)

REFERENCIA (EJ.: PARALELA A LA CUADRA 10 DE

esika LABEL CYZONE

CRISTINA PAREDES  
Mi Tienda Online de Belleza

Filtrar Ordenar por: Ranking

61 Producto(s) Encontrado(s)

D'orsay  
★★★★★  
S/158.00 S/99.90

Compra online

Magnat  
★★★★★  
S/165.00 S/104.90

Sin stock

Vibranza  
★★★★★ Opiniones Verificadas  
OPINIONES DE CLIENTES 4.5/5

HAS AGREGADO UN PRODUCTO A TU BOLSA DE COMPRAS

D'orsay  
Cantidad agregada 1  
S/99.90

Ir a pagar

Sigue comprando

Promociones exclusivas

Recomendación solo para ti

S/158.00 S/99.90

1 + Agregar a la bolsa

esika LABEL CYZONE

CRISTINA PAREDES  
Mi Tienda Online de Belleza

Dorsay

★★★★★ 4.8 Leer las 52 calificaciones

~~S/158.00~~ S/99.90

Promociones exclusivas

S/158.00 S/99.90

1 + Agregar a la bolsa

IR A PAGAR

SIGUE COMPRANDO

D'orsay  
200094217  
En Stock  
Precio: S/ 99.90

CANTIDAD: 1 S/ 99.90

CUPÓN DE DESCUENTO

Ingrese código de cupón APLICAR

Subtotal: S/99.90

**TOTAL S/99.90**

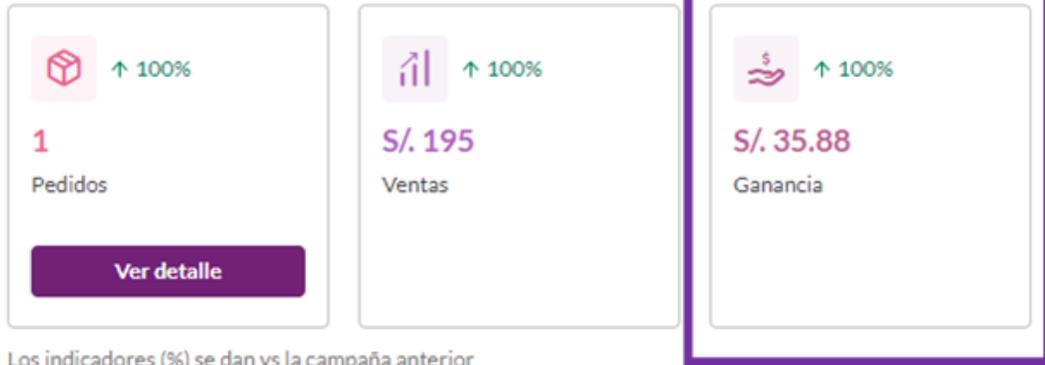
IR A PAGAR

SIGUE COMPRANDO

## Anexo 3: Ejemplo historia de usuario para desarrollo

SB - PE y PA | Actualizar cálculo de ganancia en Dashboard Consultora Somos Belcorp

### Datos generales



Debe ajustarse la fórmula para calcular el recuadro "Ganancia". La manera correcta de calcularlo es la siguiente:

**Ganancia = Venta - Monto de facturación a consultora**

**Venta:** hace referencia al monto que pagó el cliente final y la data la envía Data Lake (es la misma que figura en el recuadro "Ventas")

**Monto de facturación a consultora:** hace referencia al monto que se factura en SSIC y la data la envía ODS en el campo "Monto"

codigoConsultora	numeroPedido	fechaPedido	nombre	campania	fechaCreacion	monto	flete	venta	impuesto	ventaSinimpuesto	porcentaje	descuento total	descuento PorAplicar	descuento Aplicado
10775140	8370754	00:00:00	Sylvia Peña	202012	43:53:00	162.24	0	162.24	-3.01	165.25	0.2	39	39	0

Con el ejemplo de este pedido (8370754) la ganancia de la consultora (10775140) que se refleja en el dashboard debería ser S/.32.75 en lugar de los S/35.88 que se muestran actualmente

**Ganancia = 195 - 162.24 = 32.76**