

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Administración



**ANÁLISIS Y PLAN ESTRATÉGICO PARA
EL LANZAMIENTO DE UNA UNIDAD DE
NEGOCIO DE COMERCIO ELECTRÓNICO,
EN LA CATEGORÍA DE PRODUCTOS DE
CONSUMO MASIVO, PARA LA EMPRESA
PROMOTORA 4P SAC**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

José Octavio Ugaz La Rosa

Código 19770955

Asesor

Juan Andrés Arata Llona

Lima – Perú

Junio de 2022

**ANALYSIS AND STRATEGIC PLAN FOR
AN E-COMMERCE BUSINESS UNIT
LAUNCH, IN THE CATEGORY OF MASS
CONSUMPTION PRODUCTS,
FOR PROMOTORA 4P SAC**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1 Análisis externo.....	2
Macroentorno (Amenazas)	2
1.1.1 Político	2
1.1.2 Económico	3
1.1.3 Social.....	4
1.1.4 Tecnológico.....	4
Macroentorno (Oportunidades).....	5
1.1.5 Político	6
1.1.6 Económico	6
1.1.7 Social.....	6
1.1.8 Tecnológico.....	7
1.1.9 Análisis PEST	8
Microentorno (Amenazas y oportunidades)	9
1.1.10 Comercio electrónico: oportunidades del sector	9
1.1.11 Comercio electrónico: amenazas del sector	12
1.1.12 Comercio electrónico de productos de consumo masivo: oportunidades de la categoría.....	13
1.1.13 Análisis de las fuerzas competitivas del sector	16
1.2 Los escenarios futuros.....	22
1.3 Análisis Interno	23
1.3.1 Características de la empresa	23
1.3.2 Fortalezas	24
1.3.3 Debilidades.....	24
1.4 Análisis Matricial.....	25
1.4.1 Matriz EFE.....	25
1.4.2 Matriz EFI.....	25
1.4.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	26

1.4.4	Características del proyecto	26
1.4.5	La propuesta.....	27
1.5	Cadena de Valor.....	28
CAPITULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA		29
2.1	Matriz FODA cruzada.....	29
2.2	Matriz de las estrategias genéricas.....	30
2.3	Lean Canvas	32
2.4	Matriz PEYEA.....	32
2.5	Matriz de la Estrategia Principal (MEP).....	33
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....		35
3.1	Misión	35
3.2	Visión.....	35
3.3	Valores	36
3.4	Objetivos	36
3.4.1	Objetivo de nivel corporativo: Ampliación del modelo de negocio	37
3.4.2	Estrategia de nivel corporativo: Establecer una nueva línea de negocio para incursionar en el mercado B2C.....	38
3.4.3	Ventaja competitiva de Promotora 4P SAC.....	38
3.4.4	LIFEMARK: relaciones de por vida.....	38
3.5	Estrategias de nivel de negocio.....	47
3.5.1	Estrategias de nivel funcional: Marketing	48
3.5.2	Estrategias de nivel funcional: Área Legal	51
3.5.3	Estrategias de nivel funcional: Investigación & Desarrollo.....	51
3.5.4	Estrategia de nivel funcional: Ventas y Servicio al Cliente.....	54
3.5.5	Estrategias de nivel funcional: Desarrollo tecnológico.....	55
3.5.6	Estrategias de nivel funcional: Logística y operaciones	63
3.5.7	Estrategias de nivel funcional: Administración y RRHH	64
3.5.8	Estrategias de nivel funcional: Finanzas	67
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO		68
CONCLUSIONES		71
RECOMENDACIONES		73
ANEXOS.....		78
REFERENCIAS.....		76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Pronóstico de la evolución e impacto de los factores externos, 2022-2027	8
Tabla 1.2 Número de usuarios de internet 2009-2021 por regiones (en millones).....	10
Tabla 1.3 Canales de compra de alimentos frescos (%)	14
Tabla 1.4 Canales de compra de alimentos embolsados (%).....	14
Tabla 1.5 Canales de compra de productos de cuidado personal (%)	15
Tabla 1.6 Canales de compra de productos de cuidado del hogar (%).....	15
Tabla 1.7 Proyección de escenarios futuros según factores externos	22
Tabla 1.8 Matriz EFE del proyecto.....	25
Tabla 1.9 Matriz EFI del proyecto.....	25
Tabla 1.10 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	26
Tabla 2.1 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	32
Tabla 3.1 Resultados del sondeo.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de valor de la empresa	28
Figura 2.1 Matriz FODA cruzada	29
Figura 2.2 Matriz de las estrategias genéricas del proyecto	30
Figura 2.3 Matriz de las estrategias genéricas del proyecto	30
Figura 2.4 Posición resultante para la matriz PEYEA del proyecto	33
Figura 2.5 Matriz de la Estrategia Principal (MEP)	33
Figura 3.1 Lifemark: Relaciones de por vida	43
Figura 3.2 Isotipo, logotipo y slogan de la marca.....	50
Figura 3.3 Mensaje de bienvenida	56
Figura 3.4 Mensajes testimoniales.....	57
Figura 3.5 Log in	57
Figura 3.6 Ingreso personalizado.....	58
Figura 3.7 Presentación de beneficios	58
Figura 3.8 Presentación de beneficios - Parte 2.....	59
Figura 3.9 Paso 2	59
Figura 3.10 Parte 2 - Etapa 1	60
Figura 3.11 Parte 2 – Etapa 1 (continuación)	60
Figura 3.12 Fin Etapa 1 - Inicio Etapa 2.....	61
Figura 3.13 Fin Etapa 2 - Inicio Etapa 3.....	61
Figura 3.14 Lista de compras.....	62
Figura 3.15 Promotora 4P SAC. Estructura organizacional actual.....	64
Figura 3.16 Promotora 4P SAC. Estructura organizacional propuesta.....	65
Figura 4.1 Balanced Scorecard de la Empresa Promotora 4P SAC.....	69

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de la encuesta.....	79
Anexo 2: Resultados de la encuesta.....	88



RESUMEN

La administración y el planeamiento estratégico son actividades fundamentales que realizan las empresas para lograr sus objetivos. Para ello, mediante un análisis del entorno, buscan identificar las principales amenazas que puedan afectar sus actividades, pero a la vez, las oportunidades que van surgiendo al interior de los mercados que atienden o planean atender.

En esa misma línea, un análisis interno de las características de la empresa, permite conocer las fortalezas y debilidades que la organización presenta, como instrumentos para hacer frente a las fuerzas del entorno, sea local, regional, o global; o que surjan de la dinámica competitiva de los mercados en los que operan.

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) para optar el título de Licenciado en Administración, combina diversos recursos para identificar estas importantes variables: por un lado, el bagaje de conocimientos teóricos y prácticos asimilado durante el aprendizaje académico de la carrera, y por el otro, la experiencia profesional adquirida por el autor durante su trayectoria profesional.

Siendo que ese es precisamente el propósito de la realización de un TSP, en este caso en particular cabe señalar que se trata de más de 35 años de experiencia en importantes empresas e instituciones, públicas y privadas, tanto nacionales como extranjeras.

Es la suma de estos recursos la que ha permitido efectuar, en la primera etapa de este trabajo, el análisis externo e interno de la empresa; para luego desarrollar, en los capítulos siguientes, una propuesta estratégica para el desarrollo de una unidad de negocio de comercio electrónico en la categoría de productos de consumo masivo, que consideramos innovadora y disruptiva, tanto en su formulación, como en su implementación y mecanismos de control.

Línea de Investigación: 5200 - 31.a2

Palabras clave: Marketing digital, comercio electrónico, consumo masivo, emprendimiento, abastecimiento.

ABSTRACT

Management and strategic planning are fundamental activities carried out by companies to achieve their objectives. To do this, through an analysis of the environment, they seek to identify the main threats that may affect their activities, but at the same time, the opportunities that are emerging within the markets they serve or plan to serve.

Along the same lines, an internal analysis of the characteristics of the company allows knowing the strengths and weaknesses that the organization presents, as instruments to face the forces of the environment, be it local, regional, or global; or that arise from the competitive dynamics of the markets in which they operate.

This *Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP)* to opt for the title of *Licenciado en Administración*, combines various resources to identify these important variables: on the one hand, the baggage of theoretical and practical knowledge assimilated during the academic learning of the career, and on the another, the professional experience acquired by the author during his professional career.

Being that this is precisely the purpose of carrying out a *TSP*, in this particular case it should be noted that it involves more than 35 years of experience in important companies and institutions, public and private, both national and foreign.

It is the sum of these resources that has allowed to carry out, in the first stage of this work, the external and internal analysis of the company; to then develop, in the following chapters, a strategic proposal for the development of an e-commerce business unit in the category of mass consumption products, that we consider innovative and disruptive, both in its formulation, and in its implementation and control mechanisms.

Line of research: 5200 - 31.a2

Keywords: Digital marketing, e-commerce, mass consumption, startup, delivery.

INTRODUCCIÓN

Debido a la pandemia por la COVID-19, en los últimos dos años el Perú y el mundo han vivido circunstancias excepcionales que nos han obligado a repensar muchos aspectos de la vida cotidiana: personales, familiares, sociales, políticos, legales, académicos, tecnológicos, comerciales, económicos, sanitarios, ambientales y muchos otros más.

Sin duda, los cambios experimentados han sido profundos y en algunos casos, definitivos. Como suele ocurrir en situaciones de emergencia o catástrofe, los sectores más afectados han sido los más pobres. Y esta pandemia no ha sido la excepción.

Sin embargo, a pesar de este difícil escenario, algunos de estos cambios permiten avisorar interesantes oportunidades para las empresas que sepan adaptarse a los nuevos comportamientos de los consumidores pospandemia y tengan la capacidad para adoptar las nuevas tecnologías que están apareciendo.

En ese sentido, destaca el sector de comercio electrónico y particularmente la categoría de productos de consumo masivo. El presente trabajo analiza las principales fuerzas del entorno y de la propia empresa, para formular una estrategia que ofrezca una propuesta de valor diferenciada y ventajosa para los consumidores y usuarios del sector y la categoría descritos, así como los principales lineamientos para su implementación y control.

CAPITULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para efectos de este trabajo, se ha analizado tanto el macroentorno global, regional y local, como el microentorno del sector y la categoría en los cuales la empresa tiene pensado incursionar. Para ello, se han tomado en cuenta los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, componentes del análisis PEST, desarrollado por Fahey & Narayanan (1968).

1.1 Análisis externo

Macroentorno (Amenazas)

La pandemia ha golpeado significativamente al Perú, debido a una serie de factores estructurales que, aunados al débil marco institucional, nos ha puesto en una situación de mayor vulnerabilidad.

1.1.1 Político

La precariedad institucional que ha vivido el país en años recientes, se ha agravado con la llegada al poder del presidente Pedro Castillo. Los últimos meses se han caracterizado por un clima de enfrentamiento entre los diferentes poderes del Estado, exacerbado por una creciente conflictividad social en diversas regiones del país.

Sin duda, el cambio de gobierno no pudo llegar en peor momento. El Perú ha sido uno de los países más golpeados por la pandemia, teniendo los indicadores más negativos del mundo en términos sanitarios y económicos, lo cual ha incrementado las expectativas y urgencias de nuestra población por un cambio radical.

Si en el pasado el modelo peruano se ufana de que corrieran por cuerdas separadas la economía y la política, hoy este esquema ha demostrado serias limitaciones. Debido a la complacencia, mediocridad y hasta corrupción de los diferentes agentes (autoridades e instituciones, empresarios y empresas, líderes de opinión y medios de comunicación, gremios y ciudadanos), no se abordaron oportunamente y adecuadamente las reformas pendientes que pudieran encaminar al país y transformar el crecimiento experimentado en las últimas décadas, en un desarrollo sostenible.

Hoy, la situación es de crisis extrema. A la crisis sanitaria la siguió la crisis económica y ahora, una grave crisis política. Es decir, la tormenta perfecta. Durante los primeros meses de esta pandemia me atreví a vaticinar que “luego de la pandemia vendría el pandemonio” (Ugaz La Rosa, 2020). Lamentablemente, no me equivoqué.

Pero si creemos que hemos tocado fondo, la realidad nos muestra que cada vez podemos estar peor. El deterioro no solo es evidente sino progresivo. En un estado de cosas así, los valores se trastocan. Como país hemos pasado de la informalidad a la ilegalidad. Y ya estamos transitando hacia la criminalidad.

Las distintas mafias criminales que pululan en nuestro país (de narcotraficantes, de taladores y mineros ilegales, de transportistas, de trata de personas, de traficantes de terrenos, de construcción civil, de universidades “bamba”, etc.), antes colocaban representantes en el Congreso o en diferentes instituciones públicas para que defiendan sus intereses. Ahora, en el colmo del descaro, participan activamente en política y se representan a sí mismos, sin intermediarios y con el mayor descaro.

Así estamos. En este contexto, la actividad empresarial en los diferentes sectores tiene serias dificultades para operar, hacer proyecciones e invertir.

1.1.2 Económico

Un conjunto de factores nacionales e internacionales se han aunado para explicar el difícil momento económico que atraviesa nuestro país. Y las dificultades no solo se derivan de problemas coyunturales. Problemas estructurales, institucionales y de manejo gubernamental nos pasan la factura en estas circunstancias. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2020):

- La población en situación de pobreza en el Perú ha ascendido al 30.1% del total y en pobreza extrema al 5.1%.
- Al 2020, el 75.3% de la PEA tenía un empleo informal. Debido a la pandemia, esta cifra se ha elevado al 78.2% en el 2021.

La mayoría de analistas han reducido sus estimaciones del crecimiento del PBI del Perú para el año 2022, basadas en la pérdida de confianza del sector empresarial, por el ruido político, los conflictos sociales y la inacción o ineficiencia en las decisiones gubernamentales.

Se contraen las inversiones y se encarece el costo del dinero al bajar la calificación del riesgo-país.

Crecen las expectativas inflacionarias, derivadas de problemas de abastecimiento de materias primas, insumos y productos terminados. La invasión de Rusia a Ucrania ha sido un factor determinante para ello.

1.1.3 Social

Durante los largos periodos de confinamiento por la emergencia sanitaria, amplios sectores de la población en el Perú -especialmente los hogares con menores recursos- lo han pasado muy mal, por múltiples razones, entre las cuales podemos señalar las siguientes:

- Quispe Romero, Arias Ávila, & Maquet Makedonski, (2005), señalan que el 74% de la población peruana tiene un déficit cualitativo en su vivienda, es decir, las condiciones de habitabilidad son inadecuadas y requieren ser mejoradas
- De acuerdo al INEI (2020), muchos hogares no cuentan con servicios de red pública de agua dentro de la vivienda (14.5% del total de hogares a nivel nacional y 27.6% en el ámbito rural), el 37.6% de la población tiene algún problema de salud crónico y el 31,8% tiene déficit calórico, y el acceso a programas sociales como los desayunos escolares Qali Warma, se han reducido significativamente durante la pandemia, del 77.4% de hogares con al menos un beneficiario en el 1er. trimestre de 2019, al 34.5% en el 1er. trimestre de 2020.

1.1.4 Tecnológico

La pandemia ha desnudado no solo las condiciones de precariedad en las que vive gran parte de la población peruana, en términos de vivienda o acceso a servicios públicos esenciales, sino también las serias limitaciones para acceder a servicios más sofisticados, como la banca, los seguros o la internet. O a las posibilidades de contar con las herramientas, equipos y hasta conocimientos básicos para utilizar estos servicios.

A continuación podemos observar algunas cifras con las cuales el INEI (2020) da cuenta de esta lamentable realidad:

- El 55.2% de la población no tiene cuenta en el sistema financiero.
- No están equipados con computadora o laptop el 64.4% de los hogares a nivel nacional y el 92.5% en el ámbito rural.
- No cuentan con refrigeradora o congeladora el 41.8% de los hogares en todo el país y el 83.2% del sector rural.
- El 61.3% de hogares no cuentan con acceso a internet.

Macroentorno (Oportunidades)

Por el contrario, durante la pandemia los sectores sociales con mayor poder adquisitivo han podido soportar mejor los largos periodos de confinamiento, debido a que equiparon sus hogares para transformarlos no solo en viviendas más confortables, sino en centros de trabajo para labores de oficina o de producción; aulas y bibliotecas para estudiantes de colegios o universidades; centros de entretenimiento con bar, sala de juego, cine, karaoke y discoteca; y hasta gimnasios y centros de meditación.

Toda esta transformación la han podido hacer, porque a diferencia de los sectores más pobres de nuestra sociedad, las clases medias y altas cuentan con:

- Viviendas más confortables, con mayor número de habitaciones.
- Menos individuos viviendo en el mismo hogar.
- Acceso a redes de agua, desagüe y alcantarillado.
- Telefonía móvil, cable y acceso a internet.
- Computadora y/o laptop.
- Refrigeradora y/o congeladora.
- Empleo formal.
- Bancarización.

Todo ello nos hace pensar que, a pesar de las dificultades conyunturales (pandemia, crisis económica, crisis política), el Perú cuenta con una base suficientemente amplia de la población que podrá sobrellevar este temporal y adaptarse con éxito a los nuevos desafíos pospandemia.

En ese sentido, si bien los factores políticos y económicos del macroentorno constituyen serias amenazas, se pueden avizorar algunas oportunidades importantes, y por supuesto, hay factores sociales y tecnológicos favorables que se pueden aprovechar:

1.1.5 Político

El contexto internacional tiene como factor más relevante el conflicto entre Rusia y Ucrania. Países como EEUU, Francia, Inglaterra y Alemania han tomado una firme posición contra la invasión rusa, aplicando severas sanciones económicas contra ese país y apoyando con armamento y tecnología a Ucrania. Otras naciones históricamente neutrales, como Suecia y Finlandia, también se alían contra el régimen de Putin.

El conflicto ha generado ciertas dificultades a China, que no solo no ha condenado la invasión rusa a Ucrania, sino que ni siquiera la ha denominado como tal. Según Buckley (2022), corresponsal jefe para China de The New York Times, la posición del gigante asiático se sustenta en sus conocidos principios de política exterior, basados en el respeto a la soberanía y no interferencia.

En nuestra región, la Cumbre de las Américas que se llevará a cabo en junio de este año en Los Ángeles, California, será una gran oportunidad para que EEUU dirija la mirada a los países del hemisferio y los tome en cuenta como aliados geopolíticos, ahora y en el futuro.

1.1.6 Económico

Inflación, recesión, devaluación, desempleo, guerra, son todas pésimas palabras para las expectativas económicas, a nivel nacional e internacional. Sin embargo, dentro de este panorama sombrío, siempre hay espacio para el optimismo y para detectar oportunidades.

Es de esperar que con la finalización de la pandemia, las empresas que hayan sabido leer los cambios en el comportamiento del consumidor, que se hayan adaptado a las nuevas tecnologías y experimentado una transición y/o transformación digital, tengan mayores posibilidades de éxito.

1.1.7 Social

El más importante factor a considerar es el cambio social que ha traído la pandemia. Actividades esenciales del quehacer humano han sufrido drásticas transformaciones, como es el caso de las interacciones sociales, el trabajo, la educación, el entretenimiento, el transporte y abastecimiento, entre otras.

Lo que antes dábamos por sentado, hoy experimenta cambios paradigmáticos. Y todo ello afecta, positiva o negativamente, las actividades empresariales. Por ejemplo, en la industria del vestido o calzado, el teletrabajo y las menores interacciones sociales reducen la necesidad de contar con vestimenta más variada y elegante.

Los contactos personales se han reducido significativamente y si bien es cierto es de esperar un efecto rebote pospandemia, tanto el uso de la vestimenta como la manera de comprarla, probablemente consoliden una parte importante de las costumbres adquiridas durante este período.

La misma lógica puede aplicarse al abastecimiento en los hogares: alimentos, bebidas, medicamentos, productos para la higiene y el cuidado personal, para la limpieza y mantenimiento del hogar, para la alimentación y el cuidado de las mascotas, etc.

A manera de ejemplo podemos señalar la tenencia misma de mascotas, que ha tenido un crecimiento explosivo en todo el mundo a raíz de la pandemia. Según Aragón (2022), solo en España, entre 2019 y 2021, el número de perros y gatos domésticos ha crecido un 44%, de 10.5 a 15.1 millones.

Según un estudio de la Organización Internacional del Trabajo OIT (2020) llevado a cabo en diversos países de la región latinoamericana, durante el primer semestre de ese año, es decir, en el inicio de la pandemia, entre el 20 y 30% de los trabajadores asalariados realizaron teletrabajo, alrededor de 23 millones de personas.

1.1.8 Tecnológico

Son muchos los cambios tecnológicos que tanto las personas como las empresas han adoptado y seguirán adoptando en el futuro cercano. En ese sentido, la pandemia no ha hecho sino acelerar las tendencias que ya se venían presentando.

El factor más relevante será la actitud que las empresas tengan frente a los grandes cambios que se vienen presentando. Se requerirá un gran componente de innovación, creatividad, disrupción y agilidad, mucha agilidad.

Afortunadamente, ahora existen múltiples herramientas que están permitiendo a las empresas dar este gran salto cualitativo hacia la digitalización: la inteligencia artificial (IA), la computación en la nube (CC) para el almacenamiento de datos, el aprovechamiento de los datos biométricos para realizar transacciones.

1.1.9 Análisis PEST

A continuación, con base en la situación actual y las proyecciones a futuro, determinaremos la incidencia en el desarrollo del proyecto de los principales factores externos identificados:

Tabla 1.1

Pronóstico de la evolución e impacto de los factores externos, 2022-2027

EVOLUCIÓN FUTURA						
	12 MESES	IMPACTO	1-3 AÑOS	IMPACTO	3-5 AÑOS	IMPACTO
FACTORES POLÍTICOS						
Situación política	-	Amenaza	-	Amenaza	+	Oportunidad
Desconfianza en las instituciones	-	Amenaza	-	Amenaza	-	Amenaza
Políticas económicas	-	Amenaza	-	Amenaza	+	Oportunidad
Políticas de salud, control de la pandemia	-	Amenaza	-	Amenaza	+	Oportunidad
Situación política internacional	-	Amenaza	-	Amenaza	+	Oportunidad
FACTORES ECONÓMICOS						
Inflación, poder adquisitivo	-	Amenaza	-	Amenaza	+	Oportunidad
Precios internacionales	-	Amenaza	-	Amenaza	+	Oportunidad
Logística Internacional	-	Amenaza	-	Amenaza	+	Oportunidad
Devaluación	-	Amenaza	-	Amenaza	+	Oportunidad
Recesión	-	Amenaza	-	Amenaza	+	Oportunidad
FACTORES SOCIALES						
Incremento de la pobreza y pobreza extrema	-	Amenaza	-	Amenaza	-	Amenaza
Descontento social por expectativas no satisfechas	-	Amenaza	-	Amenaza	-	Amenaza
Inseguridad ciudadana	+	Oportunidad	+	Oportunidad	+	Oportunidad
Cambios en el comportamiento del consumidor	+	Oportunidad	+	Oportunidad	+	Oportunidad

(continúa)

(continuación)

	EVOLUCIÓN FUTURA					
	12 MESES	IMPACTO	1-3 AÑOS	IMPACTO	3-5 AÑOS	IMPACTO
FACTORES TECNOLÓGICOS						
Baja inclusión financiera	-	Amenaza	-	Amenaza	-	Amenaza
Baja conexión a internet y acceso a productos tecnológicos	-	Amenaza	-	Amenaza	-	Amenaza
Disposición de uso de productos digitales	+	Oportunidad	+	Oportunidad	+	Oportunidad
Transformación digital de empresas	+	Oportunidad	+	Oportunidad	+	Oportunidad
Facilidad de acceso a nuevas tecnologías	+	Oportunidad	+	Oportunidad	+	Oportunidad

Microentorno (Amenazas y oportunidades)

Para efectuar el análisis del microentorno, se ha tomado en cuenta el sector de **comercio electrónico** y las siguientes categorías de **productos de consumo masivo**: alimentos y bebidas; productos para la higiene y cuidado personal; y para la limpieza y mantenimiento del hogar.

El sector y las categorías de productos seleccionados obedecen al análisis interno que se ha realizado de la empresa, de acuerdo a su campo de acción, experiencia y recursos, es decir, a sus fortalezas y debilidades. El detalle del análisis interno se puede apreciar en el Capítulo II de este trabajo.

1.1.10 Comercio electrónico: oportunidades del sector

Según un estudio de Euromonitor International (2021), entre los años 2019 y 2020, el comercio electrónico en Latinoamérica experimentó un crecimiento significativo. De menor a mayor crecimiento, podemos mencionar a Argentina (39.0%), Chile (45.6%), Colombia (53.1%), Brasil (60.9%) y Perú (86.7%), que tuvo el mayor crecimiento en la región durante este periodo.

- **Crecimiento esperado en la región.** De acuerdo a Pasquali (2021), para los próximos años se espera que el comercio electrónico en la región Latinoamericana tenga un crecimiento del 31% entre el 2021 y el 2025, de

US\$ 80,500 millones de dólares a US\$ 105,500 millones de dólares. Se estima que durante el mismo período, el comercio electrónico en el Perú tendrá un crecimiento del 29%, pasando de US\$ 2,900 millones de dólares en el 2021, a US\$ 3,700 millones de dólares en el 2025.

- **Total de usuarios.** En cuanto al total de usuarios de internet, Johnson (2022) ha comparado las cifras de crecimiento de usuarios en las diferentes regiones del mundo. En los últimos 12 años Latinoamérica y el Caribe se ubican en una posición intermedia: 4to. lugar (de 7 regiones) en total de usuarios de internet y 4to. lugar en % de crecimiento de usuarios, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Tabla 1.2

Número de usuarios de internet 2009-2021 por regiones (en millones)

Período / Región	Asia	Europa	Norteamérica	Latinoamérica y el Caribe	África	Medio Oriente	Oceanía
Dic 2009	764.40	425.80	259.60	186.90	86.20	58.30	21.10
Dic 2021	2,790.15	743.60	347.91	533.17	601.32	205.02	30.55
Crecimiento 2009-2021	265.01%	74.63%	34.02%	185.27%	597.59%	251.66%	44.79%

Nota. Adaptado de *Number of internet users worldwide from 2001 to 2021, by region (in millions)*, por J. Johnson, 2022

(<https://www.statista.com/statistics/265147/number-of-worldwide-internet-users-by-region//statistics/265147/number-of-worldwide-internet-users-by-region/>)

- **Motivación de compra.** De acuerdo a un estudio de Google (2020), el 62% de los compradores por internet en el mundo compró nuevas marcas durante la pandemia, buscando una mejor relación precio-calidad.

Con relación a nuestro país, un estudio de Ipsos Opinión y Mercado (2021) reveló lo siguiente:

- **Crecimiento en el Perú.**
 - La penetración de las compras por Internet en el Perú urbano se ha incrementado del 22% en mayo-junio 2019 al 50% en abril-mayo 2021, siendo la pandemia un factor primordial para explicar este crecimiento.
 - En el NSE A, la penetración de las compras por internet alcanzó el 89% y en el NSE B es del 81%. Por rango de edades, la mayor penetración se dio en el grupo etáreo de 25 a 35 años, con el 65%.

- **Modalidades de compra por internet.**
 - El 75% de usuarios realizó compras por internet a través de una página web, el 46% mediante apps y el 38% a través de las redes sociales.
- **Productos o servicios comprados.**
 - Las categorías más adquiridas por internet durante el periodo en el que se llevó a cabo el estudio son: alimentos (81%), moda (73%), cuidado personal (58%) equipamiento para el hogar (57%), salud (47%) y productos de limpieza (45%).
- **Experiencia de compra.**
 - El porcentaje de usuarios por internet que tuvo una experiencia de compra muy buena o buena, se ha incrementado del 77% en el 2019 al 88% en el 2021.
- **Forma de despacho.**
 - El método de despacho preferido por aquellos usuarios que efectúan sus compras por internet a través de una página web es el delivery del propio establecimiento (80%), seguido del recojo en tienda personalmente (31%).
- **Actitud actual hacia las compras por internet.**
 - El 83% de los encuestados en el estudio de Ipsos señalan que se sienten cada vez más animados a comprar por internet en otras marcas; el 80% compra actualmente más por este canal que antes de la pandemia y el 77% se siente cada vez más seguro de comprar por este medio. Incluso, un 64% señala que preferiría hacer todas sus compras por internet, sin salir de casa.
- **Actitud hacia las compras por internet en el futuro.**
 - Solo el 2% de los entrevistados señala que dejaría de comprar por internet luego que finalice la pandemia. El 54% piensa seguir comprando como hasta ahora (77% en el NSE A) y el 44% piensa comprar por internet solo cosas puntuales.

Un informe de Datareportal (2022), revela otra data sumamente interesante:

- **Pagos digitales.** Según Datareportal, a febrero de 2022, del total de la población en el Perú, 14.82 millones de personas emplearon algún método de

pago digital, por un total de US\$ 6,280 millones de dólares, 12% y 26.9% más que en el 2021, respectivamente.

1.1.11 Comercio electrónico: amenazas del sector

Según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico CAPECE, (2022) a pesar del crecimiento que ha experimentado el sector en los últimos años, especialmente debido a la pandemia, aún se mantienen algunas actitudes entre los usuarios que constituyen desventajas significativas que frenan la penetración del comercio electrónico en el país.

Entre las principales dificultades señaladas por CAPECE, podemos mencionar las siguientes:

- **La desconfianza del consumidor.** Se estima que el 39% de los consumidores peruanos teme que no se les entregue adecuadamente los productos comprados en línea.
- **Protección de datos.** El 55% teme dar información sobre su tarjeta de crédito y datos personales.
- **Contacto físico.** Un 40% prefiere tener un contacto directo con el producto (ver, tocar, oler, probar), antes de comprarlo.
- **Concentración.** Todavía el 70% del total del comercio electrónico del país, se concentra en Lima.
- **Baja inclusión financiera.** Una parte importante de la población aún no cuenta con tarjeta de crédito o algún producto financiero, lo que los excluye de poder efectuar transacciones con los principales operadores del comercio online.
- **Baja competitividad digital.** De una muestra de 63 países, el Perú ocupa el puesto 60.

En la misma línea, el estudio citado de Ipsos Opinión y Mercado (2020), encontró las siguientes dificultades en el comercio electrónico en el Perú:

- **Cambios o devoluciones.** El 40% de los usuarios que compraron por internet, efectuaron cambios o devoluciones de los productos o servicios adquiridos. La principal razón para hacer el cambio o la devolución fue que “la compra difería de lo adquirido” (46%).

- **Razones que desincentivan las compras por internet.** Entre las principales razones que desmotivan a los usuarios a comprar por internet están: el costo muy alto del delivery (53%), que la plataforma no les genera confianza (31%) y que no les permite efectuar el pago contra entrega (31%).

1.1.12 Comercio electrónico de productos de consumo masivo: oportunidades de la categoría

- **Crecimiento.** De acuerdo a un estudio de la empresa Arellano Consultoría (2020), en el Perú diversas categorías de productos de consumo masivo experimentaron un crecimiento significativo en su consumo durante la pandemia. Por ejemplo, en el caso del alcohol y gel de manos, crecieron hasta 40 puntos porcentuales (pp.) con relación al periodo prepandemia y los consumidores han expresado su intención de mantener estos niveles o similares, luego de la pandemia.

Ese mismo comportamiento se ha presentado en otros productos directamente relacionados a los protocolos sanitarios, como las mascarillas (+28 pp.), pero también en otras categorías de productos de consumo masivo habituales, como conservas enlatadas y alimentos embolsados/empacados (+22 pp.), alimentos frescos (+11 pp.), comidas congeladas (+7 pp.), productos para limpieza y mantenimiento del hogar (+8 pp.) y productos para la higiene y cuidado personal (+ 5pp.).

- **Preferencia por canal de compra.** En el referido estudio de Arellano también se puede apreciar que en algunas categorías de productos de consumo masivo, **el canal de compras por delivery ha tenido el incremento porcentual más elevado entre todos los canales de compra.** Ello, a pesar que este canal aún tiene una penetración baja con relación a los canales tradicionales.

Con base en los cuadros del estudio de Arellano Consultores, para graficar esta apreciación se ha efectuado un análisis del crecimiento porcentual, actual y esperado, con relación al periodo prepandemia:

Tabla 1.3*Canales de compra de alimentos frescos (%)*

	Consumo prepandemia	Consumo durante la pandemia	Crecimiento actual (%)	Consumo esperado pospandemia	Crecimiento esperado (%)
Supermercado (presencial)	37%	56%	51.3%	44%	18.9%
Bodega	43%	57%	32.5%	37%	-13.9%
Mercado	57%	80%	40.3%	68%	19.3%
Tiendas de conveniencia	6%	7%	16.6%	3%	-50.0%
Tiendas en estaciones de servicio	0%	2%	---	1%	---
Tienda mayorista	8%	12%	50%	9%	12.5%
Minimarket	13%	20%	53.8%	13%	0.0%
Supermercado (delivery x internet)	2%	5%	150.0%	3%	50.0%

Nota: Adaptado de *Impacto en el consumo debido a la cuarentena por el COVID-19*, por Arellano Consultoría, 2020. http://downloads.ulima.edu.pe/rree_alumnos/Libros/LE000969.pdf
Elaboración propia: columnas 3 y 5

Tabla 1.4*Canales de compra de alimentos embolsados (%)*

	Consumo prepandemia	Consumo durante la pandemia	Crecimiento actual (%)	Consumo esperado pospandemia	Crecimiento esperado (%)
Supermercado (presencial)	40%	57%	42.5%	49%	22.5%
Bodega	38%	52%	36.8%	36%	-5.2%
Mercado	50%	69%	38.0%	61%	22.0%
Tiendas de conveniencia	2%	5%	150.0%	4%	100.0%
Tiendas en estaciones de servicio	0%	1%	---	1%	---
Tienda mayorista	8%	12%	50.0%	10%	25.0%
Minimarket	12%	19%	58.3%	15%	25.0%
Supermercado (delivery x internet)	2%	5%	150.0%	3%	50.0%

Nota: Adaptado de *Impacto en el consumo debido a la cuarentena por el COVID-19*, por Arellano Consultoría, 2020. http://downloads.ulima.edu.pe/rree_alumnos/Libros/LE000969.pdf
Elaboración propia: columnas 3 y 5.

Tabla 1.5*Canales de compra de productos de cuidado personal (%)*

	Consumo prepandemia	Consumo durante la pandemia	Crecimiento actual (%)	Consumo esperado pospandemia	Crecimiento esperado (%)
Supermercado (presencial)	38%	52%	36.8%	47%	23.7%
Bodega	31%	47%	51.6%	33%	6.4%
Mercado	38%	50%	31.5%	38%	0.0%
Tiendas de conveniencia	2%	4%	100.0%	3%	50.0%
Tiendas en estaciones de servicio	0%	2%	---	2%	---
Tienda mayorista	7%	9%	28.57%	7%	0.0%
Minimarket	11%	16%	45.4%	14%	27.2%
Supermercado (delivery x internet)	2%	5%	150.0%	3%	50.0%

Nota: Adaptado de *Impacto en el consumo debido a la cuarentena por el COVID-19*, por Arellano Consultoría, 2020. http://downloads.ulima.edu.pe/rree_alumnos/Libros/LE000969.pdf
Elaboración propia: columnas 3 y 5.

Tabla 1.6*Canales de compra de productos de cuidado del hogar (%)*

	Consumo prepandemia	Consumo durante la pandemia	Crecimiento actual (%)	Consumo esperado pospandemia	Crecimiento esperado (%)
Supermercado (presencial)	36%	49%	36.1%	43%	19.4%
Bodega	34%	49%	44.1%	35%	2.9%
Mercado	42%	57%	35.7%	48%	14.2%
Tiendas de conveniencia	1%	3%	200.0%	2%	100.0%
Tiendas en estaciones de servicio	0%	1%	---	1%	---
Tienda mayorista	6%	9%	50.0%	8%	33.3%
Minimarket	12%	15%	25.0%	12%	0.0%
Supermercado (delivery x internet)	2%	4%	100.0%	3%	50.0%

Nota: Adaptado de *Impacto en el consumo debido a la cuarentena por el COVID-19*, por Arellano Consultoría, 2020. http://downloads.ulima.edu.pe/rree_alumnos/Libros/LE000969.pdf
Elaboración propia: columnas 3 y 5.

- **Atributos más valorados al momento de la compra.** Finalmente, de acuerdo al mismo estudio de Arellano, los atributos más valorados por los consumidores al momento de la compra de alimentos, son: precio e higiene, tanto de los productos, como de los establecimientos que los expiden.

Continuando con el análisis del microentorno, a continuación analizaremos la oferta y la demanda del sector de comercio electrónico, en las categorías de productos de consumo masivo. Para ello, emplearemos el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter (2009).

1.1.13 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

- **Amenaza de nuevos ingresos (competidores potenciales).** El comercio electrónico en particular, tanto en el Perú como el mundo, ha experimentado cambios dramáticos debido a la pandemia. Esto ha ocasionado que la tendencia positiva que se venía dando en los últimos años se acelere significativamente. Y muchos indicadores evidencian que este nuevo comportamiento de compra de los usuarios y consumidores, ha venido para quedarse.

En nuestro país, este escenario, sin duda muy positivo para la categoría, viene atrayendo a nuevos actores de peso, tanto locales como internacionales. Y ha hecho que los actuales competidores destinen mayores recursos y esfuerzos, con estrategias diseñadas no solo para defender su posición competitiva frente a nuevas amenazas, sino para hacerse de una porción mayor dentro del mercado con relación a sus actuales competidores. Todo ello, sin descuidar los canales físicos, para ofrecer a los usuarios una experiencia integral, lo que se conoce como “omnicanalidad”.

Para mantener un adecuado nivel de servicio, los actuales y nuevos actores requerirán contar con herramientas tecnológicas adecuadas y metodologías ágiles para responder con rapidez y flexibilidad a las demandas de usuarios cada vez más exigentes.

CRM, inteligencia artificial (IA), *machine learning*, el internet de las cosas (IoT), KPI's, tableros de mando o *dashboards*, transformación digital, *cloud computing*, son ya parte del día a día de muchas empresas. Todo ello implica sin duda, una inversión considerable.

Es de esperar que si no cuentan con recursos propios suficientes, las empresas busquen alianzas estratégicas que brinden capital, conocimiento y experiencia. Manejar fuertes volúmenes genera economías de escala que permiten reducir costos y mantener competitividad.

Desde hace algunos años existe una fuerte amenaza de que actores globales tan importantes como Amazon o WalMart, incursionen en el mercado peruano, lo cual transformaría completamente la dinámica de nuestro mercado. La novedad y el poder de estas marcas, sin duda generará incentivos entre los consumidores, para probar o cambiar de proveedor.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos.** En el caso específico del comercio electrónico de productos de consumo masivo, la identificación del servicio está muy vinculada al posicionamiento que tienen los canales físicos entre los usuarios. En ese sentido, cadenas como Tottus, Plaza Vea. Wong y Metro han desarrollado canales de venta digitales, a través de páginas web y Apps, que complementan su canal físico.

En los últimos años han aparecido nuevos actores en el mercado peruano, como Rappi, Pedidos Ya (ex Glovo), Corner Shop, Jokr, Agora Shop, entre otros. Muchos de ellos brindan servicio de compras en las tiendas físicas de los autoservicios ya conocidos (*shoppers*) para entregas por *delivery*.

Sin embargo, actualmente hay una tendencia observada en el mercado de restaurantes, conocida como *dark kitchen*, mediante la cual se han instalado cocinas cerradas sin comedor para atención al público, ubicadas en puntos estratégicos de la ciudad, para convertirse en centros de producción y distribución a los consumidores. Siguiendo esta tendencia, en el sector *retail* están apareciendo opciones similares, conocidas como *dark stores* o *dark supermarkets*.

Estas “tiendas oscuras”, son en realidad centros logísticos de almacenamiento y distribución de productos, que buscan desligarse del posicionamiento de las tiendas físicas de las cadenas de autoservicios y proyectar su propia imagen como opción de compra. Eso significa pasar de emplear una App como Rappi para comprar en Wong, a comprar esos mismos

productos, pero directamente en Rappi, sin emplear a la cadena de autoservicio como fuente de abastecimiento.

Esto ha permitido identificar una oportunidad interesante de negocio para incursionar en este sector y en estas categorías específicas. Conocer los paradigmas que actualmente rigen el proceso de compra de estos productos y el comportamiento de los usuarios, nos ha llevado a plantear nuevos paradigmas que ofrecen ventajas competitivas importantes frente a los actuales paradigmas, en beneficio de los consumidores.

- **Poder de negociación de proveedores.** En la industria de productos de consumo masivo, muchos de los proveedores de estos productos tienen un poder de negociación limitado frente a los grandes compradores de la industria, como las cadenas de autoservicios.

Esta situación se debe a que los espacios físicos que ofrecen las cadenas son limitados y por lo tanto, siempre ha existido una pugna entre los diferentes proveedores por lograr el mayor y mejor espacio posible en las góndolas, cabeceras de góndola, islas, pisos preferenciales en los anaqueles y todo espacio disponible de cara al público comprador.

Actualmente las circunstancias son muy distintas a las que existían en décadas pasadas, en las que había pocos proveedores o escasez de oferta de productos, debido a la crisis económica, control de precios, prohibición de importaciones, etc. Esto sin duda otorgaba un mayor poder a los proveedores.

Pero con la liberalización de las importaciones, la estabilidad y el crecimiento económico, han ido apareciendo nuevos competidores por el lado de la oferta, tanto nacionales como extranjeros. De esta manera, los proveedores han tenido que ceder en sus pretensiones y ofrecer mayores beneficios a las cadenas para lograr o mantener su espacio al interior de los establecimientos.

El resultado de estas negociaciones para los proveedores ha sido principalmente el tener que otorgar menores precios a las cadenas, con la consiguiente disminución de márgenes y rentabilidad, y plazos cada vez más extendidos para la cobranza de sus facturas.

Una práctica muy extendida en nuestro medio y que refleja el poder de las grandes cadenas de autoservicios frente a sus proveedores, ha sido el de prácticamente obligarlos a que cada vez que se inauguraba una nueva tienda en una cadena, esta sea abastecida gratuitamente por ellos.

Con la irrupción del comercio electrónico en estas categorías, se esperan cambios significativos, pero consideramos que estos cambios no harán que el poder que actualmente detentan las cadenas de autoservicios pase a los proveedores, o que vaya a parar a manos de los consumidores. Todo dependerá de quienes manejen adecuadamente la información, es decir, la inmensa data generada por las modernas herramientas tecnológicas disponibles o que estén por venir.

- **Poder de negociación de clientes.** Es aquí, en esta fuerza de mercado, en donde es de esperar que se alcance un mayor poder de negociación. Los consumidores en la actualidad son más informados, más exigentes y más selectivos a la hora de tomar una decisión de compra.

Las compras por internet, si bien es cierto permiten a las empresas un mayor conocimiento de las motivaciones o *insights* de los consumidores o usuarios con relación a sus decisiones o comportamientos de compra y consumo, también brindan a los clientes la oportunidad de ser cada vez más exigentes en sus requerimientos.

El conocimiento es poder, y ahora los consumidores tienen a la mano muchas herramientas para comparar calidad, variedad, precio, opciones de despacho y rapidez en la entrega, servicio de atención al cliente y post venta, política de devoluciones, plataformas de pago, seguridad y confidencialidad en el manejo de la información, etc.

Ante la diversidad y amplitud de la oferta en este sector, actual y futura, las oportunidades para las empresas de destacar y lograr la preferencia de los consumidores, pasan necesariamente por conocer en profundidad y hasta anticipar las necesidades de sus clientes.

No hay que olvidar que en este sector y en las categorías mencionadas, el costo de cambio de los clientes no existe o es bastante bajo. Por ello, se puede apreciar que no existe una marcada fidelidad por uno u otro proveedor.

Lo usual es que se utilice por costumbre o conveniencia alguno de ellos como proveedor principal, pero se puede en ocasiones, utilizar los servicios de otro proveedor, sin ningún problema.

Si bien es cierto los consumidores no tienen una capacidad de negociación directa, el auge y rapidez de las redes sociales hace posible que se viralicen casos, opiniones y tendencias que pueden terminar generando una presión muy grande a las empresas del rubro.

- **Rivalidad de las empresas en el sector.** La rivalidad más importante entre las empresas del sector, en el caso de tiendas físicas, ha estado dada por la ubicación de las mismas. Un componente inmobiliario ha sido un factor determinante en las últimas décadas.

En este escenario, las cadenas de autoservicios han optado por diferentes alternativas no excluyentes para levantar sus tiendas, sea adquiriendo terrenos y/o rentando espacios en centros comerciales. En la búsqueda de clientes, han tratado de llevar la gente a donde está la tienda, o han tratado de llevar la tienda a donde está la gente.

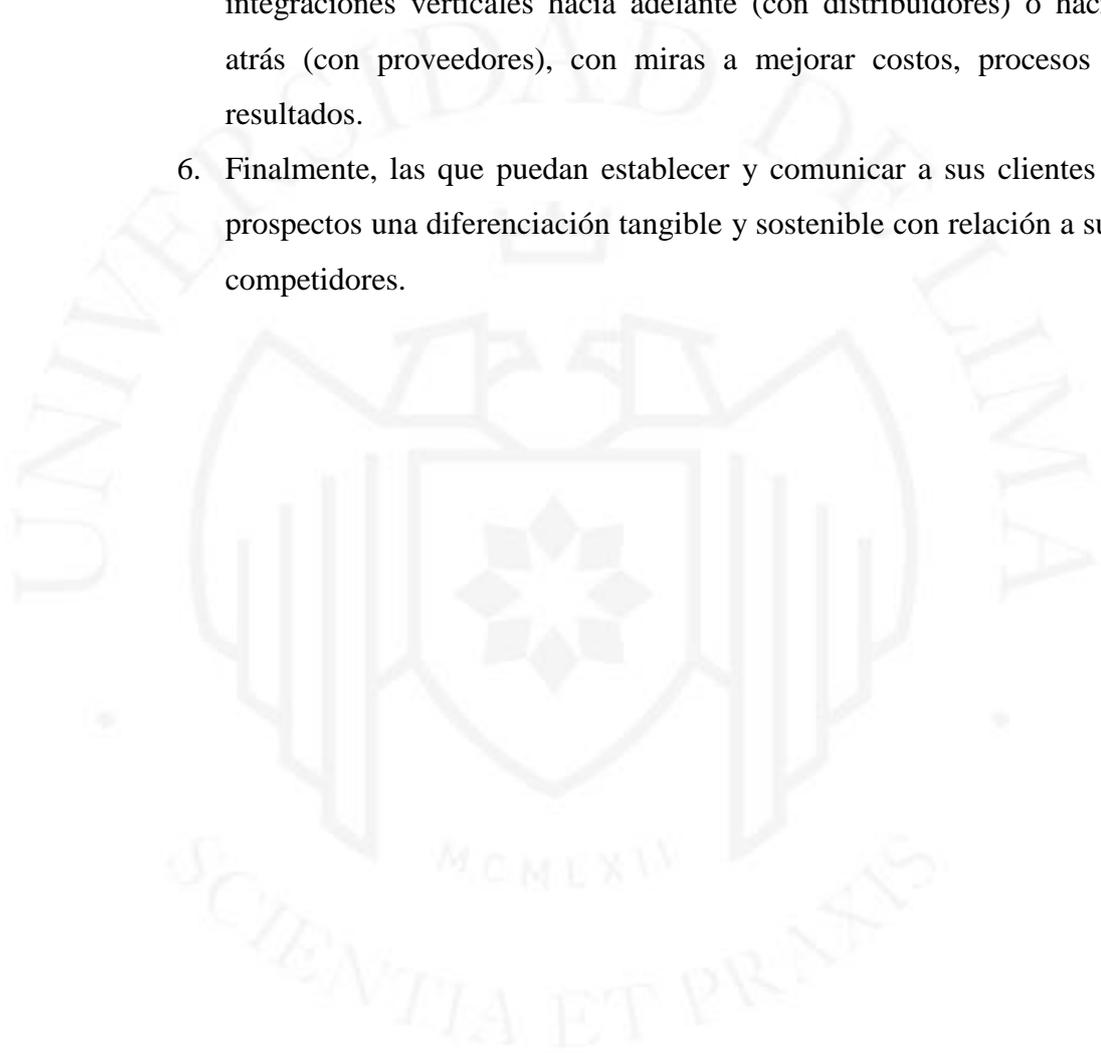
Ante las limitaciones de espacio para la apertura de nuevas tiendas y el abrupto crecimiento del comercio electrónico que ocasionó la pandemia, la batalla comienza a librarse en otros frentes y aparecen nuevos actores.

Las empresas de compra y reparto por delivery, la amenaza del ingreso de gigantes del retail y el comercio electrónico como WalMart y Amazon, prevén una **competencia de alta intensidad** en el futuro inmediato.

¿Quiénes podrán enfrentar con éxito este escenario? A continuación podemos apreciar un listado de algunas de las capacidades que deberán tener o desarrollar las empresas:

1. Aquellas que puedan adaptarse y asimilar las nuevas tecnologías digitales.
2. Las que sean ágiles y flexibles al momento de diseñar y desarrollar su oferta de productos y servicios.

3. Las que tengan por encima de todo, un conocimiento profundo de las motivaciones, necesidades y comportamientos de sus clientes o de los de la competencia.
4. Las que puedan reconocer nichos de mercado no atendidos satisfactoriamente.
5. Las que sean concientes de sus capacidades y limitaciones y que puedan promover y llevar a cabo alianzas estratégicas para lograr integraciones verticales hacia adelante (con distribuidores) o hacia atrás (con proveedores), con miras a mejorar costos, procesos y resultados.
6. Finalmente, las que puedan establecer y comunicar a sus clientes y prospectos una diferenciación tangible y sostenible con relación a sus competidores.



1.2 Los escenarios futuros

Teniendo en cuenta las características generales del proyecto, a continuación se plantean algunos escenarios que nos permitirán la elaboración de estrategias:

Tabla 1.7

Proyección de escenarios futuros según factores externos

E-Commerce B2C de abastecimiento de productos de consumo masivo				
Factor/Escenario	Optimista	Pesimista	Realista	Estrategia
Hábito de compra del consumidor	Se incrementa significativamente la tendencia de hacer las compras por internet.	Se regresa a los hábitos de compra pre-pandemia: mayor compra presencial (en canales físicos).	Se mantiene un crecimiento conservador de los canales virtuales, sin abandonar las compras presenciales.	Apostar agresivamente por lograr una participación importante en una categoría en crecimiento, resaltando los beneficios y las ventajas diferenciales para lograr fidelización.
Poder adquisitivo	Finaliza el conflicto entre Rusia y Ucrania, lo que permite una rápida recuperación de la economía mundial y de las cadenas de abastecimiento. En el Perú, el Congreso aprueba el adelanto de elecciones generales y reformas políticas-electorales. Se recupera la confianza-país, vuelven las inversiones y el crecimiento de la economía.	Se mantiene el conflicto entre Rusia y Ucrania y amenaza con escalar a otros países. El mundo entra en recesión y se agravan los conflictos y los problemas de abastecimiento. En el Perú, la inestabilidad política y la incapacidad gubernamental afectan la economía. Crece la conflictividad social.	Es inminente el fin del conflicto entre Rusia y Ucrania, pero las relaciones internacionales entran a una etapa de “guerra fría”. Hay dificultades para reactivar la economía mundial. En el Perú, las relaciones entre el ejecutivo y el legislativo siguen atrapadas, luchando por su supervivencia en un prolongado conflicto de baja intensidad.	Asumir una posición de liderazgo en la categoría, lo que permitirá aumentar el poder de negociación con los proveedores, para así otorgar mayores beneficios a nuestros clientes sin sacrificar márgenes.
Disponibilidad y acceso a nuevas tecnologías	Crece el acceso a internet de alta velocidad (5G) entre la población a nivel nacional y la demanda de productos tecnológicos. Disminuye el costo de herramientas de gestión digital sofisticadas, lo que las pone al alcance de muchas empresas.	No se incrementa el alcance de la conectividad ni la penetración de internet ni la demanda de aparatos tecnológicos. Las herramientas digitales avanzadas siguen estando en manos de unas pocas empresas.	Hay un crecimiento moderado del acceso a internet. Hay demanda de productos tecnológicos, pero la oferta es insuficiente por problemas de abastecimiento, debido a factores geopolíticos.	Establecer alianzas estratégicas con socios tecnológicos, que permitan desarrollar un soporte flexible y ágil, para adecuarse a las circunstancias, pero que pueda crecer rápidamente.

1.3 Análisis Interno

Para efectuar este análisis, a continuación vamos a conocer las principales características de la empresa y las razones por las cuales pretende incursionar en el sector de comercio electrónico de productos de consumo masivo.

1.3.1 Características de la empresa

- **Nombre:** Promotora 4P SAC.
- **Rubro:** Pequeña empresa de servicios de consultoría en las áreas de publicidad, comunicación y marketing.
- **Principales referencias, clientes y prospectos:**
 - Universidades privadas: UCV, CENTRUM Católica, ESAN.
 - Entidades públicas: Poder Judicial (PMSJ), ONP, INACAL.
 - Empresas privadas: Nestlé, Southern Perú, Price Waterhouse Coopers, Asociación Automotriz del Perú, Unilever, Warner Lambert (hoy Pfizer), Tele2000-BellSouth (hoy Telefónica).
- **Experiencia:** Por tratarse de una pequeña empresa, su experiencia está ligada a la trayectoria profesional de más de 35 años de su fundador y gerente general, Sr. José Ugaz La Rosa, desempeñando las siguientes funciones:
 - **En publicidad:** en las especialidades de creatividad, redacción, manejo de cuentas y elaboración de contenidos para medios digitales.
 - **En comunicación:** en imagen y comunicación institucional; prensa y relaciones públicas; vocería; ceremonial, protocolo y eventos; edición general de publicaciones impresas y publicaciones multimedia.
 - **En marketing:** en el desarrollo y lanzamiento de productos y servicios diversos; análisis e investigación de mercados, de la competencia y del comportamiento del consumidor; definición y aplicación de estrategias: de precios, de productos y empaques, branding, de canales de distribución, de ventas, de comunicación; elaboración de campañas publicitarias y promocionales, de servicios de atención al cliente; entre otras actividades, en los sectores de:
 - **Consumo masivo:** alimentos, productos para la higiene y cuidado personal, para limpieza y mantenimiento del hogar.
 - **Farmacéutico:** productos OTC, medicamentos genéricos y cosmeceúticos.

- **Telecomunicaciones:** beepers, líneas y equipos celulares, guías y cabinas telefónicas, roaming.
- **Pensiones:** en los sistemas público y privado.

1.3.2 Fortalezas

- **Gran creatividad:** ganador del premio Creatividad Empresarial 2005 de la UPC por la creatividad en el servicio al cliente.
- **Visión estratégica:** desarrollo de concepto propio denominado **LIFEMARK**, como fuente de innovación para identificar necesidades de los consumidores y desarrollar productos y servicios que satisfagan esas necesidades.
- **Amplia experiencia en marketing y comunicación:**
 - Más de 35 años
 - En sectores público y privado
 - En rubros diversos
 - En funciones diversas
- **Incorporación de socios estratégicos:**
 - Con red de contactos
 - Con infraestructura para operaciones logísticas
 - Con conocimiento de TICs y desarrollo de aplicaciones
- **Estructura organizacional:** Al tratarse de una pequeña empresa, para efectos del proyecto se trabajará como una start-up, lo cual resulta conveniente para modular el producto/servicio y realizar pruebas rápidas de concepto y de mercado sin mucha inversión de tiempo y dinero.
- **Encuesta:** Con base en una hipótesis de trabajo, se llevó a cabo una encuesta vía internet a 500 personas del grupo objetivo identificado como prospecto para el proyecto. El resultado, como veremos más adelante, fue muy satisfactorio y corroboró nuestra hipótesis.

1.3.3 Debilidades

- Bajo poder de negociación con proveedores.
- Limitado capital de trabajo.
- Poca experiencia y conocimiento en el campo digital y desarrollo de aplicaciones.
- Falta de experiencia propia e infraestructura logística, especialmente en la cadena de frío para productos perecibles.

1.4 Análisis Matricial

Tomando en cuenta los resultados de la evaluación externa (oportunidades y amenazas) e interna (fortalezas y debilidades), elaboraremos a continuación las matrices de Evaluación de Factores Externos (EFE), de Evaluación de Factores Internos (EFI) y la matriz de Perfil Competitivo (MPC):

1.4.1 Matriz EFE

Tabla 1.8

Matriz EFE del proyecto

	VALOR	CALIFIC.	V. POND.
OPORTUNIDADES			
1. Cambios en el comportamiento de compra de los consumidores debido a la pandemia.	0.15	3	0.45
2. Fuerte incremento del total de usuarios de internet.	0.13	3	0.39
3. Alto crecimiento del comercio electrónico, especialmente en la categoría de productos de consumo masivo.	0.12	3	0.36
4. Búsqueda de mejor relación precio-calidad como motivación de compra.	0.10	4	0.40
AMENAZAS			
1. Ingreso de nuevos competidores.	0.15	2	0.30
2. Desconfianza del consumidor.	0.13	2	0.26
3. Temor ante vulnerabilidad del sistema de protección de datos	0.11	2	0.22
4. Baja inclusión financiera para pagos en línea.	0.11	4	0.44
TOTALES	1.00		2.82

1.4.2 Matriz EFI

Tabla 1.9

Matriz EFI del proyecto

	VALOR	CALIFIC.	V. POND.
FORTALEZAS			
1. Gran creatividad.	0.15	4	0.60
2. Visión estratégica: concepto Lifemark.	0.15	4	0.60
3. Amplia experiencia de marketing en la categoría.	0.15	3	0.45
4. Incorporación de socios estratégicos.	0.10	2	0.20
DEBILIDADES			
1. Bajo poder de negociación con proveedores.	0.13	2	0.26
2. Limitado capital de trabajo.	0.12	2	0.24
3. Poca experiencia y conocimiento en el campo digital y desarrollo de aplicaciones.	0.10	2	0.20
4. Poca experiencia en el campo de la logística e infraestructura ad-hoc.	0.10	2	0.20
TOTALES	1.00		2.75

1.4.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Para la elaboración de esta matriz, se ha tomado como referencia a las empresas de delivery *Rappi* y *PedidosYa* que operan en el mercado nacional, pero que también tienen una importante presencia internacional. Cabe señalar que las cadenas de autoservicios nacionales como Wong, Tottus y Metro, han desarrollado sus propios canales digitales, mediante Apps y página web. En el caso de Plaza Vea, recientemente se ha lanzado al mercado Agora Shop, en donde participan las tiendas del grupo Intercorp, como Vivanda, Promart, Inkafarma y la propia Plaza Vea.

Tabla 1.10

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores críticos de éxito	Promotora 4P				Rappi		PedidosYa	
	Valor	Clasif.	Puntaje	Clasif.	Puntaje	Clasif.	Puntaje	
1. Uso de tecnología	0.13	1	0.13	4	0.52	4	0.52	
2. Calidad del servicio	0.13	1	0.13	2	0.26	3	0.39	
3. Gestión de operaciones	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52	
4. Participación de mercado	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	
5. Expansión global	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	
6. Posición financiera	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	
7. Lealtad del cliente	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	
8. Publicidad y promoción	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	
9. Poder de negociación con proveedores	0.13	2	0.26	3	0.39	2	0.26	
10. Creatividad e innovación	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	
11. Control de costos	0.13	1	0.13	3	0.39	3	0.39	
Total	1.00		1.66		3.03		2.98	

1.4.4 Características del proyecto

Determinados factores externos e internos nos llevan a considerar que existe una oportunidad interesante de desarrollar un proyecto comercial con posibilidades de éxito.

Entre los factores externos destacan los cambios tecnológicos y los cambios en el comportamiento del consumidor, ocasionados por la pandemia.

Asimismo, la crisis política y económica genera una oportunidad si la oferta del producto o servicio se orienta a ofrecer ventajas económicas, como mejores precios, para compensar la pérdida de poder adquisitivo.

Por otro lado, temores por el encarecimiento o desabastecimiento de productos de primera necesidad, debido al conflicto entre Rusia y Ucrania, también generan una oportunidad para una propuesta que asegure un abastecimiento eficiente y oportuno. Si a eso se le añade un componente de seguridad para contrarrestar la creciente inseguridad ciudadana, la propuesta suma un atractivo adicional.

En cuanto a los factores internos, podemos destacar la experiencia profesional del fundador de la empresa principalmente en los sectores de consumo masivo.

1.4.5 La propuesta

En resumen, la propuesta se orienta a ofrecer:

UN SERVICIO DE ABASTECIMIENTO VÍA COMERCIO ELECTRÓNICO, DE PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD: ALIMENTOS, BEBIDAS Y ABARROTÉS; PARA LA HIGIENE Y CUIDADO PERSONAL; PARA LA LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO DEL HOGAR.

Para aprovechar los cambios tecnológicos y los cambios en el comportamiento del consumidor, el proyecto se enfocaría en el campo digital, es decir, un e-commerce que ofrezca economía, facilidad y seguridad.

En ese sentido, la idea del negocio es desarrollar una App con el correspondiente servicio logístico detrás, que ofrezca al consumidor estos beneficios por realizar sus compras recurrentes.

La ventaja diferencial consistiría en dimensionar los volúmenes de compra totales que los hogares realizan en un año, como si se compraran de una sola vez, lo que aseguraría precios mayoristas, pero efectuando la entrega de los productos (y cobrándoselos) de acuerdo a una periodicidad establecida de antemano con el cliente. Es decir: economía, control y organización de las compras del hogar, con total seguridad.

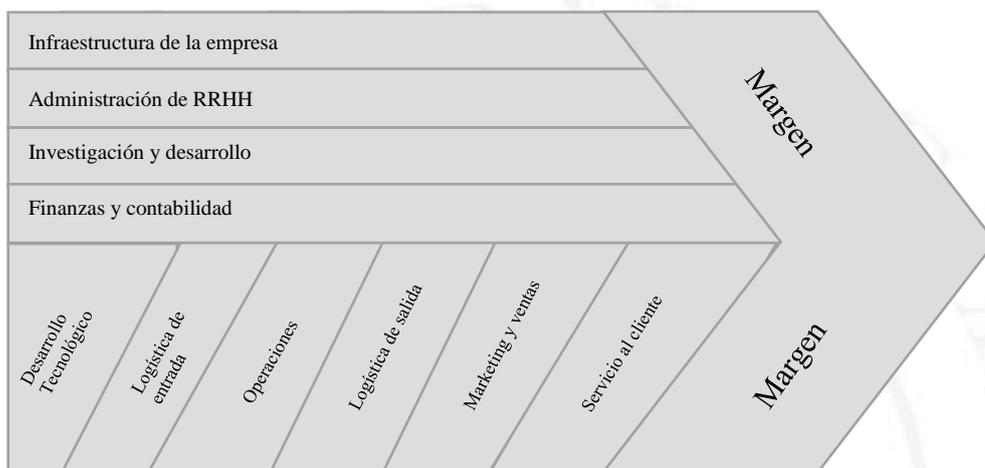
- **Nombre:** *Big Bag*[®]. *Ahorra tiempo y dinero. Compra en grande.* El nombre en inglés permitiría una proyección internacional del proyecto. En ese sentido, está pensado para ser escalable y replicable globalmente.
- **Dominio:** www.bigbag.delivery[®]
- **Sector:** E-commerce B2C.
- **Categoría:** Consumo masivo: alimentos y bebidas, abarrotés, productos para la higiene y cuidado personal, para limpieza y mantenimiento del hogar.

1.5 Cadena de Valor

De acuerdo a las características del proyecto, a continuación se presenta la Cadena de Valor diseñada para la empresa, según el modelo de Michael Porter:

Figura 1.1

Cadena de valor de la empresa



Nota: Adaptado de *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores* de Michael Porter (2009).

CAPITULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En esta etapa del proceso de planeamiento y gestión estratégica, se ha tomado en cuenta la información obtenida de los análisis externo, interno y matricial. Para el efecto, se ha elaborado la Matriz FODA cruzada, la Matriz de Estrategias Genéricas, el lienzo Lean Canvas, la Matriz PEYEA y la Matriz de la Estrategia Principal.

2.1 Matriz FODA cruzada

Figura 2.1

Matriz FODA cruzada

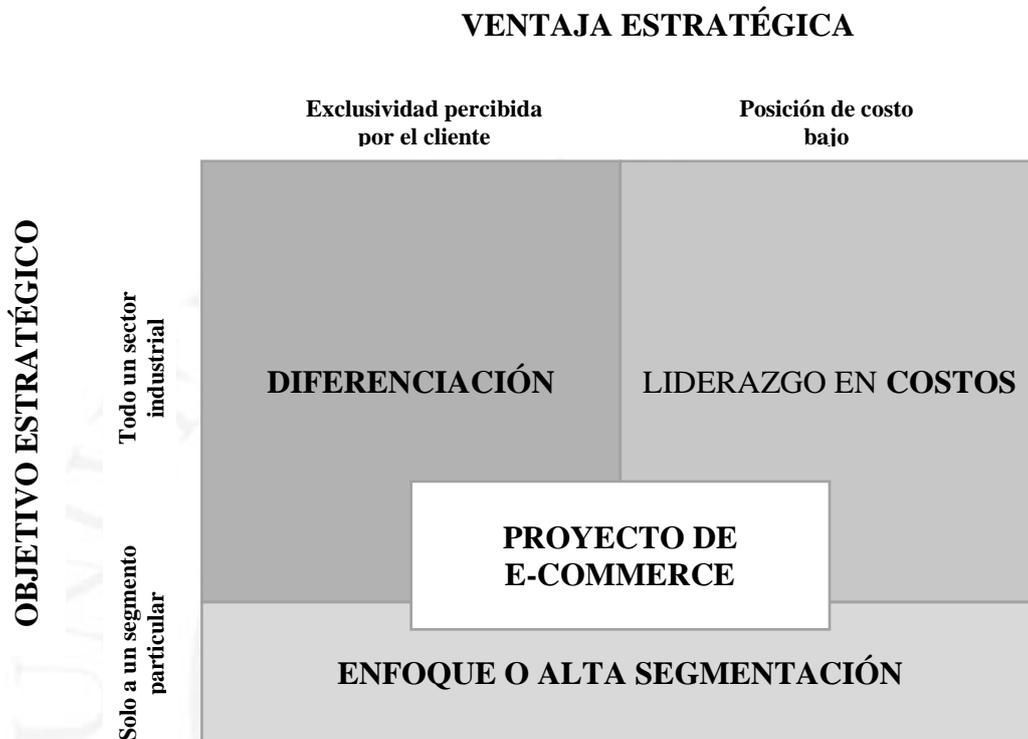
		Factores Internos (FI)	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
Factores Externos (FE)		<ol style="list-style-type: none"> 1. Gran creatividad. 2. Visión estratégica: concepto LIFEMARK. 3. Amplia experiencia de marketing en la categoría. 4. Incorporación de socios estratégicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo poder de negociación con proveedores. 2. Limitado capital de trabajo. 3. Poca experiencia y conocimiento en el campo digital y desarrollo de aplicaciones. 4. Poca experiencia en el campo de la logística e infraestructura ad-hoc.
	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios en el comportamiento de compra de los consumidores debido a la pandemia. 2. Fuerte incremento del total de usuarios de internet. 3. Alto crecimiento del comercio electrónico, especialmente en productos de consumo masivo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la experiencia de marketing para profundizar en el comportamiento del consumidor: encuestas, focus group, tests A-B, prueba de mercado, mockups. Metodología: Lean Startup. 2. Alianza con socios logísticos y tecnológicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mostrar rápidos resultados de pruebas de mercado para negociar con proveedores. 2. Retroalimentación permanente del mercado de prueba para ajustes al modelo (iteración). 3. Buscar rápida escalabilidad para ganar tracción y generar economías de escala.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso de nuevos competidores. 2. Desconfianza del consumidor. 3. Temor ante vulnerabilidad del sistema de protección de datos. 4. Baja inclusión financiera para pagos en línea. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia de branding y comunicación personalizada, para generar cercanía, confianza y asumir una posición de liderazgo. 2. Segmentación inicial entre consumidores de mayor poder adquisitivo y “early adopters”. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer sistemas de objetivos y recompensas por permanencia (fidelización). 2. Crecer en base a testimonios y acciones de los early adopters (boca a boca, evangelización, ventas multinivel). 	

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* de Fred David, 2017

2.2 Matriz de las estrategias genéricas

Figura 2.2

Matriz de las estrategias genéricas del proyecto



Nota: Adaptado de *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores* de Michael Porter, 2009

El proyecto de e-commerce que se pretende desarrollar, busca adoptar una estrategia de **diferenciación ampliada**, es decir, brindar un servicio de e-commerce con ventajas competitivas únicas en el mercado, basado en un concepto propio de mercadeo, denominado LIFEMARK. Todo ello, a su vez, buscando liderar la categoría con los mejores precios de mercado.

Consideramos que esta combinación, aunque parece muy ambiciosa, es posible de lograr. Sustentamos esta afirmación en la encuesta que hemos aplicado a casi 500 personas del grupo objetivo que hemos seleccionado.

Esta encuesta fue diseñada intentando probar una hipótesis de trabajo, referida a la ACTITUD de los consumidores frente al proceso de compra de productos de consumo masivo para su hogar: alimentos y bebidas, abarrotes, productos para la higiene y cuidado personal y para el cuidado y mantenimiento del hogar.

La hipótesis planteada fue la siguiente: ***“Como el proceso de compra de productos de consumo masivo, es un proceso recurrente e inevitable, para la mayoría de compradores debe significar una actividad poco atractiva, tediosa, aburrida y obligatoria, a la cual dedican mucho tiempo. Con el añadido que ahora, debido a la pandemia y a la inseguridad ciudadana, es una actividad que conlleva riesgos para la salud, la integridad física y el patrimonio”***.

Si los resultados de la encuesta arrojaban que la hipótesis se corroboraba en al menos el 50% de los encuestados, el proyecto se consideraba viable. El resultado ha sido que el 63% de los encuestados tiene frente al proceso de compra una actitud igual o muy similar a la descrita en la hipótesis. Por lo tanto, el proyecto puede avanzar a la siguiente etapa del proceso: iniciar una prueba de mercado con un producto mínimo viable (MVP) que brinde una solución efectiva al problema detectado.

Para el efecto, se aplicará el método Lean Startup desarrollado por Ries (2012) y la herramienta Lean Canvas, una adaptación para startups elaborada por Maurya (2010), a partir de la herramienta de modelamiento de negocios Business Model Canvas (BMC), elaborada por Osterwalder & Pigneur (2010) para empresas en funcionamiento:

2.3 Lean Canvas

Figura 2.3

Lean Canvas del proyecto

<p>Problema</p> <p>Como el proceso de compra de productos de consumo masivo, es un proceso recurrente e inevitable, para la mayoría de compradores es una actividad poco atractiva, tediosa, aburrida y obligatoria, a la cual dedican mucho tiempo. Con el añadido que ahora, debido a la pandemia y a la inseguridad ciudadana, es una actividad que conlleva riesgos para la salud, la integridad física y el patrimonio.</p>	<p>Solución</p> <p>Ofrecer un sistema de compras por internet, que tome en cuenta el volumen total de compras de productos de consumo masivo que efectúan los hogares en el año, para ofrecer un abastecimiento continuo a los mejores precios.</p>	<p>Proposición de valor única</p> <p>Big Bag® es un sistema de compras por internet único en el mundo, que te ofrece economía, control y organización en las compras para tu hogar, con total seguridad: "Ahorra tiempo y dinero, compra en grande".</p>	<p>Ventaja especial</p> <p>Es el único sistema de compras por internet que te ayuda a planificar las compras recurrentes para tu hogar, reconociéndote el volumen total de compras anuales, como si se tratara de una compra mayorista, a los mejores precios del mercado y con despachos y cobranzas de acuerdo a la periodicidad de tu preferencia.</p>	<p>Segmento de clientes</p> <p>1era. Etapa: Personas encargadas de las compras en los hogares del NSE A de Lima Metropolitana, residentes en los distritos de Surco, San Borja, San Isidro, Miraflores y La Molina.</p>
<p>Métricas clave</p> <p>Los KPIs más relevantes serán los de adquisición, de comportamiento y de conversión: (CTR, CPM, CPC, CAC, CPA y NPS).</p>		<p>Canales</p> <p>Internet: Página web, App, RRSS, WhatsApp, mailing. Físicos: Delivery Drive Trough Lockers Dark warehouses</p>		
<p>Estructura de costos</p> <p>Costo de mercaderías + Costos logísticos (almacenamiento, embalaje y despacho) + Costo de pasarelas de pago + Costos de tecnología (desarrollo y mantenimiento de app, hosting, cloud computing, CRM, machine learning, IA) + Costos comerciales (mkt., ventas, publicidad, promociones) + Costos administrativos</p>			<p>Flujo de ingresos</p> <p>-Márgenes por ventas de mercaderías (20%) -Costos totales (15%) -Utilidad neta (5%)</p>	

Nota: Adaptado de *Running Lean* de Ash Maurya, 2010

2.4 Matriz PEYEA

Tabla 2.1

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Empresa: Promotora 4P SAC - Industria: Comercio electrónico

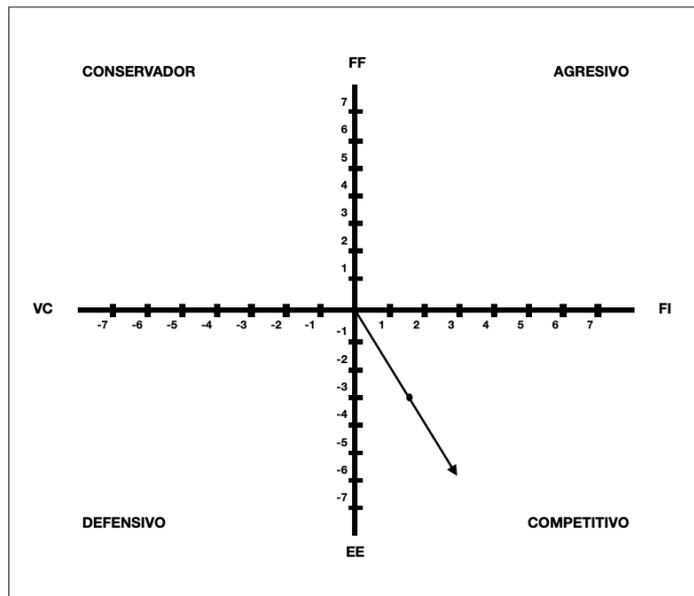
Análisis externo	Puntaje	Análisis interno	Puntaje
Estabilidad del entorno (EE)		Fuerza financiera (FF)	
Presión competitiva	-5.0	Capital de trabajo	+1.0
Estabilidad política y social	-7.0	Apalancamiento	+2.0
Situación económica / inflación	-5.0	Flujo de efectivo	+1.0
Cambios tecnológicos	-5.0	Liquidez	+2.0
Barreras de ingreso al mercado	-4.0	Facilidad para salir del mercado	+5.0
Estabilidad del entorno (EE) promedio	-5.2	Fuerza financiera (FF) promedio	+2.2
Análisis externo	Puntaje	Análisis interno	Puntaje
Fuerza de la industria (FI)		Ventaja competitiva (VC)	
Crecimiento del mercado	+7.0	Disponibilidad de insumos	-7.0
Disponibilidad de recursos	+5.0	Lealtad de los clientes	-2.0
Lealtad de los clientes	+2.0	Calidad del servicio	-2.0
Desarrollo tecnológico	+4.0	Desarrollo tecnológico	-1.0
Rentabilidad	+3.0	Participación de mercado	-1.0
Fuerza de la industria (FI) promedio	+4.2	Ventaja competitiva (VC) promedio	-2.6

$$FF-EE = +2.2 - 5.2 = -3.0$$

$$FI-VC = +4.2 - 2.6 = +1.6$$

Figura 2.4

Posición resultante para la matriz PEYEA del proyecto

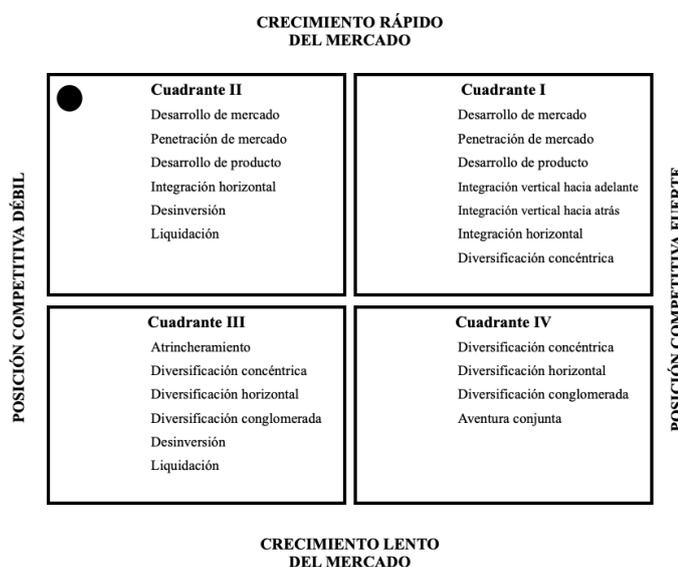


El resultado de la Matriz PEYEA se ubica en el cuadrante **Competitivo**. Esto significa que la empresa podría optar por una estrategia de: **Integración Horizontal, hacia adelante y/o hacia atrás; Penetración de Mercado; Desarrollo de Mercado y/o Desarrollo de Producto.**

2.5 Matriz de la Estrategia Principal (MEP)

Figura 2.5

Matriz de la Estrategia Principal (MEP)



Teniendo en cuenta que la empresa tiene una posición competitiva bastante débil en un mercado de muy rápido crecimiento, se ubica en el extremo superior izquierdo del **Cuadrante II** de la Matriz de la Estrategia Principal. Este resultado indica que la empresa debería considerar la adopción de estrategias como: **Desarrollo de Mercado; Penetración de Mercado; Desarrollo de Producto; e Integración Horizontal, hacia adelante y/o hacia atrás.**



CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Como primer paso para la implementación de la estrategia, corresponde ahora plantear la misión y visión de la empresa, así como sus valores corporativos.

Sin embargo, es preciso mencionar en este punto que, teniendo en cuenta que el proyecto va a adoptar la metodología Lean Startup, la empresa se encuentra aún en la etapa de validación de su modelo de negocio.

En ese sentido, y como bien señala Eric Ries, “un startup es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema”, que debe tener o desarrollar la capacidad de “aprender más rápidamente cosas sobre sus clientes, como una ventaja competitiva esencial”. O como afirma Michael Porter, “la estrategia es algo que te tienes que inventar”.

En consecuencia, las definiciones que se formulan a continuación, están sustentadas en una idea de negocio que aún está en etapa de validación y no se ha ejecutado en la práctica.

3.1 Misión

Brindar soluciones creativas y eficientes que hagan más fácil el día a día de las personas y sus familias, mediante un conocimiento profundo de sus necesidades, acompañándolos durante toda la vida.

3.2 Visión

Ser una empresa global líder a nivel mundial en el conocimiento profundo de las necesidades de las personas y sus familias en la vida diaria, que provee las soluciones más creativas y eficientes que satisfagan estas necesidades a lo largo de toda su vida.

3.3 Valores

Respeto, empatía, solidaridad, flexibilidad, creatividad, innovación, compromiso, ética, discreción, responsabilidad.

A partir de estas definiciones, y de la información recopilada en los capítulos precedentes de este trabajo, tanto en la etapa de diagnóstico como de formulación estratégica, es momento de establecer los objetivos del proyecto.

3.4 Objetivos

Los objetivos estratégicos de la organización deben estar alineados con su propósito, es decir, la misión para la cual fue creada o a la cual se orienta. Asimismo, en la medida que la organización cumpla eficientemente con estos objetivos, podrá alcanzar y hacer realidad la visión que se ha planteado.

Existen dos etapas indispensables para llevar a cabo este proceso: en primer lugar, la manera en que se establecen los objetivos y, en segundo lugar, la formulación e implementación de las estrategias más efectivas para alcanzarlos.

Un método muy eficiente, atractivo y de fácil recordación para el establecimiento de objetivos en la organización, es la utilización del acrónimo S.M.A.R.T. (por sus siglas en inglés), elaborado por Doran (1981). De acuerdo con este método, los objetivos deben ser:

- S (específicos)
- M (medibles)
- A (alcanzables)
- R (relevantes)
- T (a tiempo)

De esta manera, determinar el qué, porqué, cómo, cuánto, cuándo y con qué recursos, permite formular objetivos más apropiados y estrategias más efectivas para alcanzarlos. Según Doran, “es la combinación del objetivo con su plan de acción, lo realmente importante”.

Asimismo, si la alta dirección está verdaderamente involucrada en este proceso y hace partícipe los objetivos de manera transversal a toda la organización, puede generar mayores niveles de compromiso para alcanzar los resultados esperados.

En el caso de la empresa Promotora 4P SAC, para la formulación de los objetivos estratégicos hay que tomar en cuenta que la misión y visión descritas implican una diferencia con relación al modelo de negocio que la empresa ha venido aplicando hasta ahora.

3.4.1 Objetivo de nivel corporativo: Ampliación del modelo de negocio

La empresa Promotora 4P SAC fue fundada en el año 1992 con el objetivo de brindar servicios y consultorías B2B en las áreas de marketing, publicidad y promociones. Tenía y tiene, como su principal activo y valor diferencial, la amplia experiencia en estas áreas, de su fundador y principal ejecutivo.

Durante estos 30 años, la empresa ha brindado diferentes niveles de servicio y consultorías a clientes pertenecientes a rubros diversos: consumo masivo, telecomunicaciones, farmacéuticas, sistema de pensiones público y privado, entidades académicas, instituciones públicas, medios de comunicación, ONG's, asociaciones gremiales, organismos internacionales, entre otras.

Adicionalmente a los servicios originales, la empresa ha ido incorporando progresivamente a su cartera de servicios profesionales, las especialidades de: comunicación corporativa, imagen institucional, relaciones públicas, servicios editoriales, producción audiovisual, y últimamente se viene orientando hacia el marketing digital. Todo ello le ha permitido, al margen de satisfacer las necesidades de sus clientes, adquirir una experiencia considerable y muy variada en los diversos mercados o sectores que aquellos atienden.

Todo este conocimiento y experiencia que se ha podido acumular, constituye sin duda una fortaleza de la organización. Si a ello le sumamos las oportunidades que el mercado ofrece y han sido identificadas en la primera parte de este trabajo, consideramos que existe una posibilidad muy interesante de explorar nuevas ideas de negocio.

Con estos antecedentes, la empresa Promotora 4P SAC se ha propuesto, para alcanzar el objetivo corporativo de ampliación del modelo de negocio, la siguiente estrategia:

3.4.2 Estrategia de nivel corporativo: Establecer una nueva línea de negocio para incursionar en el mercado B2C.

La ejecución de esta estrategia representa un cambio importante de paradigma, es decir, pasar de ser no solo un proveedor de servicios y consultorías para empresas, sino desarrollar productos y/o servicios propios para atender directamente a consumidores o usuarios.

En este punto cabe preguntarse: ¿Y a dónde nos lleva todo esto? ¿Cuenta la empresa con los recursos suficientes, de capital, de infraestructura, de personal, tecnológicos u operativos, para llevar a cabo un proyecto de esta envergadura?

En el caso de responder afirmativamente estas preguntas, surgen otras más inquietantes aún: ¿Cómo hacerlo? ¿En qué rubros incursionar? ¿Desarrollar productos, ofrecer servicios, ambos?

La respuesta a esta y otras interrogantes se puede encontrar en la primera parte de este trabajo, revisando precisamente las fortalezas identificadas de la organización, y que constituyen su ventaja competitiva.

3.4.3 Ventaja competitiva de Promotora 4P SAC

En el análisis interno efectuado en el capítulo I, se señala que las principales fortalezas de la organización son: su gran creatividad, visión estratégica y una experiencia de más de 35 años (sumando la experiencia personal y empresarial) en marketing y comunicación en los sectores público y privado, en rubros diversos y en funciones diversas.

No es propósito de este trabajo evidenciar detalladamente los hitos más importantes de esta trayectoria, pero sí resulta relevante tomar en cuenta un innovador concepto de marketing que ha sido desarrollado por el fundador y principal directivo de la empresa Promotora 4P SAC. y que constituye precisamente el sustento para la estrategia que se pretende implementar.

3.4.4 LIFEMARK: relaciones de por vida

El desarrollo de este concepto se originó durante la experiencia profesional del autor, de casi 11 años como asesor de imagen institucional en una entidad pública encargada de la administración del Sistema Nacional de Pensiones (SNP).

El SNP tiene problemas estructurales muy serios que le impiden brindar un servicio acorde a las expectativas de sus asegurados. En las dos funciones básicas que realiza: reconocer el derecho a una pensión y luego pagar la pensión que ha sido reconocida, la institución es fuente de insatisfacción para sus usuarios.

Pero estos problemas no son atribuibles necesariamente a un problema de gestión. Es mucho lo que la institución ha mejorado operativamente en las últimas décadas. Los plazos para pronunciarse respecto a una solicitud de pensión se han reducido significativamente.

Sin embargo, ello no impide que un alto porcentaje de las solicitudes tenga un resultado denegatorio. La razón fundamental es que muchas de las aportaciones al sistema que los trabajadores aseguran haber efectuado, no pueden ser debidamente acreditadas.

Son diversas las causas que explican esto:

- Por un lado, un deficiente registro de las aportaciones por parte de la institución que anteriormente administraba el sistema, lo que trasladó al asegurado la carga de la prueba.
- Alta informalidad laboral y baja densidad de aportaciones, lo que dificulta o imposibilita que muchos de los asegurados cumplan con los requisitos mínimos de años de aportes para tener derecho a una pensión.

Por estas razones, la brecha entre la expectativa de los asegurados porque se les reconozca el derecho a una pensión y los resultados que en la práctica brinda la institución, constituyen la primera fuente de insatisfacción.

Y en segundo lugar, a aquellos asegurados a los que efectivamente se les reconoce una pensión, el monto otorgado está muy por debajo de sus expectativas. Y ni la institución ni el presupuesto público, que subsidia todos los meses una parte muy importante de la planilla de pensionistas, están en condiciones de incrementar sustantivamente las pensiones para intentar cerrar la enorme brecha que existe entre las expectativas y la realidad. Esta es la segunda fuente de insatisfacción.

Ante esta grave situación, evidentemente insalvable, era válido preguntarse: ¿se puede hacer algo para que en el futuro nadie necesite o dependa de esta institución?

La respuesta es: sí.

Fue en ese momento que, aplicando un enfoque disruptivo, se planteó la posibilidad de que el asegurado dejara de ser cliente para convertirse en el “producto” de la institución.

Ello significaba orientar esfuerzos y recursos para brindar un acompañamiento permanente a las personas, sean asegurados reales o potenciales de la institución, en términos de capacitación para mejorar su productividad laboral, su inserción en la economía formal, y yendo aún más allá, orientándolos y educándolos desde su infancia y juventud en temas de cultura previsional y financiera.

En resumen, la premisa era: si no se puede mejorar el nivel de satisfacción de los asegurados, sí podemos, tanto para ellos como para las próximas generaciones, intentar eliminar o reducir los factores que los llevaron a la situación de vulnerabilidad o dependencia que les ha impedido disfrutar de una vejez digna y sin complicaciones.

Es este planteamiento de acompañar permanentemente a las personas, al que se ha denominado **LIFEMARK, relaciones de por vida**. Ahora, ¿es posible aplicar este concepto no solo en el caso del sistema de pensiones sino trasladarlo al campo de la administración y los negocios? La respuesta es: sí, es posible.

Para ello, vamos a repasar la evolución de las marcas a lo largo del siglo XX y lo que va del siglo XXI, y la manera en que las empresas y sus productos se han relacionado con sus clientes.

- **TRADEMARK.** Si bien es cierto, las marcas existen prácticamente desde que existe el ser humano, el comercio y los negocios que se generaron con posterioridad a la primera revolución industrial de los siglos XVIII y XIX, configuraron el escenario para el surgimiento de las primeras marcas modernas. El objetivo de estas marcas era funcional y racional: registro, protección, identificación, procedencia.
- **TRUSTMARK.** Surgen durante la primera mitad del siglo XX. El objetivo era generar confianza entre sus consumidores y usuarios. Un ejemplo clásico de este periodo es Bayer, con su slogan: “Si es Bayer, es bueno”. El grado de relación es de confianza y respeto.
- **LOVEMARK.** Es un concepto acuñado por Roberts (2004), en el que señala que “lo que mueve al ser humano es la emoción, no la razón”. De lo que se trata es de generar lealtad de marca a través un compromiso

emocional, a través del amor y el respeto. Ejemplos emblemáticos de loemarks son Apple, Harley-Davidson, Disney, Star Wars. En el Perú: Inca Kola, D'Onofrio, Machu Picchu, la selección peruana de fútbol.

Es en este punto en donde se pretende ubicar **LIFEMARK**. Se trata de una propuesta que une los conceptos de “amor y respeto” desarrollados por Roberts, con la idea de hacer que las personas pasen de ser “clientes” de la empresa a convertirse en “productos” de la misma.

Este cambio paradigmático implica pasar de una relación paralela empresa-cliente, que busca satisfacer necesidades mediante la oferta de productos y servicios, a una confluencia que permita identificar relaciones permanentes a lo largo de la vida de las personas y encontrar la mejor manera de vivir estas relaciones satisfactoriamente.

Para explicar mejor lo del paralelismo y la confluencia, brindaremos un par de ejemplos:

- En la mayoría de religiones siempre hay un dios y un ser humano que es creado por aquél. Y a lo largo de la historia, dios y su creación se relacionan mutuamente pero son dos entidades distintas, paralelas. Es un binomio: dios-creación.
- En una relación comercial empresa-cliente, como la de Coca Cola, por ejemplo, la bebida gaseosa es una entidad distinta, paralela a la de las personas que consumen este producto. Ambos se relacionan mutuamente, pero también son un binomio: Coca Cola-consumidor.

Al identificar las relaciones permanentes que establecen las personas a lo largo de su vida, LIFEMARK pretende romper este paralelismo, enfocándose en la manera de hacer que estas relaciones, dado que son permanentes y no van a desaparecer, sean lo más satisfactorias posibles.

Todo ello implica buscar la manera de hacer que las personas sean mejores personas, pero respetando su propia individualidad e identidad. Si lugar a dudas, a mejores personas, mejores relaciones.

¿Es posible que las empresas tengan una aproximación tal que permita una confluencia entre su público y sus productos o servicios? Sí, es posible.

Son múltiples las relaciones que las personas establecen a lo largo de su vida. Y algunas de ellas son tan poderosas, que pueden mantenerse incluso contra la voluntad de la persona.

Piense en el caso de un hijo que ha tenido una relación muy difícil con su padre, o incluso, esta relación en la práctica nunca se ha podido plasmar, sea porque el padre abandonó al hijo o porque aquél falleció cuando el hijo todavía era muy pequeño. Aún en esos casos, las personas nunca van a dejar de ser hijos de alguien, o padres de alguien.

De lo que se trata es de llevar este tipo de relaciones a un nivel altamente satisfactorio para todas las personas involucradas. Ese es el punto.

¿Y cuáles son esas relaciones permanentes en la vida de las personas que las empresas deberían identificar para desarrollar la oferta de productos y/o servicios que satisfagan las necesidades que surjan a partir de esas relaciones?

En la siguiente figura podemos apreciar los diferentes tipos de relaciones que se han identificado a través del enfoque de LIFEMARK:

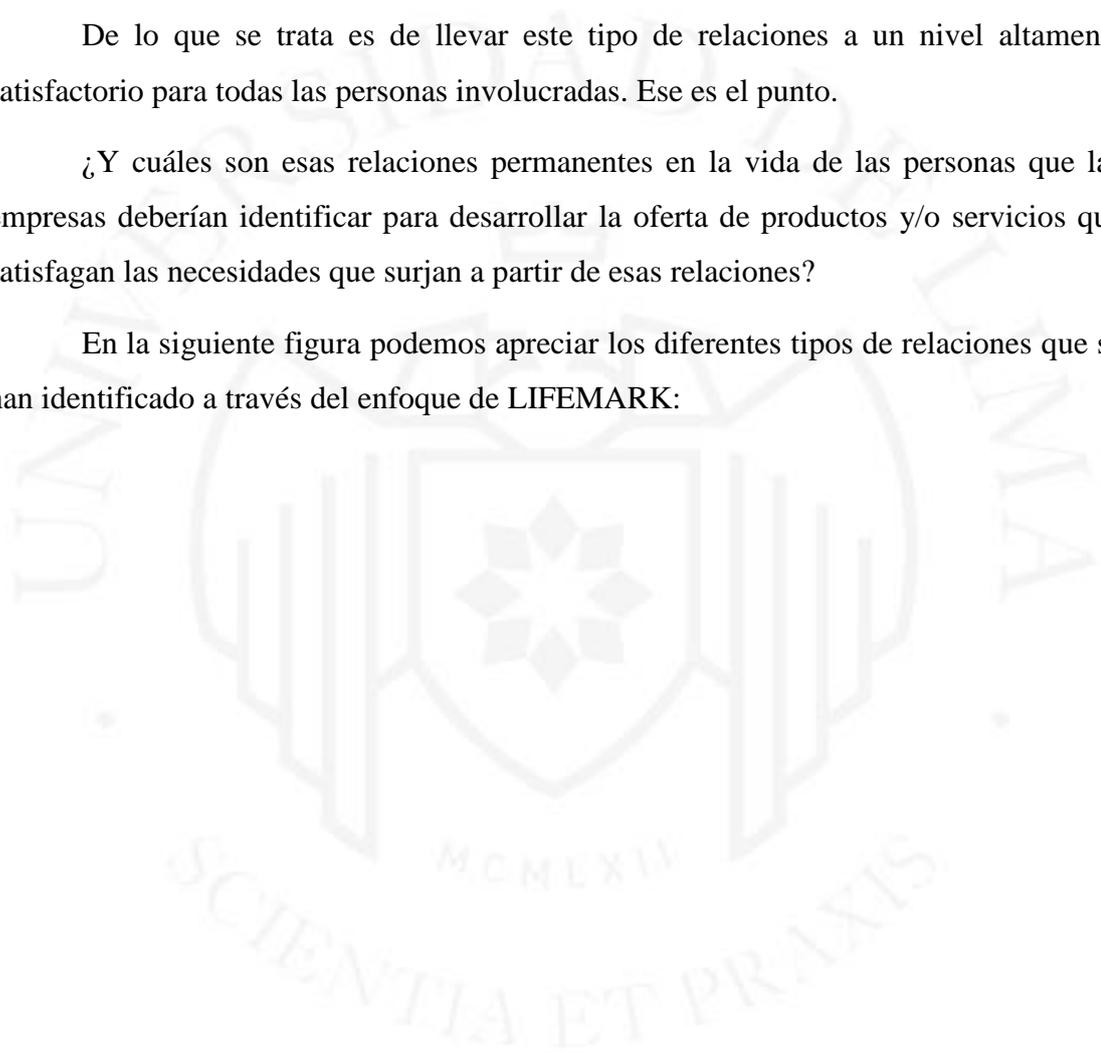
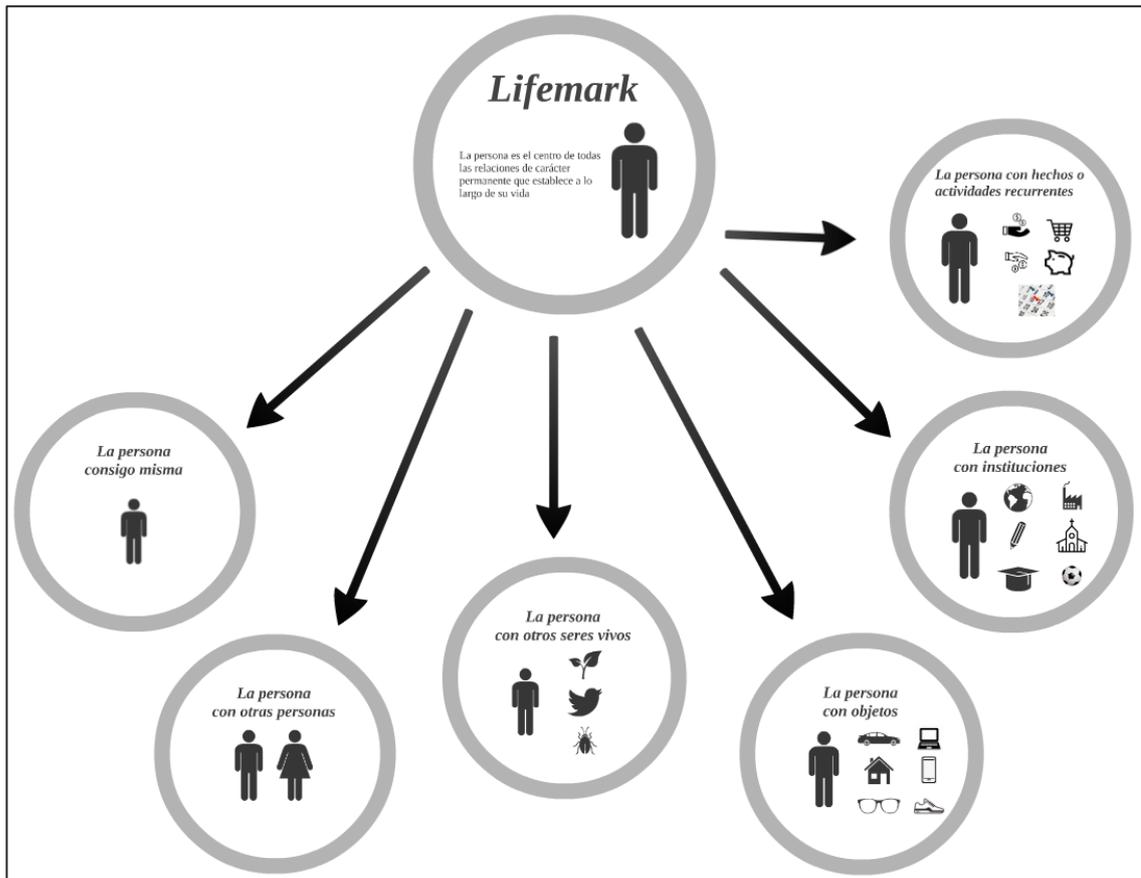


Figura 3.1

Lifemark: Relaciones de por vida



Bajo el esquema de LIFEMARK, la persona es el centro de todas las relaciones de carácter permanente que establece a lo largo de su vida. Se ha podido identificar seis relaciones de este tipo:

1. La persona consigo misma.

Cada individuo tiene una serie de particularidades que lo hacen único. Desde que nace, determinadas características físicas y/o psicológicas van perfilando sus capacidades, orientaciones, destrezas, limitaciones. El ambiente en el que se desarrolla también ejerce una influencia significativa. A lo largo de su vida desarrolla gustos, aficiones, preferencias, costumbres, hábitos, rutinas, creencias.

Una persona que es inquieta, activa, extrovertida, definitivamente tendrá un perfil de necesidades muy distinto de aquellas que son más bien tranquilas, sedentarias, introvertidas. ¿Qué pasa si uno es asmático, diabético, o calvo? ¿Podemos vislumbrar el universo de productos y/o servicios que pueden

contribuir a que las personas se realicen a plenitud, simplemente siendo ellos mismos? Por supuesto que sí. Las posibilidades son enormes. Y lo mejor de todo, es que este tipo de relación va a durar para toda la vida. Literalmente.

2. La persona con otras personas.

Como se mencionó anteriormente, las relaciones familiares: padres, hijos, hermanos, abuelos, tíos, primos, son relaciones que van a durar toda la vida.

Nuevamente, de lo que se trata entonces es las empresas puedan contribuir a que estas relaciones se den de la manera más satisfactoria posible para todos.

Los cónyuges, mientras no se dé un divorcio, o una separación, entran en esta categoría. Algunos amigos también, mientras no se encuentren dentro de otras categorías que vamos a explicar más adelante.

3. La persona con otros seres vivos.

Piense en el notable incremento que ha experimentado la tenencia de mascotas durante la pandemia. Si uno ha tenido o tiene mascotas en casa, es muy probable que recuerde los detalles de todas y cada una de ellas: nombre, raza, la época que compartió con ellas, su juguete favorito, lo que más le gustaba hacer, etc.

Pero no son solamente los animales. Las plantas también ocupan un lugar muy especial en la vida de muchas personas: Las cuidan, les hablan, les ponen música.

Por otro lado, no todas las relaciones con otros seres vivos son necesariamente gratas. Por ejemplo: si uno vive en una zona donde proliferan insectos y roedores, va a requerir una serie de productos y servicios que reduzcan o eliminen los inconvenientes de esta relación. O si uno es alérgico a las picaduras de insectos o a la ingesta de determinados alimentos, como pescados y mariscos.

4. La persona con objetos. Al igual que con las mascotas, si usted tiene o ha tenido autos, es muy probable que recuerde todas las marcas, modelos, colores y hasta los números de las placas de todos los autos que ha tenido en su vida. Y las épocas en que los tuvieron.

Es que muchas personas establecen una relación muy cercana con sus vehículos: los cuidan y engríen como si tratara de una persona muy querida y cercana.

Lo mismo ocurre con muchos otros objetos. Pueden ser relojes, libros, zapatos o zapatillas. Artículos electrónicos como laptops, ipads y celulares. O simples anteojos si uno es corto de vista.

En esta categoría, las relaciones pueden ser simplemente utilitarias o con un componente emocional. Lo importante es que se dan y permanecen en el tiempo. Aún cuando determinados objetos vayan cambiando y evolucionando con el tiempo.

En el caso de las viviendas, por ejemplo, la relación va evolucionando de acuerdo al ciclo de vida de las personas y sus familias: de la casa de los padres, a un departamento de soltero o recién casado. De allí a una casa con jardín y perro. Finalmente, de nuevo a un departamento pequeño o una casa de reposo para la época del retiro. Pero siempre se requerirá de una vivienda.

5. La persona con instituciones.

Este tipo de relación se subdivide a su vez en dos grupos: los que se establecen desde el nacimiento y los que se van construyendo a lo largo de toda la vida, en diferentes etapas.

Ejemplo del primer grupo son: la nacionalidad y en sentido más amplio, la pertenencia al planeta Tierra, con todo lo que ello implica. Ahora en tiempos de calentamiento global, este tipo de relación debiera tener un lugar primordial tanto en la mente de las personas como de las empresas.

En el segundo grupo encontramos las relaciones que se establecen con las entidades educativas por las que pasamos: nido, colegio, universidad, institutos, escuelas de posgrado. Todos los que van concluyendo las diferentes etapas y niveles educativos, pasan a ser exalumnos de alguna entidad y forman parte de una o más promociones.

Lo mismo ocurre en el aspecto laboral. Todos están o son ex de alguna empresa o institución en la que han trabajado. Ello forma parte indelible de la Hoja de Vida de las personas. Y también permite mantener relaciones con todos los colegas y compañeros que en su momento trabajaron con

nosotros. Todos los grupos de Whatsapp y en las demás redes sociales, dan testimonio del carácter permanente de estas relaciones.

Si uno es miembro de una iglesia, por ejemplo, también tiene la oportunidad de establecer relaciones permanentes y duraderas con la propia institución y con todos los miembros de esa comunidad.

Una de las categorías más emblemáticas de LIFEMARK es el fútbol. Tanto a nivel de selecciones como a nivel de clubes, el grado de relación que se establece en el caso de los aficionados al fútbol, es sumamente estable, permanente, duradero y además, apasionado. Se dice que uno puede cambiar de casa, de trabajo, hasta de pareja, pero nunca (o casi nunca) cambia a su equipo de fútbol.

En mi caso particular, soy aficionado al mismo club de fútbol desde hace casi 50 años, ¡a pesar de que mi equipo ya no está siquiera en la primera división del fútbol peruano!

6. La persona con hechos o actividades recurrentes.

Si uno es peruano, siempre va a querer celebrar el 28 de julio. Y si es católico, es muy difícil que no celebre Navidad o la Pascua de Resurrección. Estas son actividades que ocupan un lugar muy importante en el calendario de las personas. Y todas estas fechas tienen en común además, que se celebran de manera recurrente, todos los años.

Por otro lado, hay actividades que no están asociadas a una fecha particular en el calendario, pero también se realizan de manera recurrente. Las actividades económicas o financieras por ejemplo, entran en este grupo. Cobrar, pagar, ahorrar, son acciones que realizamos frecuentemente. Y que vamos a continuar haciendo a lo largo de nuestra vida.

Finalmente, las compras son también acciones que realizamos de manera cotidiana. Para la vida diaria, necesitamos abastecer a nuestro hogar de productos de consumo como alimentos y bebidas, abarrotes, productos para la higiene y cuidado personal, y limpieza y mantenimiento del hogar. Y esto es algo que deberemos realizar de manera permanente a lo largo de toda nuestra vida, sea directamente o a través de terceros.

En resumen, el enfoque de LIFEMARK ha podido identificar una serie de relaciones de carácter permanente que las personas establecen a lo largo de su vida y que en gran medida definen lo que han sido, lo que son y lo que van a ser; lo que han hecho, lo que hacen y lo que van a hacer; y con quiénes lo han hecho, con quiénes lo hacen y con quiénes lo harán.

¿Existen los medios para que las empresas puedan acompañar eficazmente a las personas durante toda su vida y brindarles los productos y servicios que satisfagan las necesidades que surgen de cada una de las relaciones que establecerán a lo largo de su existencia?

¿Puede ayudar este acompañamiento de las empresas a que las personas lleguen a ser la mejor versión de sí mismas en cada etapa de sus vidas, para beneficio de ellos mismos y de las personas e instituciones con las que se relacionan, incluyendo nuestro planeta y todos los seres que habitan en él?

Consideramos que la respuesta a ambas interrogantes es un rotundo sí. Y no estamos hablando de un futuro lejano. La tecnología actualmente disponible ya lo permite. CRM, Data Mining, Cloud Computing, Machine Learning, Inteligencia Artificial, Internet de las Cosas, el Metaverso, son sólo algunas de las herramientas que vienen ganando terreno muy rápidamente, ocupando un espacio predominante en las actividades de las empresas.

Se dice ahora que las grandes empresas tecnológicas como Google, Facebook y Amazon, conocen más de nosotros que nosotros mismos. Dominar estas herramientas resultará imperativo para las empresas que quieran conocer más profundamente a sus clientes y brindarles productos y servicios que satisfagan sus necesidades de un modo más ágil y eficiente que su competencia.

3.5 Estrategias de nivel de negocio.

Las estrategias resultantes en la etapa anterior de formulación, luego de elaboradas las diferentes matrices, arrojan resultados similares, que resultan consistentes con la situación de la empresa y su posición competitiva.

Por tal motivo, no se ha elaborado la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC). Al tratarse de una empresa que por primera vez va a participar en un mercado lanzando un nuevo servicio, la estrategia será la de **penetración de mercado**.

Asimismo, por tener la empresa una posición competitiva débil frente a sus competidores en cuanto a logística y distribución y uso de tecnología, las estrategias complementarias serán las de **integración horizontal hacia adelante**, mediante alianzas con empresas distribuidoras y la **integración horizontal hacia atrás**, mediante alianzas con empresas tecnológicas.

En cuanto a las estrategias de nivel funcional, se han tomado en cuenta las áreas definidas en la cadena de valor de la empresa presentadas en la primera parte de este trabajo.

3.5.1 Estrategias de nivel funcional: Marketing

En el primer capítulo, se definió el proyecto como:

UN SERVICIO DE ABASTECIMIENTO VÍA COMERCIO ELECTRÓNICO, DE PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD: ALIMENTOS, BEBIDAS Y ABARROTES; PARA LA HIGIENE Y CUIDADO PERSONAL; PARA LA LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO DEL HOGAR.

Definido de esta manera, podemos encontrar grandes similitudes con muchas de las alternativas que hoy se encuentran en el mercado, como las apps de los autoservicios Wong, Metro, Tottus; con servicios de shoppers como Corner Shop; y apps de delivery como Rappy, JOKR y PedidosYa.

Teniendo en cuenta que la empresa Promotora 4P SAC tiene una posición competitiva débil frente a estas empresas, debe elaborar una oferta de servicio que se diferencie de sus competidores si quiere incursionar con éxito en este mercado.

- **Posicionamiento**

Para ello, la estrategia será recurrir a las ventajas competitivas de la empresa: gran creatividad, experiencia y conocimiento del comportamiento de las personas. En otras palabras, hay que emplear el enfoque LIFEMARK.

Hemos visto que las compras recurrentes de productos para el hogar constituyen uno de los seis tipos de relaciones permanentes que hemos podido identificar, y que mantienen las personas a lo largo de su vida.

Frente a una actividad repetitiva como son las compras para el hogar, las personas pueden asumir actitudes diversas y hasta extremas, como alegría, entusiasmo y diversión; pero también aburrimiento, hastío, obligación; o hasta simple indiferencia.

Para muchas personas, salir a comprar al supermercado puede ser motivo de distracción, pero para otras, quizá no sea muy “fashion” ir a comprar atún, lentejas o papel higiénico, más aún si es una actividad que se va a seguir realizando de modo permanente.

Es precisamente en este punto que puede existir una oportunidad de negocio: diseñar una oferta de servicio dirigida a las personas cuya actitud frente a las compras no sea de entusiasmo, sino de obligación.

1. Selección del grupo objetivo

De acuerdo a los alcances del proyecto, se ha definido en esta primera etapa al siguiente grupo objetivo: “las personas responsables de las compras en el hogar, hombres y mujeres de 35 a 55 años de edad, de los N.S.E. medio alto y alto, residentes en los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Santiago de Surco y La Molina”.

2. Branding

Creación del nombre de la marca y elaboración del diseño del logotipo e isotipo de la marca, así como el slogan que resume el posicionamiento y la promesa del servicio:

Marca: Big Bag ®

Logotipo / Isotipo: Una bolsa gigante en color azul, con el logo de la marca en color amarillo y los miembros de una familia al lado.

Slogan: Ahorra tiempo y dinero. Compra en grande.

Dominio web: www.bigbag.delivery ®

Figura 3.2

Isotipo, logotipo y slogan de la marca



Cabe señalar que el logo podrá ser personalizado, teniendo el cliente la posibilidad de incluir a las figuras humanas que acompañan a la bolsa y a la marca, de acuerdo a la conformación de su hogar: si es una persona sola, una sola imagen, sea hombre o mujer; si es una pareja, incluso puede especificar si es una pareja de hombre-mujer, hombre-hombre, mujer-mujer; pueden incluir a todos los hijos que tengan, con íconos específicos si son bebés, niños, adolescentes; los abuelos u otros miembros de la familia también se pueden incluir; si desean especificar que alguna persona del hogar sufre de cierta discapacidad, también habrán íconos para ello, como una persona en silla de ruedas; por último, también se podrá incluir a las mascotas: perros, gatos, etc.

3. Comunicación y publicidad

Según Kotler (2017), en el proceso de creación de valor, la última etapa de un programa de marketing integrado es la de la promoción o comunicación del valor.

Para comunicar al grupo objetivo seleccionado las características y beneficios de Big Bag®, se recurrirá a la estrategia de publicidad segmentada.

Ello debido a que nuestro público objetivo es muy específico y además está hasta geográficamente cercano.

Para ejecutar esta estrategia se emplearán los siguientes medios:

- **Las redes sociales** que utiliza nuestro grupo objetivo, como Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn, Whatsapp, TikTok, entre otras, con publicidad orgánica y publicidad pagada.
- **Página web y e-mail marketing.**
- **Cartas y flyers** dirigidas a los administradores y residentes de los grupos habitaciones donde viven las personas del grupo objetivo identificado.
- **Marketing boca a boca.** De implementarse la estrategia de ventas multinivel, serán las propias usuarias/vendedoras del servicio, quienes con una capacitación adecuada, podrán comunicar efectivamente las características, beneficios y ventajas de Big Bag®.

3.5.2 Estrategias de nivel funcional: Área Legal

El objetivo del área en esta etapa es la de respaldar legalmente las propuestas de marketing, mediante la obtención de registros de marca y signos distintivos del servicio a desarrollar. Asimismo, efectuar el registro y compra de los dominios correspondientes para la utilización de la página web y redes sociales.

Por otro lado, preparar las opciones legales para cuando se propongan los acuerdos y alianzas estratégicas, así como para las etapas posteriores en las que se requerirá captar inversionistas, mediante aportes de capital, cesiones de acciones u otro tipo de acuerdos.

3.5.3 Estrategias de nivel funcional: Investigación & Desarrollo

Con el propósito de indagar acerca de las actitudes de los consumidores frente al proceso de compra, en julio de 2021 se llevó a cabo un sondeo de mercado entre los encargados de efectuar las compras para el hogar de las familias de mayor poder adquisitivo de Lima, residentes en los distritos de San Isidro, Miraflores, Santiago de Surco, San Borja y La Molina.

La premisa fundamental del sondeo fue corroborar la hipótesis de trabajo de que para un importante sector del público, las compras para el hogar constituyen una actividad que se realiza por obligación y sin entusiasmo. Se estableció que si el 50% de los encuestados evidenciaban esa actitud, el proyecto tenía posibilidades de seguirse desarrollando.

- **Cuestionario**

Para realizar el sondeo, se elaboró un cuestionario de 25 preguntas, distribuidas en 6 secciones (el detalle del cuestionario se encuentra en el Anexo 1 de este trabajo):

- I. Características demográficas (4 preguntas)
- II. Características socioeconómicas (4 preguntas)
- III. Hábitos de compra (10 preguntas)
- IV. Preferencias de compra (4 preguntas)
- V. Actitudes de compra (1 pregunta)
- VI. Almacenamiento y control (2 preguntas)

- **Difusión**

El sondeo se realizó a través de la red social Facebook, mediante publicidad segmentada de acuerdo al público objetivo, con edades entre 30 y 55 años de los sectores A-B de Lima. Se llevó a cabo una inversión de US\$ 140.00 dólares para llegar a 40 mil personas del grupo objetivo determinado.

- **Resultados**

Un total de 494 personas del grupo objetivo seleccionado respondieron satisfactoriamente el cuestionario. A continuación podemos observar los principales resultados:

Tabla 3.1*Resultados del sondeo*

Características demográficas	
Ciudad	Lima
Distritos de residencia	San Isidro, Miraflores, Santiago de Surco, San Borja, La Molina
Edad del padre	45-55 años
Edad de la madre	45-55 años
Grado de instrucción	Profesional
Ocupación	Empresario
Edad de los hijos	Adolescentes
Características socioeconómicas	
Ingreso	5 a 10 mil soles mensuales
Vivienda	Propia
Uso de tarjeta de crédito	Sí
Hábitos de compra	
Responsable 1	Esposo
Responsable 2	Esposa
Frecuencia de compra	1 vez por semana
Día de compra	Lunes o viernes
Horario de compra	11am – 1pm 3pm – 5pm
Lugar de compra	Autoservicio
Supermercado preferido	Tottus
Monto de compra	S/. 200-400 por vez
Unidades de compra	½ a 1 docena
Preferencias de compra	
Selección de marcas	Entre 1 y 2 marcas
Variable para selección	Precio
Actitud de compra: Indiferencia, obligación, hastío, aburrimiento, cansancio. 62.7% de los encuestados.	
Tipo de compra	Mezcla de canal físico y virtual
Intención de compra a futuro	Aumentar el canal virtual
Almacenamiento en el hogar	Requiere más espacio
Control de inventarios	Mínimo o nulo

- **Viabilidad del servicio**

De acuerdo al resultado obtenido en el sondeo, se ha superado en un 25% la hipótesis de trabajo planteada. La premisa era que si el 50% de los encuestados mostraban una actitud neutra o negativa frente al proceso de compra de productos para el hogar, es decir, que no les entusiasmaba, o les era indiferente, lo hacían por obligación, o estaban cansados y aburridos de hacerlo, o incluso estaban hastiados, existía una real posibilidad que la propuesta les interesara y se abría una oportunidad de negocio muy interesante.

El 62.7% de los encuestados muestra alguna de las actitudes descritas. Eso significa casi 2 de cada 3 entrevistados. Un porcentaje bastante significativo.

- **Prueba de mercado**

Se realizará una prueba de mercado en 100 hogares del grupo objetivo seleccionado. Para ello se empleará el MVP elaborado por el área de Desarrollo Tecnológico y los lineamientos establecidos por Marketing.

La idea es simular todas las condiciones para que los clientes tengan una experiencia real con el servicio y poder efectuar los ajustes que sean necesarios.

Conoceremos de esta manera el grado de aceptación y el nivel de satisfacción que Big Bag® genera entre sus usuarios y hacer todos los ajustes que resulten convenientes, a fin de mejorar el producto y la experiencia.

3.5.4 Estrategia de nivel funcional: Ventas y Servicio al Cliente

Luego de la prueba de mercado y con los ajustes realizados al producto/servicio, se escalará al nivel superior. El objetivo en esta primera etapa será llegar a mil hogares del grupo objetivo seleccionado.

La estrategia para alcanzar este objetivo será la de concentrarse en grupos habitacionales que reúnan en un espacio geográfico pequeño a varias familias. Vale decir: edificios y condominios.

Llegando a 100 grupos habitaciones de 10 familias en promedio, se estaría alcanzando el objetivo de mil familias.

Para escalar el proyecto y llevarlo a niveles superiores, los objetivos se establecerían en múltiplos de 10, es decir: 100, 1000, 10000, 100000, 1000000, y así sucesivamente. El mismo esquema se aplicaría cuando se incursione en nuevos mercados: ciudades, regiones, países, continentes.

Una estrategia para alcanzar estos objetivos de crecimiento, sería la de ventas multinivel. Además, este esquema estaría perfectamente alineado con el concepto de LIFEMARK. Al igual que en el caso de Yanbal (un ejemplo de ventas multinivel por excelencia), los clientes serían a la vez compradores y vendedores del servicio. Y en el caso de las compras para el hogar, el nivel de recurrencia es mucho mayor que el de las líneas de maquillaje.

Una ventaja adicional a explorar, será la de incluir a las propias clientas/vendedoras en la cadena logística, mediante el proceso de recepción-almacenamiento- acondicionamiento-despacho en sus domicilios.

Asimismo, al tener una fuerza de ventas que es a la vez usuaria del servicio, se generará un elevado nivel de empatía, con lo cual se podrá contar con una excelente primera línea de servicio al cliente, que podrá atender en primera instancia, las dudas, inquietudes, dificultades, reclamos, sugerencias y cualquier otra contingencia que se presente con los clientes, y estar en capacidad de resolverlas rápida y satisfactoriamente.

3.5.5 Estrategias de nivel funcional: Desarrollo tecnológico

Como se señaló en la primera parte de este trabajo, para el desarrollo del proyecto se ha adoptado la metodología Lean Startup. Ello implica que en esta etapa se debe validar el modelo de negocio, desarrollando un Producto Mínimo Viable (MVP por sus siglas en inglés), con el propósito de corroborar las hipótesis de trabajo, no solo en un sondeo o encuesta, sino en situaciones reales de compra, para así medir el nivel de respuesta y el grado de satisfacción de los clientes.

- **Modelado del producto /servicio**

En el caso del comercio electrónico, la prestación del servicio se efectúa a través de herramientas y canales virtuales como apps, páginas web, e-store, market place, redes sociales, etc. Por tal motivo, se ha desarrollado un MVP

para la app de de comercio electrónico de Promotora 4P SAC, cuyo nombre comercial es: **Big Bag**®.

En las siguientes imágenes podremos apreciar el diseño del **frontend de la app de Big Bag**® (la parte del software que aparece en las pantallas de los dispositivos electrónicos, con la cual interactúan los usuarios).

Se trata de mensajes de inicio para quienes acceden por primera vez a la aplicación y donde se explica detalladamente las características y beneficios del servicio:

Figura 3.3

Mensaje de bienvenida



Figura 3.4

Mensajes testimoniales

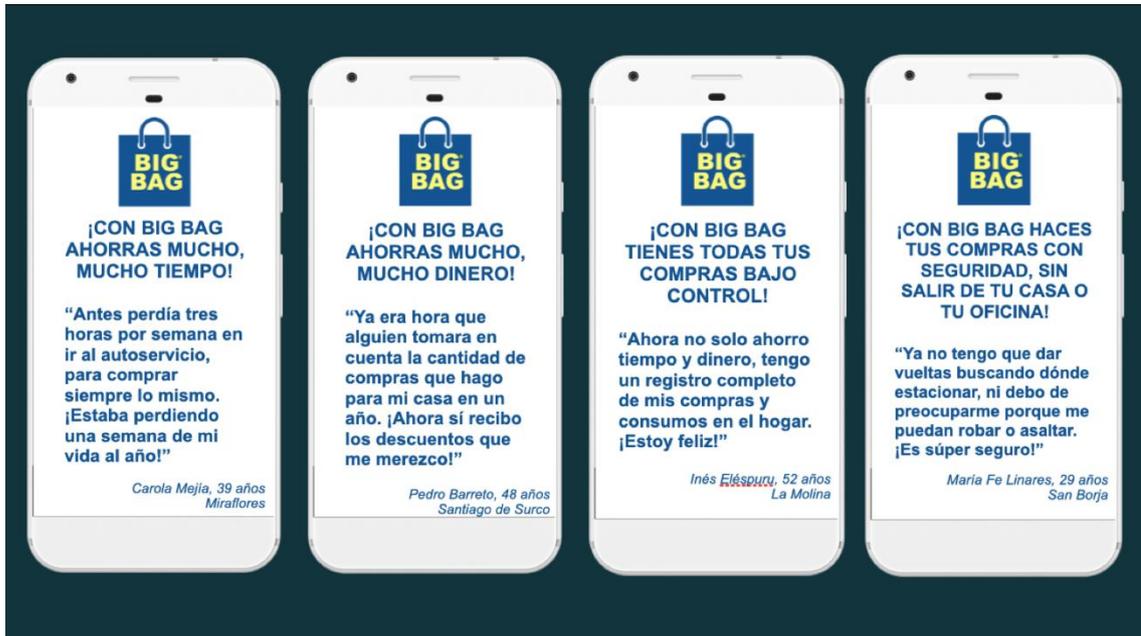


Figura 3.5

Log in

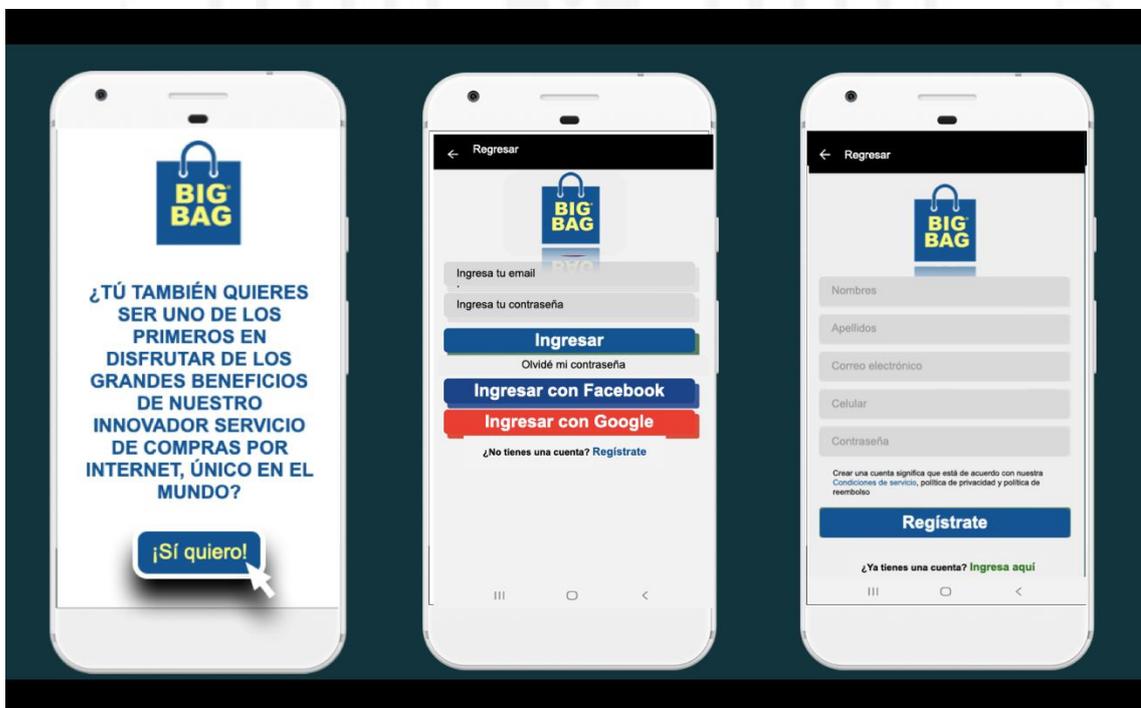


Figura 3.6

Ingreso personalizado



Figura 3.7

Presentación de beneficios



Figura 3.8

Presentación de beneficios - Parte 2



Figura 3.9

Paso 2



Figura 3.10

Parte 2 - Etapa 1



Figura 3.11

Parte 2 – Etapa 1 (continuación)



Figura 3.12

Fin Etapa 1 - Inicio Etapa 2



Figura 3.13

Fin Etapa 2 - Inicio Etapa 3



Finalmente, a continuación, podemos apreciar la parte inicial del catálogo de productos de consumo masivo que estará a disposición de los usuarios para que puedan elaborar sus listas de compras:

Figura 3.14

Lista de compras

PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO POR CATEGORÍAS						
CATEGORÍAS / PRODUCTOS	PRESENTACIONES					
PRODUCTOS PERECIBLES						
- FRUTAS Y VERDURAS (327)						
- FRUTAS (53)						
- VERDURAS (89)						
- CARNES, AVES Y PESCADOS (318)						
- RES Y OTRAS CARNES (100)						
- BIFES Y LOMO FINO (18)						
- ASADOS (14)						
- BISTECKS Y CHURRASCOS (15)						
- RES PARA GUIISO (7)						
- CORTES DE TERNERO (13)						
- SANCOCHADO (5)						
- PREPARADOS DE RES (3)						
- CERDO (33)						
- LOMO (4)						
- GUIISO, MOLIDA Y OTROS (1)						
- COSTILLAR (10)						
- PIERNA Y BRAZUELO (4)						
- AHUMADOS (5)						
- ENROLLADOS Y PREPARADOS (9)						
- AVES Y HUEVOS (52)						

Solo se muestra la primera parte de la lista, debido a que el catálogo completo está compuesto de miles de productos y comprende productos perecibles y no perecibles, en las categorías de alimentos y bebidas, abarrotos, productos para la higiene y cuidado personal y para la limpieza y mantenimiento del hogar.

El proceso de elaboración de la lista de compras a través de la app, es un poco largo y complejo, pero indispensable para poder registrar adecuadamente todas las preferencias de compra de los clientes en todas las categorías.

Por ello se ha subdivido en etapas que pueden grabarse para continuar luego si es que no se cuenta con tiempo para hacerlo de una sola vez. Y se está indicando al usuario el tiempo aproximado que toma responder cada una de las etapas.

La ventaja es que es un proceso que se hace una sola vez y de esta manera, el proceso de compras recurrentes queda como un tema resuelto. Por supuesto, el sistema

permitirá hacer ajustes de acuerdo a los cambios que pueden darse en las preferencias, hábitos y necesidades de compra de los clientes.

- **Alianzas estratégicas.**

Se promoverán alianzas con empresas tecnológicas que provean soluciones para el desarrollo y mantenimiento del servicio planteado.

3.5.6 Estrategias de nivel funcional: Logística y operaciones

El objetivo del área en esta primera etapa es montar una línea de operaciones, con logística de entrada y salida, para atender las órdenes de compra de los clientes de Big Bag®. Ello incluye: negociación con proveedores, compras, almacenamiento y gestión de inventarios, gestión de pedidos, embalaje y despacho.

Teniendo en cuenta que la empresa se encuentra aún en la etapa de validación del modelo de negocio, resulta prematuro efectuar inversiones en infraestructura ad hoc para este proceso. Por tal motivo, la estrategia será buscar alianzas estratégicas con empresas logísticas que tengan experiencia en el rubro de comercio electrónico, para que brinden el soporte necesario.

Para atender a la prueba de mercado de 100 hogares, ya se han efectuado acuerdos con una empresa proveedora de soluciones logísticas para los sectores de minería y construcción.

Si bien es cierto, no tienen experiencia directa en la categoría de productos de consumo masivo, si tienen la disposición de trabajar de manera conjunta y cuentan con la infraestructura necesaria para montar una línea dedicada para atender a este mercado de prueba, tanto en almacenamiento, como en embalaje y despacho.

Esta empresa tiene una ventaja adicional: sus almacenes se encuentran en Surquillo, muy bien ubicados geográficamente para atender al grupo objetivo seleccionado, hogares de los N.S.E. alto y medio alto de los distritos limeños de San Isidro, Miraflores, Santiago de Surco, San Borja y La Molina.

Otro aspecto fundamental y uno de los factores críticos para el éxito de la operación, es la actividad de compras. Aqué resulta esencial que el área pueda desarrollar un importante poder de negociación con los proveedores de mercancías. Ello determinará la oferta de valor a nivel de precio y por supuesto, la rentabilidad del negocio.

3.5.7 Estrategias de nivel funcional: Administración y RRHH

Como ya se ha mencionado, a nivel corporativo se ha decidido desarrollar el proyecto bajo la metodología Lean Startup. Ello implica que se dimensionará a la empresa con una estructura organizacional pequeña, flexible y ágil.

De acuerdo a esta metodología, las palabras y acciones clave en este proceso son: probar, validar, aprender, pivotar.

- **Estructura organizacional**

A continuación, veremos la estructura organizacional actual de la empresa Promotora 4P SAC y la estructura propuesta para la ampliación del modelo de negocio:

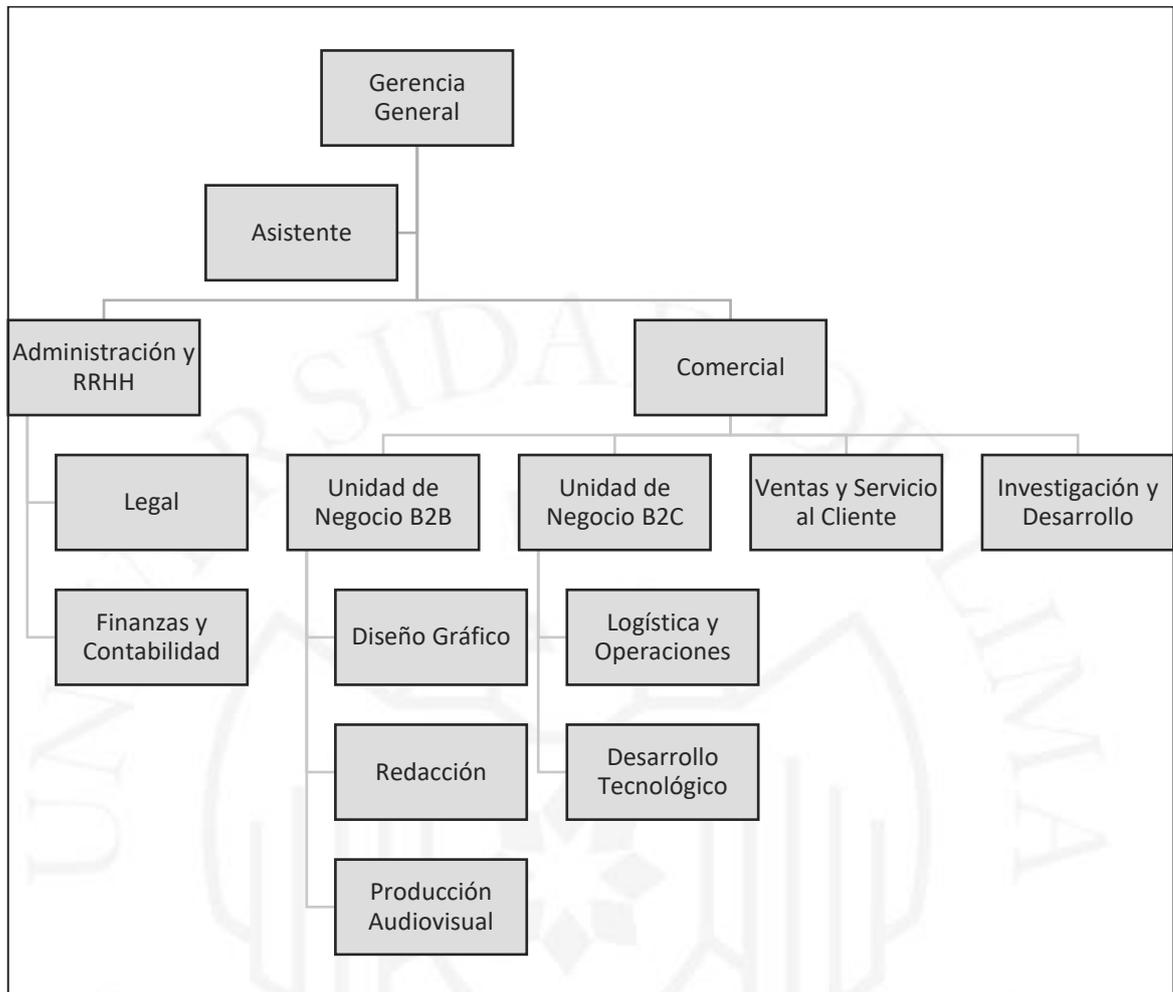
Figura 3.15

Promotora 4P SAC. Estructura organizacional actual



Figura 3.16

Promotora 4P SAC. Estructura organizacional propuesta



- **Cultura organizacional**

Se tenderá a tener una estructura horizontal y habrá un componente participativo muy importante. Se promoverá el trabajo en equipos multidisciplinarios, para que los colaboradores no solo aporten desde su campo de conocimiento, sino que aprendan de los demás.

Se promoverá la creatividad y la innovación como ejes centrales de la cultura organizacional y de la propuesta de valor. Una estructura liviana y horizontal permitirá además responder con agilidad y flexibilidad a las exigencias de la operación y las demandas de los clientes.

- **Estilo de dirección**

Se promoverá el involucramiento de los diferentes actores: trabajadores, proveedores, clientes, delegando adecuadamente, pero a la vez motivando para el logro de los objetivos.

Será una empresa centrada en el cliente, enfocada en conocer al máximo sus necesidades y motivaciones, para responder una oferta de productos y servicios que los satisfagan.

- **Recursos humanos**

El paradigma con el cual ha trabajado la empresa hasta ahora ha sido el de la gestión por proyectos. En el ámbito de los recursos humanos eso significa que, frente a las necesidades de los clientes se ha contratado al personal necesario, en las especialidades necesarias, durante el periodo del proyecto. Es decir, una contratación personal. Actualmente la empresa mantiene en forma permanente los recursos mínimos de personal necesarios para no incurrir en gastos excesivos.

Sin embargo, con la ampliación del modelo de negocio ello va a cambiar, en la medida en que se consolide el proyecto. De esta manera, nuevo personal se irá incorporando a la empresa de manera estable. En esa línea, el modelo de Startup será un puente entre el viejo y el nuevo paradigma.

Para esta etapa de cambio, hay nuevos perfiles de colaboradores claramente definidos:

- **El personal de marketing:**

Que será responsable de seleccionar configurar el valor superior para el consumidor que deberán tener todos los nuevos productos y servicios que la empresa desarrolle. En esta primera etapa, deberá tener una importante experiencia y conocimiento en la categoría de productos de consumo masivo.

- **El personal de ventas:**

Para la aplicación del modelo de ventas multinivel se requerirá personal directivo con experiencia en esta modalidad, para dirigir a la fuerza de ventas de clientes/vendedores. La relación con estos últimos mantendría el esquema anterior, es decir, serían agentes libres sin una relación de dependencia formal

con la empresa. Pero sí ingresarían a un intensivo programa de capacitaciones, con el propósito de no solo brindarles conocimientos y herramientas para que realicen su función eficientemente, sino para que se integren, se sientan motivados y se comprometan con la filosofía de la organización.

- **El personal de logística y operaciones:**

Que se hará cargo de dos factores clave para el éxito del negocio: en primer lugar, el proceso de negociación con los proveedores para las compras de mercaderías. La obtención de los mejores precios posibles será fundamental para reducir costos y mejorar la propuesta de valor a nuestros clientes. Y en segundo lugar, la negociación con proveedores de servicios logísticos y el diseño y supervisión de todo el proceso.

- **El personal de tecnología:** que estará a cargo de desarrollo de software y apps, para la operación del comercio electrónico. De la misma manera, al tratarse de una función que se tercerizará, se hará cargo de la negociación con los proveedores y su posterior diseño y supervisión.

3.5.8 Estrategias de nivel funcional: Finanzas

Sin duda, un factor esencial para el crecimiento del negocio será atraer capital. Para ello, se deberá mostrar resultados concretos y que el negocio es viable. Como estrategia, hay que establecer indicadores y medir y validar todo lo actuado; registrar los aprendizajes y logros; y realizar proyecciones y escenarios futuros.

Se deberá monitorear constantemente los resultados e ir preparando la información para eventuales inversionistas y/o socios.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

Para efectuar el control estratégico de la empresa, se ha utilizado la herramienta Balanced Scorecard (BSC) desarrollada por Kaplan y Norton (1996). Esta herramienta se diseña a partir de 4 perspectivas:

1. Financiera
2. Del cliente
3. De procesos internos
4. De aprendizaje-innovación

Para su ejecución se toman en cuenta los diferentes objetivos y estrategias que se han formulado en la empresa, ubicándolos en las diferentes perspectivas. El proceso se inicia de arriba hacia abajo, es decir, desde la perspectiva financiera (1) hasta la perspectiva de aprendizaje-innovación (4).

Una vez finalizada esta primera etapa, la información se lee de abajo hacia arriba, es decir, se observa cómo cada uno de los objetivos y estrategias van configurando un proceso en el que todas las perspectivas están concatenadas y contribuyen a la realización de los objetivos formulados al nivel más alto de la organización.

Es preciso señalar que cada uno de los objetivos y estrategias debe indicar los plazos para su ejecución y el área responsable de llevarla a cabo.

A continuación se presenta el BSC de la empresa Promotora 4P SAC:

Figura 4.1

Balanced Scorecard de la Empresa Promotora 4P SAC

Visión: Ser una empresa global líder a nivel mundial en el conocimiento profundo de las necesidades de las personas y sus familias en la vida diaria, que provee las soluciones más creativas y eficientes que satisfagan estas necesidades a lo largo de toda su vida.

Perspectiva	Nivel	Objetivo	Estrategia	Plazo	Responsable
Financiera	Corporativo	Ampliar el modelo de negocio	Desarrollar una nueva línea de negocio en el mercado B2C	Enero 2023	Gerencia General
		Incrementar las ventas			
		Incrementar la rentabilidad			
Financiera	De negocio	Incursionar en mercados de alto crecimiento como el e-commerce	Penetración de mercado	Enero 2023	Gerencia General
		Realizar alianzas con operadores de servicios logísticos en e-commerce	Integración horizontal hacia adelante Integración horizontal hacia atrás	Octubre 2022	Gerencia General
		Realizar alianzas con empresas tecnológicas para el desarrollo, administración y mantenimiento de software y herramientas para e-commerce	Integración horizontal hacia atrás	Octubre 2022	Gerencia General

Perspectiva	Nivel funcional	Objetivo	Estrategia	Plazo	Responsable
Del cliente	Marketing	Conocer los hábitos de compra y consumo de los segmentos de mayor poder adquisitivo del mercado	Realizar un sondeo vía internet sobre hábitos de compra en las categorías de consumo masivo, entre los encargados de las compras de los hogares de los NSE alto y medio alto de Lima	Ejecutada	Marketing
		Emplear las ventajas competitivas de la empresa	Incorporar el concepto de LIFEMARK en la propuesta de valor	Ejecutada	Marketing
		Participar en las categorías de productos y/o servicios donde se cuente con experiencia previa y se pueda establecer una diferenciación	Lanzar un servicio diferenciado e innovador de e-commerce en la categoría de productos de consumo masivo	Enero 2023	Marketing
Del cliente	Investigación & Desarrollo	Desarrollar productos y/o servicios innovadores que satisfagan las necesidades de los segmentos de mayor poder adquisitivo del mercado	Realizar el branding de la marca	Octubre 2022	Marketing
			Realizar una prueba de mercado en 100 hogares de los NSE alto y medio alto de Lima con un producto mínimo viable (MVP), empleando la metodología Lean Startup para validar el modelo de negocio	Octubre 2022	I&D
			Hacer los ajustes (pivotes) necesarios al producto/servicio para escalarlo al siguiente nivel	Octubre 2022	I&D

Procesos internos	Legal	Proteger adecuadamente los signos distintivos de los productos y/o servicios desarrollados por la empresa	Efectuar los registros de marca en el INDECOPI, del nombre de dominio web y de las redes sociales	Ejecutada	Legal
Procesos internos	Ventas y Servicio al Cliente	Llegar a 1,000 hogares del grupo objetivo seleccionado	Escalar las ventas del producto/servicio a los siguientes niveles, mediante un crecimiento progresivo en múltiplos de 10	Marzo 2023	Ventas
		Llegar a 10,000 hogares del grupo objetivo seleccionado	Emplear el esquema de las ventas multinivel para acelerar el crecimiento, incorporando a los/las vendedores/as en un doble rol de clientes/vendedores	Marzo 2024	Ventas
		Llegar a 100,000 hogares, ampliando lo oferta a otros grupos objetivo, tanto de NSE como de ciudades y regiones	Emplear también a los clientes vendedores como una primera línea de atención al cliente, por el nivel de empatía que generarían	Marzo 2025	Ventas
		Llegar a 1'000,000 de hogares, ampliando lo oferta a otros grupos objetivo, tanto de NSE como de ciudades, regiones y países	incluir a los propios clientes/vendedores en la cadena logística, mediante el proceso de recepción-almacenamiento-acondicionamiento-despacho en sus domicilios	Marzo 2026	Ventas

(continúa)

(continuación)

Perspectiva	Nivel funcional	Objetivo	Estrategia	Plazo	Responsable
Procesos internos	Desarrollo tecnológico	Desarrollo de software y aplicativos para el nuevo servicio	Elaboración de un MVP para la prueba de mercado	Octubre 2022	Desarrollo Tecnológico
			Realizar alianzas estratégicas con empresas que tengan capacidad para desarrollar los productos tecnológicos requeridos para la cadena operativa de e-commerce	Octubre 2022	Desarrollo Tecnológico
Procesos internos	Logística y operaciones	Implementar una línea de operación logística para atender la demanda de los clientes	Elaboración de un MVP para la prueba de mercado	Octubre 2022	Logística y Operaciones
			Realizar alianzas estratégicas con empresas que tengan capacidad para operar en toda la cadena operativa del proceso de e-commerce	Octubre 2022	Logística y Operaciones
		Obtener los mejores precios de mercancías para reducir costos	Octubre 2022	Logística y Operaciones	
Aprendizaje / Innovación	Administración y RRHH	Ser una empresa ágil y flexible, con una estructura horizontal	Diseñar una estructura organizacional que permita el desarrollo de proyectos bajo la metodología Lean Startup y la tercerización de procesos	Agosto 2022	Administ. y RRHH
		Tener una cultura organizacional que aliente la creatividad y la innovación	Instaurar una cultura de trabajo en equipos multidisciplinarios, en donde se promueva el proceso enseñanza-aprendizaje	Agosto 2022	Administ. y RRHH
		Tener personal capacitado, motivado, integrado y comprometido con los objetivos de la empresa	Diseñar y llevar a cabo programas de capacitación de acuerdo a las funciones de cada puesto.	Octubre 2022	Administ. y RRHH
			Realizar charlas periódicas de motivación	Octubre 2022	Administ. y RRHH
			Llevar a cabo reuniones de integración entre el personal de la empresa, de los proveedores y de la fuerza de ventas independiente	Diciembre 2022	Administ. y RRHH
Aprendizaje / Innovación	Finanzas	Llevar un registro minucioso y un control de los indicadores para mostrar a eventuales inversionistas y/o socios	Atraer capital para el crecimiento de la empresa	Octubre 2022	Finanzas

CONCLUSIONES

- El análisis externo de la empresa Promotora 4P SAC arroja una serie de oportunidades que se pueden aprovechar y ciertas amenazas que hay que tomar en cuenta al momento de establecer objetivos y formular estrategias.
- La oportunidad más relevante es la del enorme crecimiento que ha experimentado y continúa teniendo el comercio electrónico: en el país, la región y el mundo entero.
- Una de las razones para este crecimiento ha sido la pandemia, sin duda. Pero el retorno a la normalidad no significará para los negocios un retorno al estadio anterior. Las empresas que no realicen un proceso de transformación digital, tienen un grave riesgo de desaparecer.
- En cuanto al análisis interno, la empresa tiene ciertamente debilidades que debe resolver en el corto plazo: escasez de capital, pequeña estructura organizacional, inexperiencia en el sector del comercio electrónico, tanto a nivel logístico como de tecnología.
- Pero a la vez, la empresa cuenta con algunas fortalezas interesantes. Tiene una muy amplia experiencia en el mercadeo de productos de consumo masivo. A la vez, cuenta también con experiencia en rubros muy diversos, como el farmacéutico, de telecomunicaciones y pensiones públicas y privadas, entre otros sectores.
- Toda esta experiencia ha permitido a la empresa, no solo incrementar su caudal de conocimientos, sino extrapolar estas experiencias y desarrollar una perspectiva lo suficientemente amplia como para aplicarla a distintos sectores.
- En este punto, la empresa puede exhibir una de sus mayores fortalezas: su gran creatividad. El modelo de negocio B2B que viene desarrollando desde 1992, le ha permitido consolidar una base de clientes importante, que ha requerido de sus servicios fundamentalmente por este componente. Una alta dosis de creatividad es casi una marca registrada de la empresa.
- Como consecuencia de esta fortaleza creativa, aunada a su amplia experiencia en diversos rubros, Promotora 4P SAC ha desarrollado un innovador concepto de

mercadeo, denominado LIFEMARK, cuyos principales lineamientos se han desarrollado en este trabajo.

- Este componente constituye una de las principales ventajas competitivas que la empresa puede emplear para contrarrestar las amenazas del entorno, que se caracteriza por una competencia intensiva y que sin duda atraerá a otros actores, debido al alto crecimiento del sector.
- Incursionar en nuevos mercados o desarrollar nuevos productos requerirá un cambio sustancial en el modelo de negocio de la empresa y su estructura organizacional
- En cuanto a los clientes potenciales, se ha indagado entre el grupo objetivo seleccionado diversos aspectos relacionados a sus hábitos de compra y consumo. Los resultados han superado las expectativas planteadas, lo cual permite continuar con las siguientes etapas del proceso de desarrollo del nuevo producto/servicio.
- Finalmente, si bien es cierto el futuro viene con un alto componente tecnológico, no hay que dejar de lado el aporte de la experiencia y conocimiento acumulados.
- En ese sentido, la capacidad de observación de los directivos constituye una fortaleza a la que siempre se debe recurrir, para plantear soluciones creativas, disruptivas y eficaces para alcanzar el éxito.

RECOMENDACIONES

- De acuerdo a los resultados preliminares obtenidos, se recomienda continuar con el proceso de ampliación del modelo de negocio de la empresa Promotora 4P SAC, empleando las fortalezas identificadas en el análisis interno de la empresa.
- Para contrarrestar las amenazas del entorno y la falta de experiencia de la empresa en los campos de operaciones, logística y tecnología, se recomienda iniciar cuanto antes las conversaciones y tratativas con empresas y profesionales de esos sectores, con la finalidad de atraerlos e incorporarlos a la propuesta de valor lo antes posible, para iniciar operaciones.
- El proceso de compras de mercaderías es uno de los factores clave de la propuesta de valor. Se recomienda incorporar a un profesional o profesionales con gran experiencia y capacidad de negociación, para que puedan obtener de los proveedores los mejores precios y condiciones posibles.
- En el caso de ventas, se recomienda explorar el sistema de ventas multinivel como una opción para el crecimiento de las ventas del proyecto a lanzar.
- Para proteger los signos distintivos elaborados por Marketing, se recomienda que el área legal no solo efectúe los registros correspondientes en el país, sino que, de acuerdo a los resultados de las pruebas de mercado, elabore con Marketing un plan escalonado para el registro internacional.
- Se recomienda que Investigación & Desarrollo, conjuntamente con Desarrollo Tecnológico, exploren las posibilidades de nuevas tecnologías y opciones de efectuar las compras. Por ejemplo: compras vía streaming (Netflix), Internet de las Cosas, el Metaverso, etc.
- Se recomienda evaluar la posibilidad de desarrollar marcas blancas, como tienen algunas tiendas de supermercados: Plaza Vea con Bell's, Wong con su propia marca, etc.
- En vista que el proyecto significará la búsqueda, selección y contratación de personal de diferentes perfiles y modalidades de contratación, se recomienda que el área de Administración y RRHH desarrolle un programa intensivo de capacitación,

integración y compensaciones, para alinear a todos los colaboradores con los objetivos de la empresa y que todos estén debidamente motivados, comprometidos y remunerados.

- En el proceso de validación del modelo de negocio que emplea la metodología Lean Startup, se recomienda registrar todo el proceso exhaustivamente y obtener indicadores relevantes, con el propósito de brindar en su oportunidad información debidamente sustentada a los potenciales inversionistas y/o socios.
- Teniendo en cuenta que este trabajo pretende reunir no solo el conocimiento adquirido en las aulas, sino más de 35 años experiencia laboral de su autor, me permito efectuar algunas recomendaciones finales.
- Es fundamental desarrollar en los alumnos la capacidad de observación. Curiosamente, esto lo aprendí de manera intensiva en una materia que la propia universidad me brindó de manera extracurricular: el Teatro de la Universidad de Lima (TUL).
- Es esta capacidad de observación la que me ha permitido conocer, con una mirada distinta y de primera mano, las necesidades, motivaciones, miedos, anhelos y expectativas de las personas, y explicar sus actitudes, comportamientos, costumbres, hábitos.
- Tener siempre una actitud creativa y dispuesta al aprendizaje. Sin prejuicios. Y sobre todo humilde. Es el consumidor el que sabe lo que quiere y porqué lo quiere. Solo hay que preguntárselo. Con los medios y herramientas adecuadas, ellos nos dirán todo lo que necesitamos saber.
- Finalmente considero que, si bien es cierto **administrar es una manera de reducir la incertidumbre** ante entornos cambiantes y amenazantes, empleando eficientemente los recursos disponibles para alcanzar las metas trazadas, una manera disruptiva de hacer las cosas, también puede ser **administrar las certezas**.
- Todos estos años de observación me llevan a afirmar que las personas están en este mundo por las mismas razones, y en esencia, para hacer las mismas cosas: nacer, crecer, reproducirse, envejecer y morir.

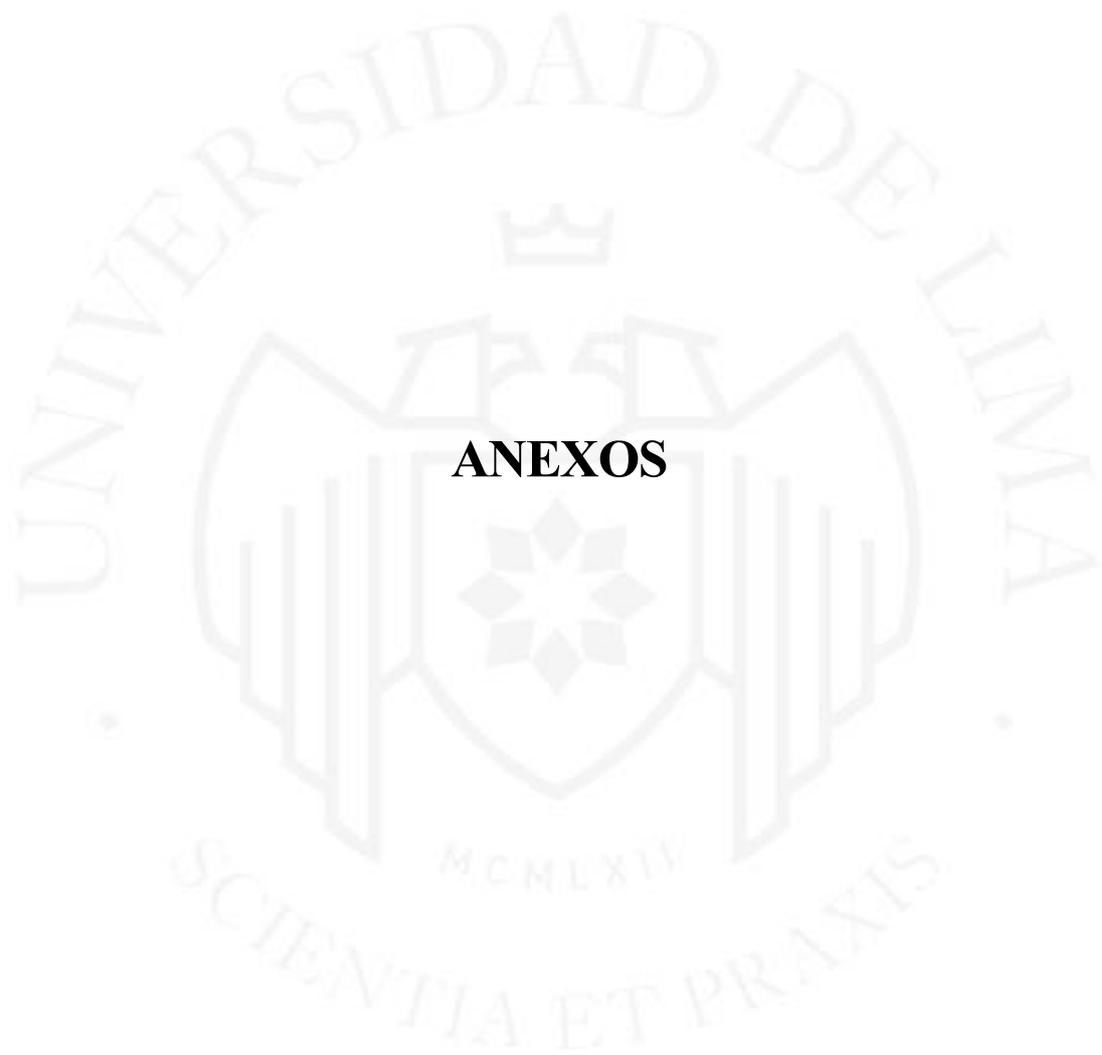
- **LIFEMARK** es mi propuesta para acompañar a las personas a hacer las cosas que, en su mayoría y con toda certeza van a hacer en la vida, de la manera más satisfactoria posible.



REFERENCIAS

- Aragó, L. (2022, 25 de enero). La pandemia dispara un 44% el número de animales de Compañía. *LaVanguardia*.
<https://www.lavanguardia.com/mascotas/20220125/8008622/pandemia-dispara-44-numero-animales-compania.html>
- Arellano Consultoría. (2020). *Impacto en el consumo debido a la cuarentena por el COVID-19*. http://downloads.ulima.edu.pe/rree_alumnos/Libros/LE000969.pdf
- Buckley, C. (2022, 27 de febrero). ¿Cuál es la posición de China frente a la invasión rusa a Ucrania? Ojo Público. <https://ojo-publico.com/3348/cual-es-la-posicion-de-china-frente-la-invasion-rusa-ucrania>
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico (2022).
<https://www.capece.org.pe/hackeando-el-ecosistema/>
- Digital 2022: Perú. (2022). <https://datareportal.com/reports/digital-2022-peru>
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*.
- Euromonitor (2021). *Lifestyles: Consumer Overview in Peru*. Estudio citado por Neo
- Fahey, L., & Narayanan V. K. (1968). *Análisis macro-ambiental en gestión estratégica*.
- Google (2020). *Descubre los últimos insights sobre el recorrido de compra de los consumidores en latinoamerica*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Condiciones de vida en el Perú*. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/condiciones-de-vida-ene-feb-mar2020.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Perú en cifras*.
<https://www.inei.gob.pe/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Producción y empleo informal en el Perú*.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1828/libro.pdf
- Ipsos Opinión y Mercado (2021). *Compras por internet 2021*.
<https://marketingdata.ipsos.pe/user/miestudio/2613>
- Johnson J. (2022, abril). *Number of worldwide internet users by region*. Statista.
<https://www.statista.com/statistics/265147/number-of-worldwide-internet-users-by-region/>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *Balanced scorecard: Las medidas que impulsan el rendimiento*. Harvard Business Review.
- Kotler, P. (2017). *Fundamentos de marketing*.
- Maurya, A. (2014). *Running Lean: Cómo iterar de un plan A a un plan que funciona*.
- NEO Consulting. (2021, abril). Reporte de Ecommerce 2021-Q1: un análisis de los últimos 6 meses del entorno digital por sector. <https://iabperu.com/wp-content/uploads/2021/04/NEO-Consulting-Ecommerce-2021-Q1.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo, Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe (2021). *Panorama laboral 2021. América Latina y el Caribe*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---rolima/documents/publication/wcms_836196.pdf
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*.
- Pasquali, M. (2021). Statista. *El comercio electrónico no para de crecer en América Latina*. <https://es.statista.com/grafico/22835/boom-del-e-commerce-en-latinoamerica/>
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*.
- Quispe Romero, J., Arias Ávila, T., & Maquet Makedonski, P. (2005). El problema de la vivienda en el Perú, retos y perspectivas. *Revista INVI*, 20(53).
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup. Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*.
- Roberts, K. (2004). *Lovemark: el futuro más allá de las marcas*.
- Ugaz La Rosa, J. (2020, 1 de julio). *Muro personal de Facebook*.



ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de la encuesta

HÁBITOS DE COMPRA Y CONSUMO EN HOGARES

(La información que se recopilará tiene caracter anónimo y confidencial)

I. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS

Descripción (opcional)

Total de miembros del hogar *

- 1 Persona
- 2 Personas
- 3 Personas
- 4 Personas
- 5 Personas
- 6 o más

Edades (marcar las edades de todos los miembros del hogar)

	0 - 5 añ...	6 - 15 a...	16 - 25 ...	26 - 35 ...	36 - 45 ...	46 - 55 ...	56 - 65 ...	66 - 80 ...	80 a más
Esposo	<input type="radio"/>								
Esposa	<input type="radio"/>								
Hijo 1	<input type="radio"/>								
Hijo 2	<input type="radio"/>								
Hijo 3	<input type="radio"/>								
Hijo 4	<input type="radio"/>								
Otros m...	<input type="radio"/>								

(continúa)

(continuación)

Ocupación *

- Empresario
- Trabajador independiente
- Empleado
- Ama de casa
- Estudiante
- Jubilado
- Otra...

Grado de instrucción *

- Profesional titulado
- Bachiller
- Estudiante universitario
- Secundaria completa
- Sin estudios
- Otra...

(continúa)

MCMCLXII
SCIENTIA ET PRAXIS

(continuación)

II. CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS	
Descripción (opcional)	
Rango de ingresos S/. *	⋮
<input type="radio"/> 500 - 1000	
<input type="radio"/> 1001 - 2500	
<input type="radio"/> 2501 - 5000	
<input type="radio"/> 5001 - 7500	
<input type="radio"/> 7501 - 10000	
<input type="radio"/> 10001 - 15000	
<input type="radio"/> 15001 - 20000	
<input type="radio"/> 20001 - 50000	
<input type="radio"/> 50001 - 100000	
<input type="radio"/> 100001 a más	
Tipo de ingresos *	
<input type="checkbox"/> Salarios	
<input type="checkbox"/> Rentas	
<input type="checkbox"/> Dividendos	
Bienes *	
<input type="checkbox"/> Inmuebles	
<input type="checkbox"/> Muebles	
Productos Financieros *	
<input type="checkbox"/> Ahorros	
<input type="checkbox"/> Inversiones	
<input type="checkbox"/> Tarjetas de crédito	

(continúa)

(continuación)

III. HÁBITOS DE COMPRAS							
Descripción (opcional)							
Responsable de compras							
	Esposo	Esposa	Hijo 1	Hijo 2	Hijo 3	Hijo 4	Otros mie...
Responsa...	<input type="radio"/>						
Responsa...	<input type="radio"/>						
Frecuencia de compras *							
	Diaria	2 veces a la ...	1 vez a la se...	1 vez cada 1...	1 vez al mes	Cada 2 mes...	
Frecuencia	<input type="radio"/>						
Días de compras *							
<input type="checkbox"/>	Lunes						
<input type="checkbox"/>	Martes						
<input type="checkbox"/>	Miércoles						
<input type="checkbox"/>	Jueves						
<input type="checkbox"/>	Viernes						
<input type="checkbox"/>	Sábado						
<input type="checkbox"/>	Domingo						
Horarios de compras *							
	7 - 9 am	9 - 11am	11 - 1 pm	1 - 3 pm	3 - 5 pm	5 - 7 pm	7 - 9 pm
Horarios	<input type="radio"/>						

(continúa)

(continuación)

Lugares de compras *

- Bodegas
- Puestos de mercado
- Autoservicios
- Mayoristas
- Otra...

Si compras en autoservicios (marca el de tu preferencia)

- Wong
- Metro
- Vivanda
- Plaza Vea
- Tottus
- Makro
- Otra...

Montos de compra por vez S/. *

- 0 - 100
- 101 - 200
- 201 - 300
- 301 - 400
- 401 - 500
- 501 - 1000
- 1001 a más

(continúa)

(continuación)

PREFERENCIAS DE COMPRA				
Descripción (opcional)				
Categorías que suele comprar regularmente				
<input type="checkbox"/>	Abarrotes			
<input type="checkbox"/>	Alimentos y bebidas			
<input type="checkbox"/>	Higiene y cuidado personal			
<input type="checkbox"/>	Limpieza y mantenimiento del hogar			
<input type="checkbox"/>	Útiles de escritorio			
<input type="checkbox"/>	Medicinas (sin receta médica)			
<input type="checkbox"/>	Cosméticos			
<input type="checkbox"/>	Otra...			
Cantidades que suele comprar por categorías *				
	Unidad	1/2 docena	1 docena	Más de 1 docena
Abarrotes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alimentos y bebidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Higiene y cuidado ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza y manten...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Útiles de escritorio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medicinas (sin rec...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cosméticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(continúa)

(continuación)

Preferencias de marca por categoría *				
	Siempre compro la...	Varío entre 1 o 2 ...	Me da lo mismo	Nunca me fijo en l...
Abarrotes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alimentos y bebidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Higiene y cuidado ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza y manten...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Útiles de escritorio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medicinas (sin rec...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cosméticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Razones de la preferencia de marca por categoría *						
	Calidad	Precio	Empaque	Ofertas y pr...	Disponibilidad	Costumbre
Abarrotes	<input type="radio"/>					
Alimentos y ...	<input type="radio"/>					
Higiene y cui...	<input type="radio"/>					
Limpieza y ...	<input type="radio"/>					
Útiles de esc...	<input type="radio"/>					
Medicinas (s...	<input type="radio"/>					
Cosméticos	<input type="radio"/>					

(continúa)

(continuación)

ACTITUD ANTE EL PROCESO DE COMPRA *

- Entusiasmo, alegría, distracción
- Indiferencia
- Obligación
- Hastío, aburrimiento, cansancio
- Otra...

HÁBITOS DE COMPRA PRE PANDEMIA

Descripción (opcional)

Tipo de canal de compras *

- Canal físico
- Canal virtual
- Mezcla de canal físico y virtual

HÁBITOS DE COMPRA DURANTE LA PANDEMIA *

- Ningún cambio
- Aumento canal físico
- Aumento canal virtual

HÁBITOS ESPERADOS DE COMPRAS POST PANDEMIA *

- Regresar a hábitos antiguos
- Mantener nuevos hábitos
- Mezcla de nuevos y antiguos hábitos

(continúa)

(continuación)

ALMACENAMIENTO DE LAS COMPRAS EN EL HOGAR *

- Tengo espacio suficiente
- Requiero más espacio

CONTROL DE INVENTARIOS *

- Control mínimo
- Control suficiente
- No controlo mis inventarios

PRINCIPALES PROBLEMAS RELACIONADOS A LAS COMPRAS *

- Se pierde mucho tiempo
- Compras repetitivas
- Precios elevados
- No siempre se encuentra lo que se busca
- Dificultad para encontrar estacionamiento
- Distancia entre la vivienda y el lugar de compra
- Inseguridad
- Protocolos de seguridad engorrosos
- Desinfección de productos al llegar a casa
- Otros

⋮

Para finalizar ¿Qué recomendaciones nos darías para mejorar la satisfacción del proceso de compras de productos para tu hogar?

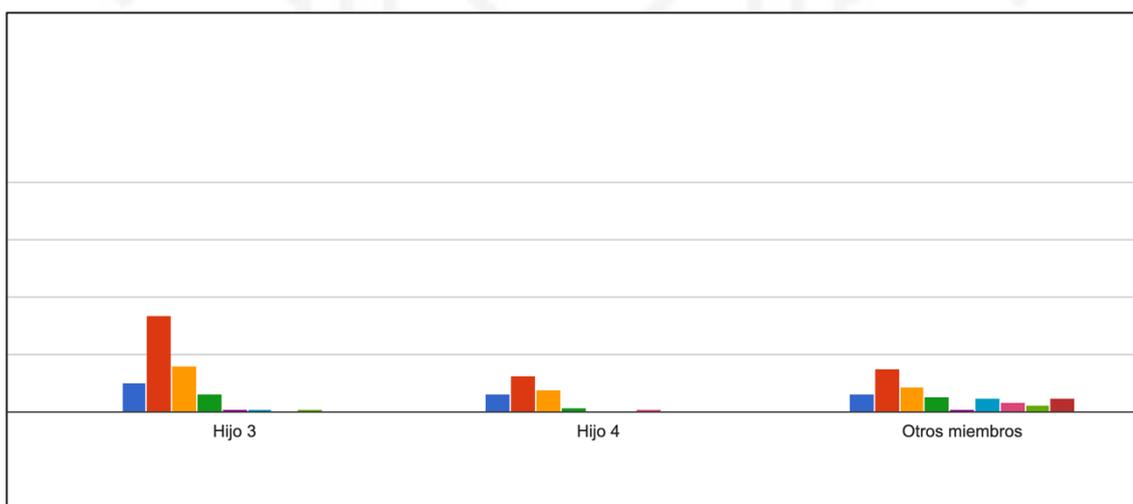
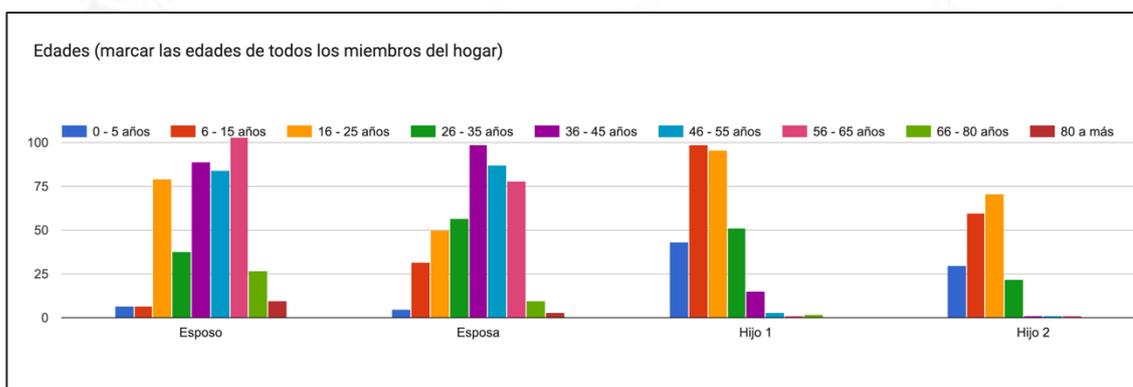
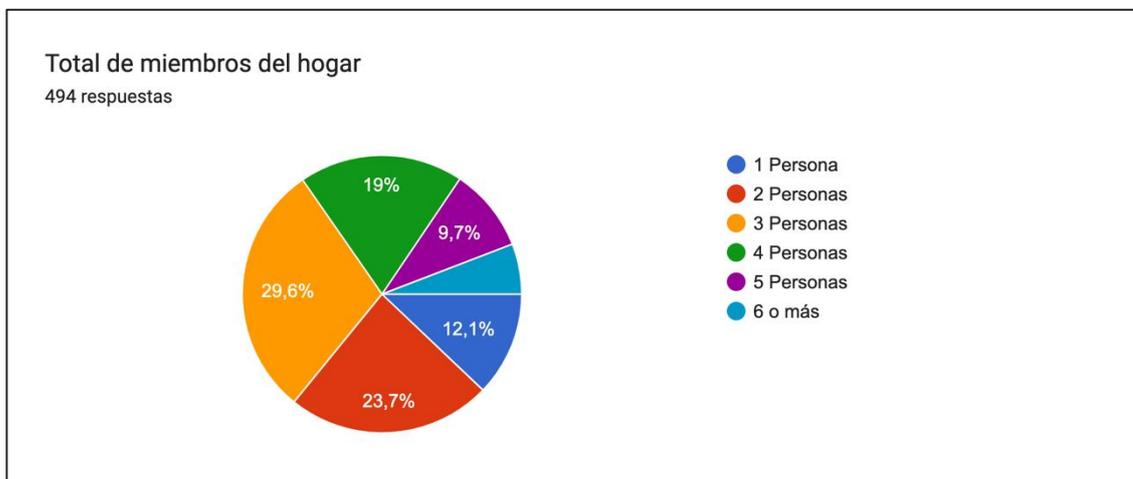
Texto de respuesta larga

Deseo recibir mayor información sobre el novedoso servicio que están desarrollando para mejorar las compras en el hogar (déjanos tu correo).

Texto de respuesta corta

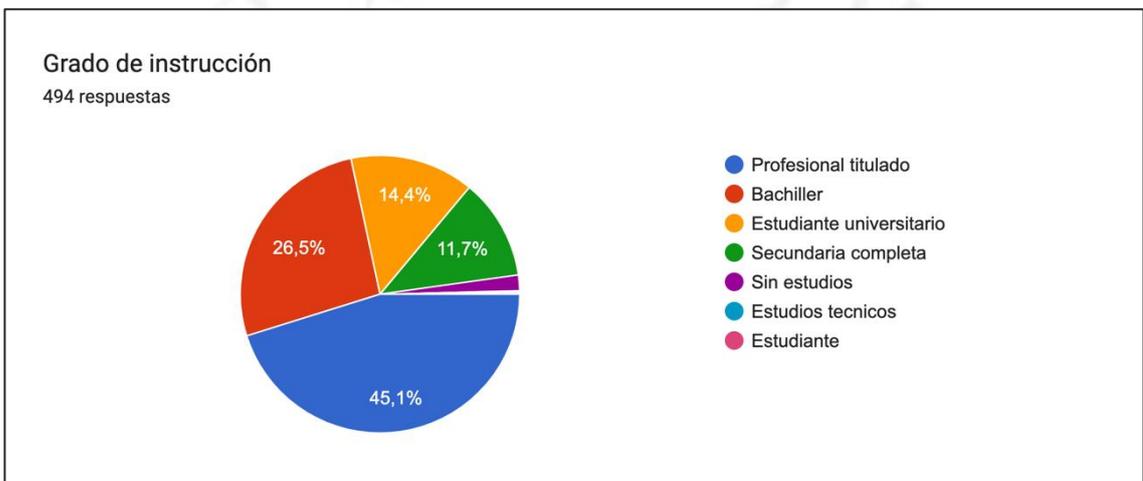
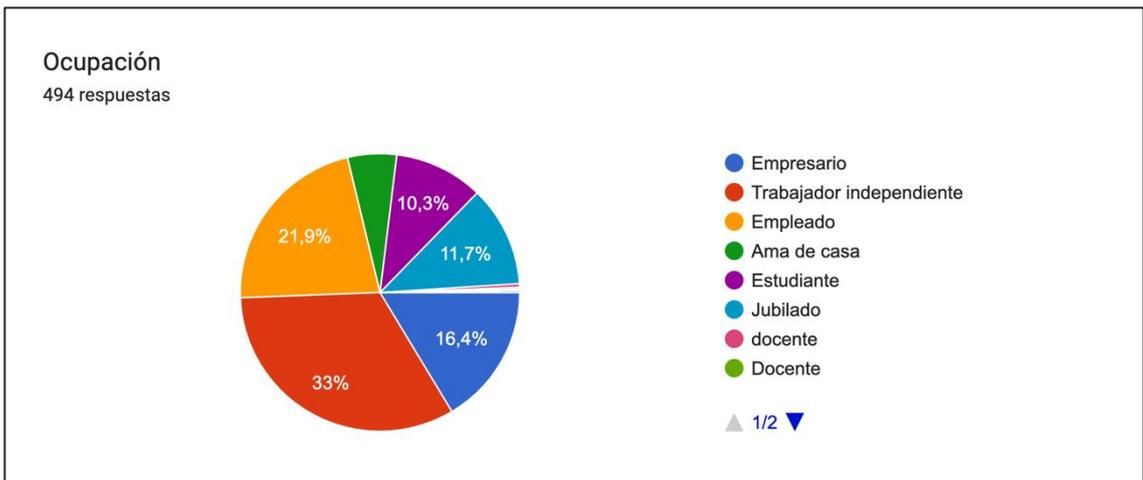
Anexo 2: Resultados de la encuesta

1. Características demográficas

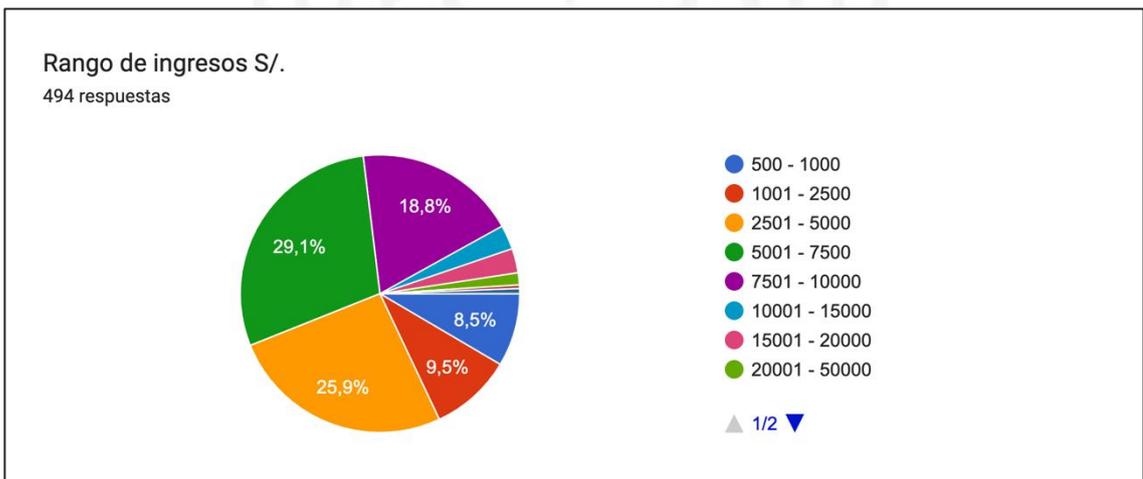


(continúa)

(continuación)

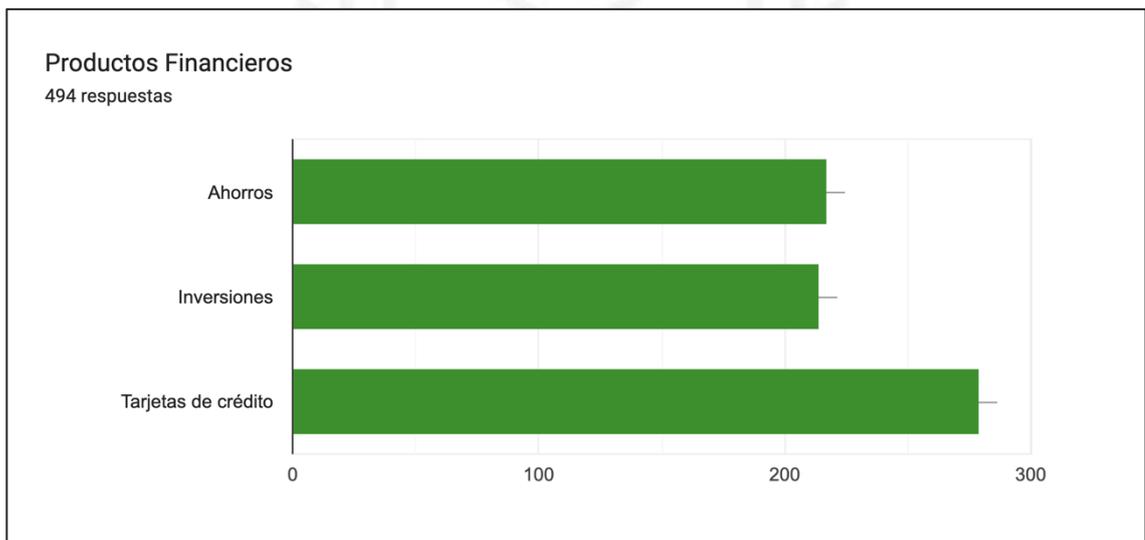
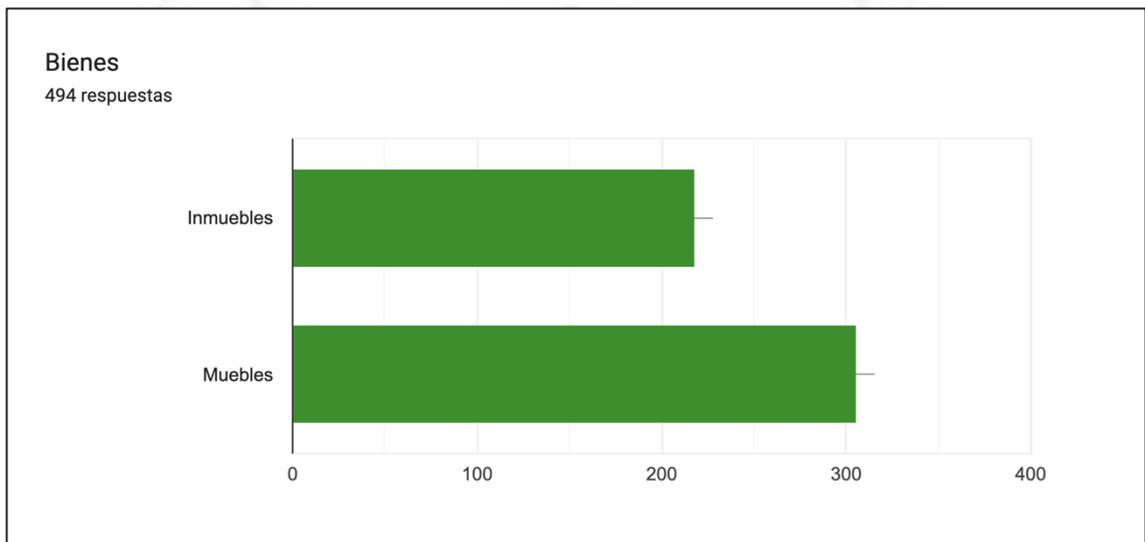
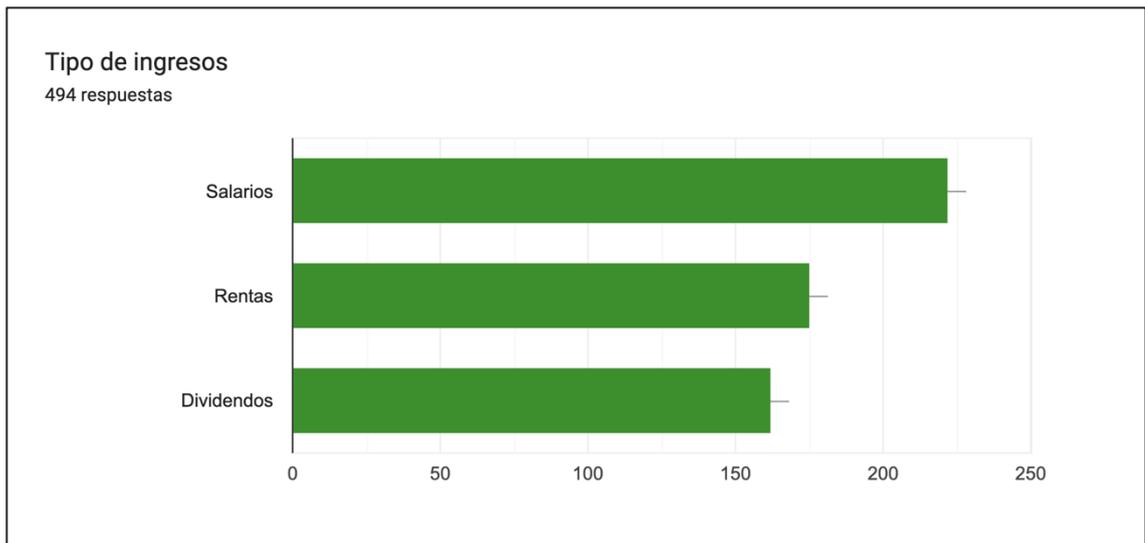


2. Características socioeconómicas



(continúa)

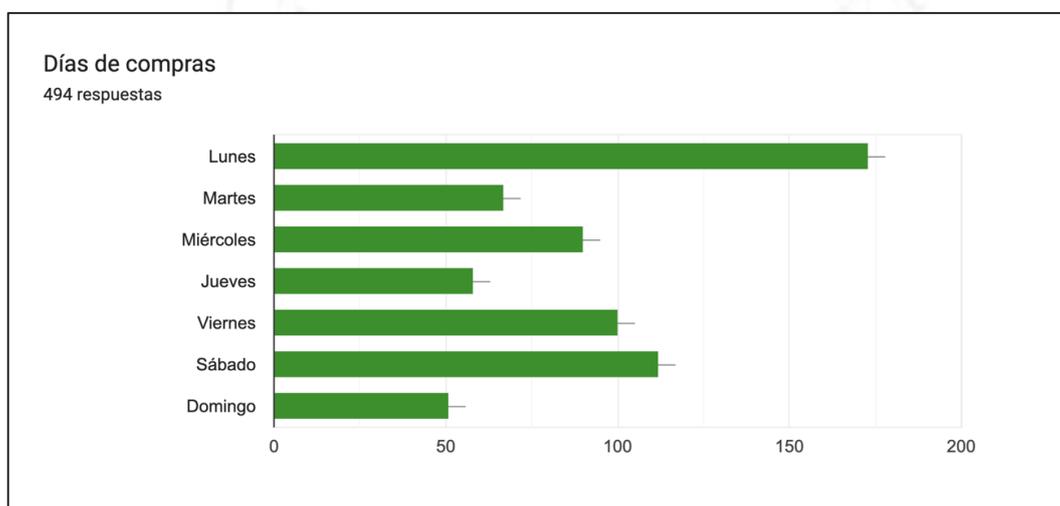
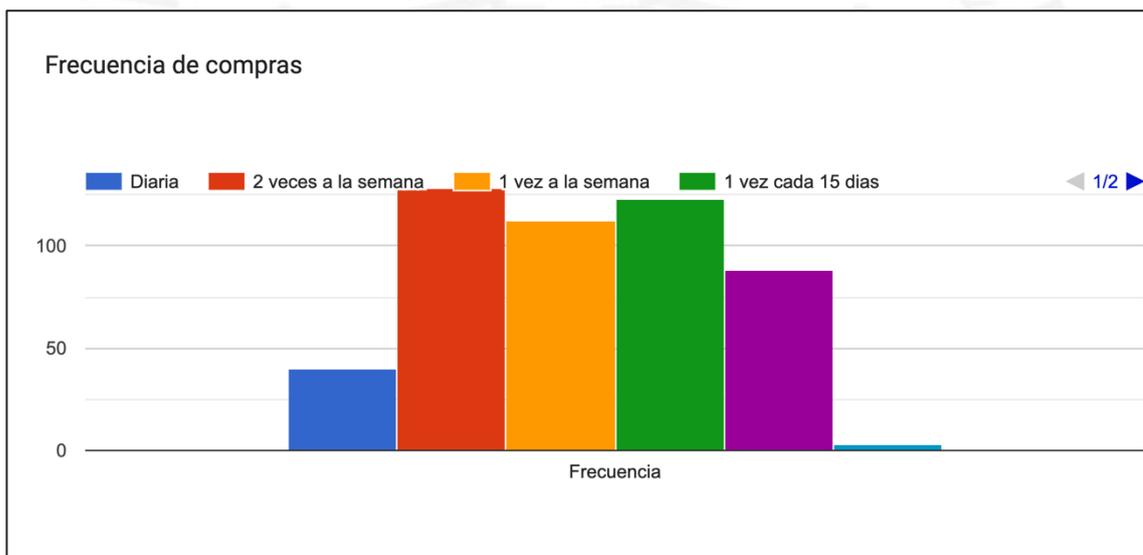
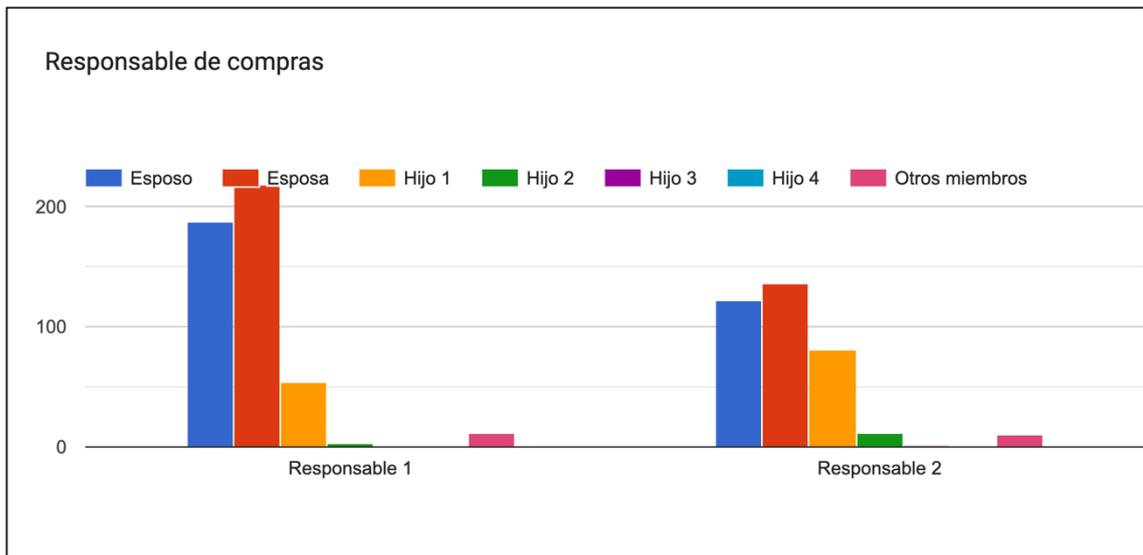
(continuación)



(continúa)

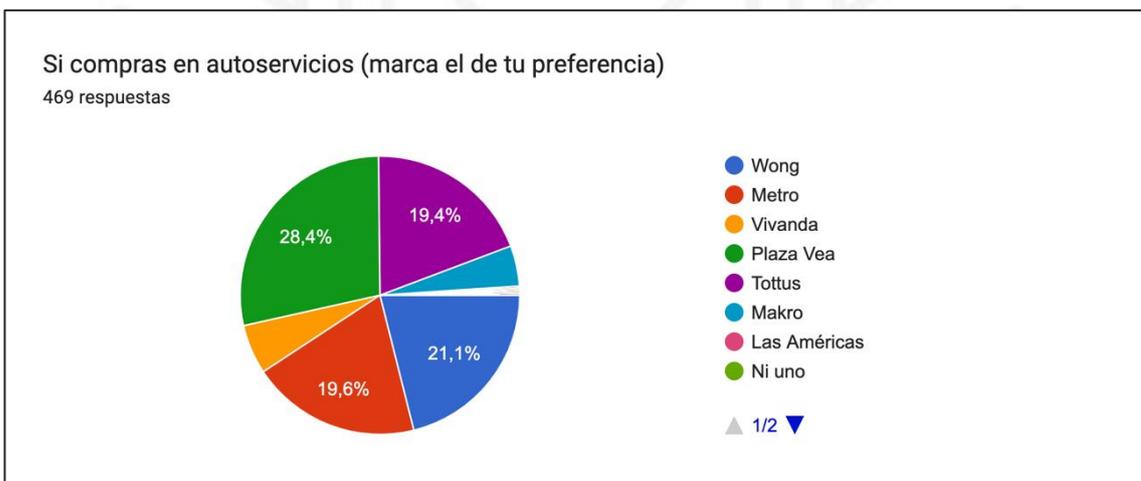
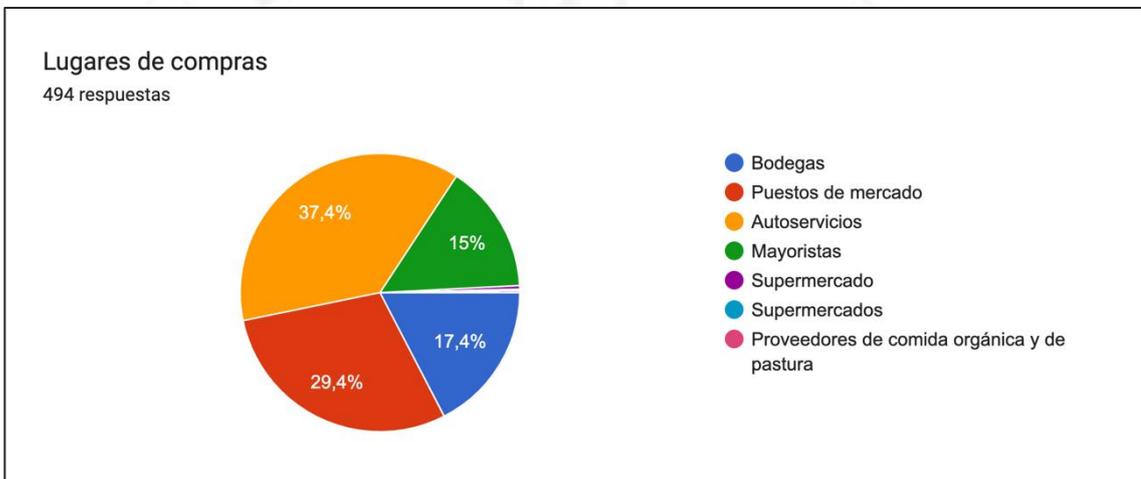
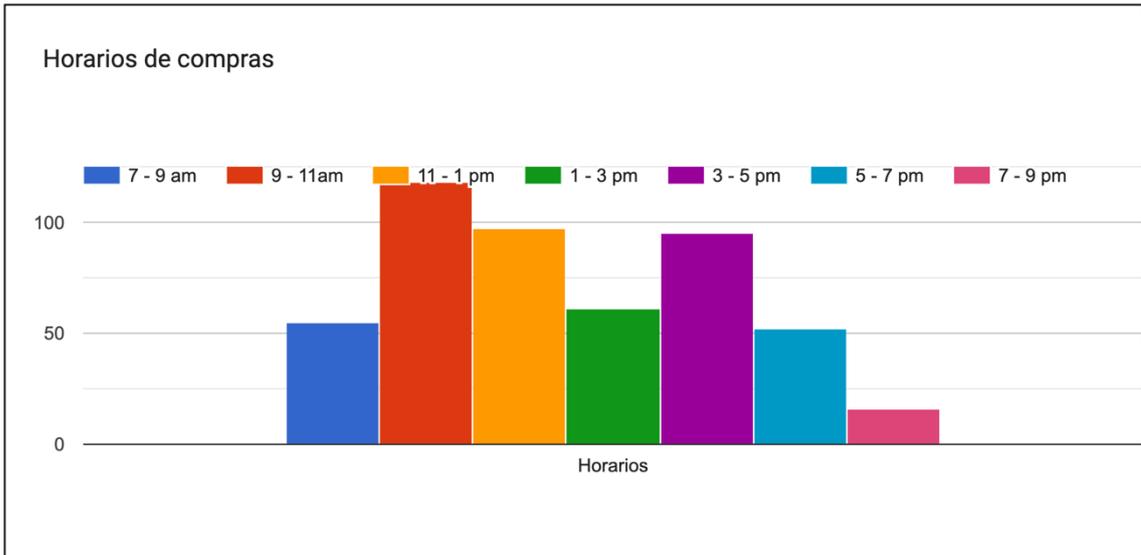
(continuación)

3. Hábitos de compras



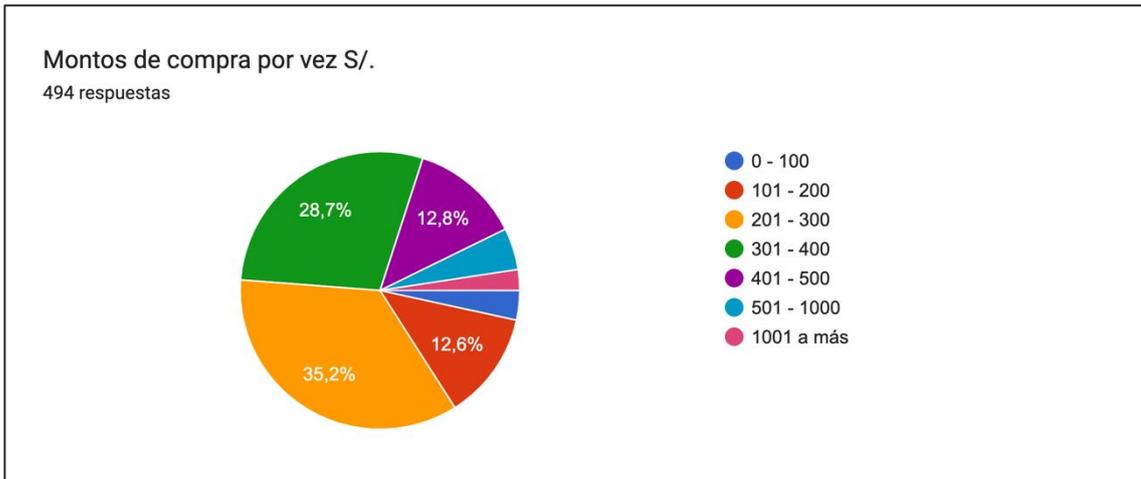
(continúa)

(continuación)

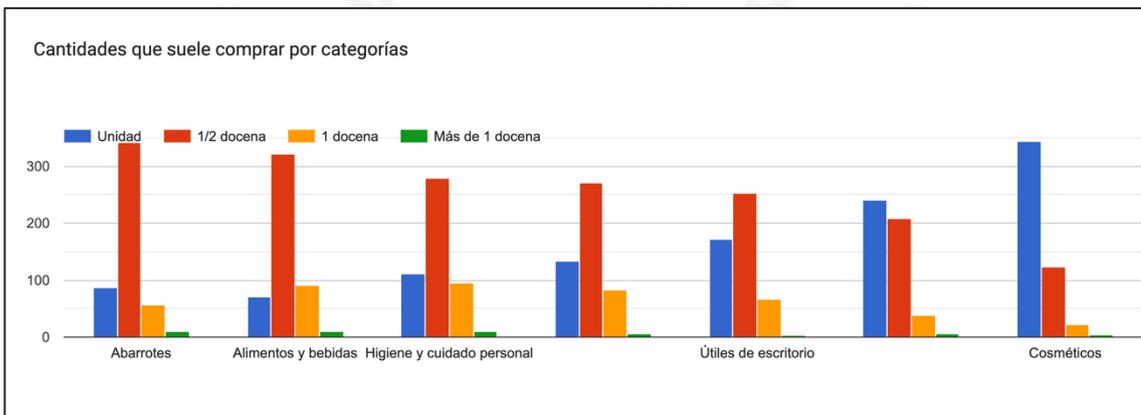
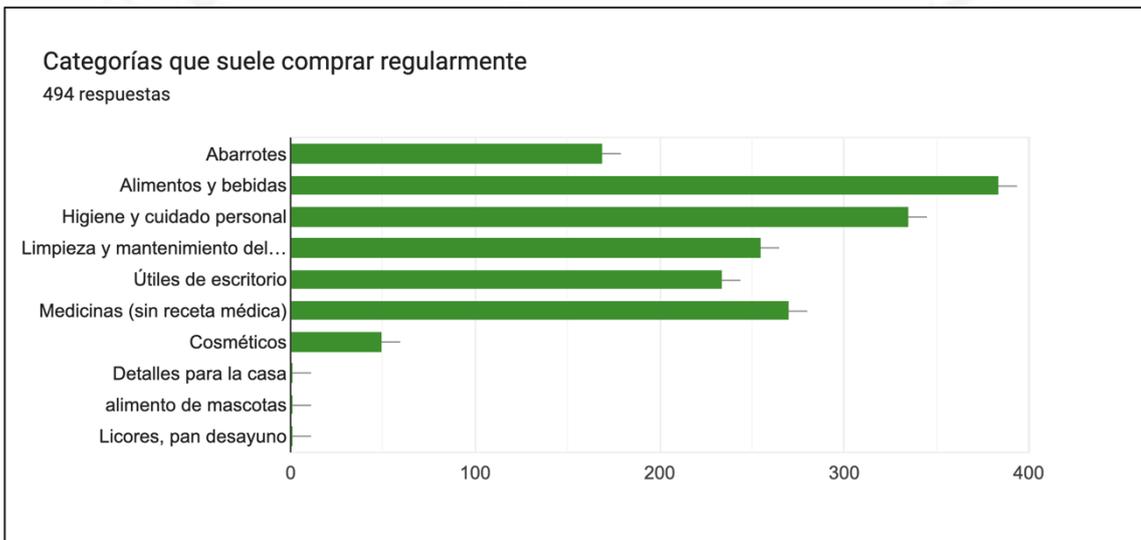


(continúa)

(continuación)

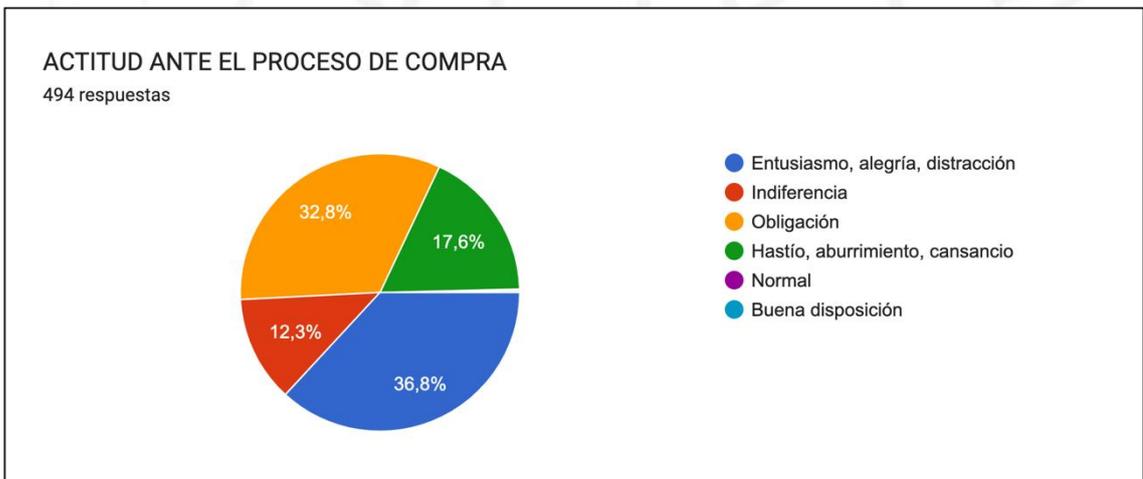
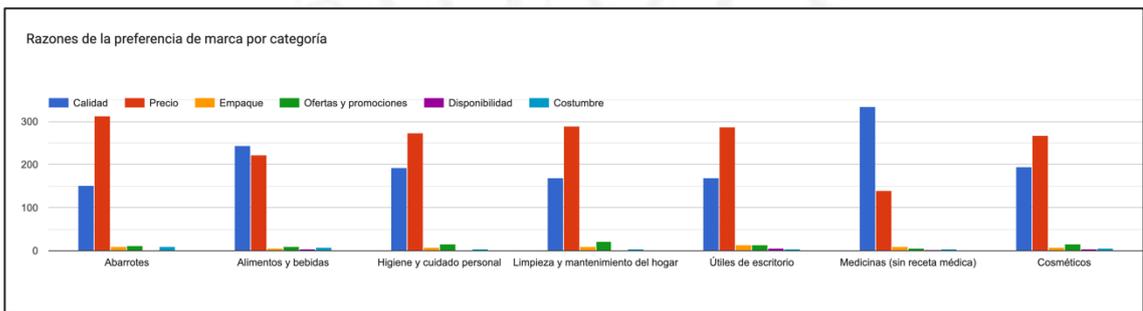
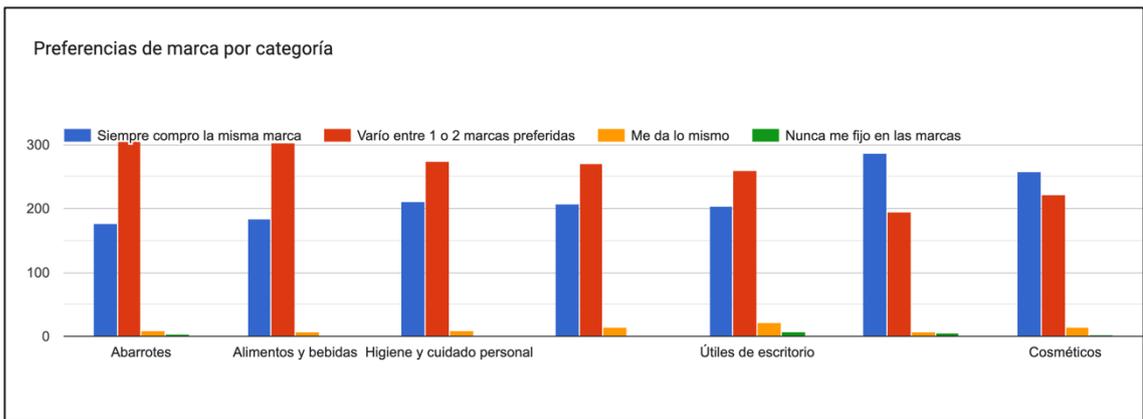


4. Preferencias de compra



(continúa)

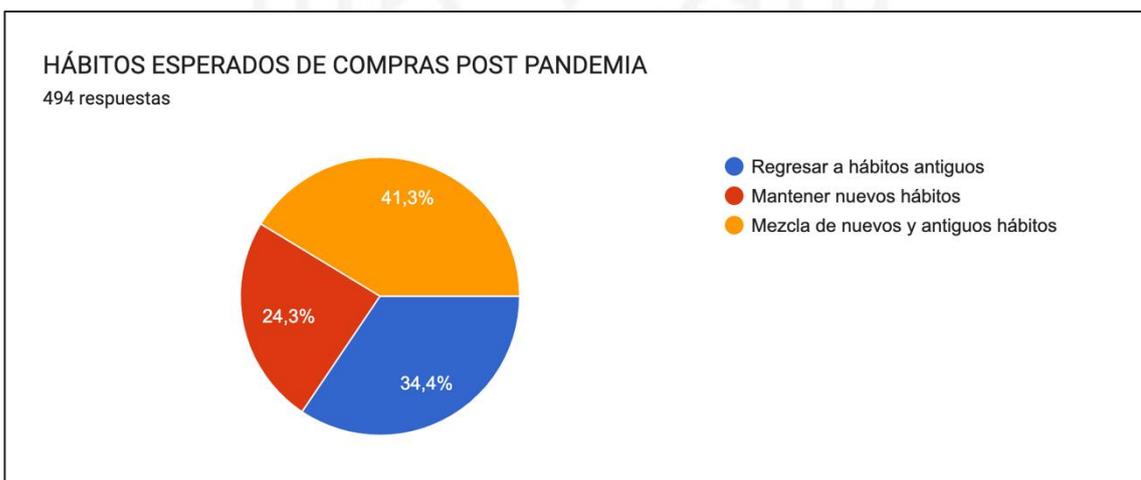
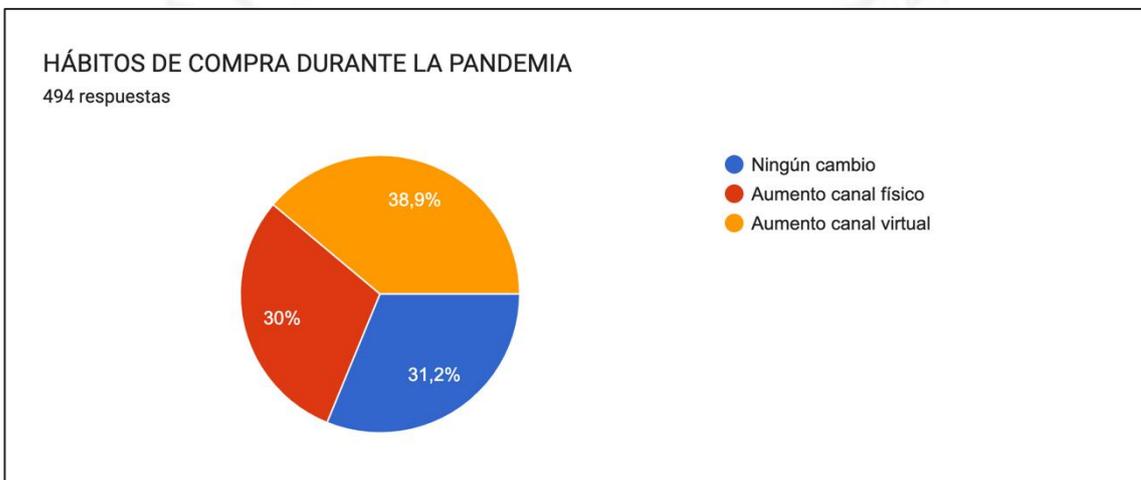
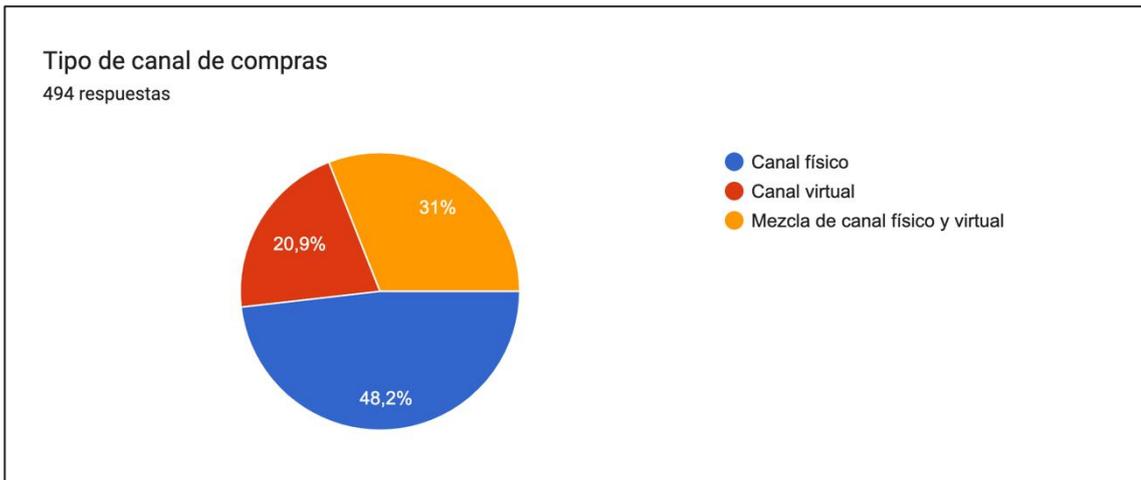
(continuación)



(continúa)

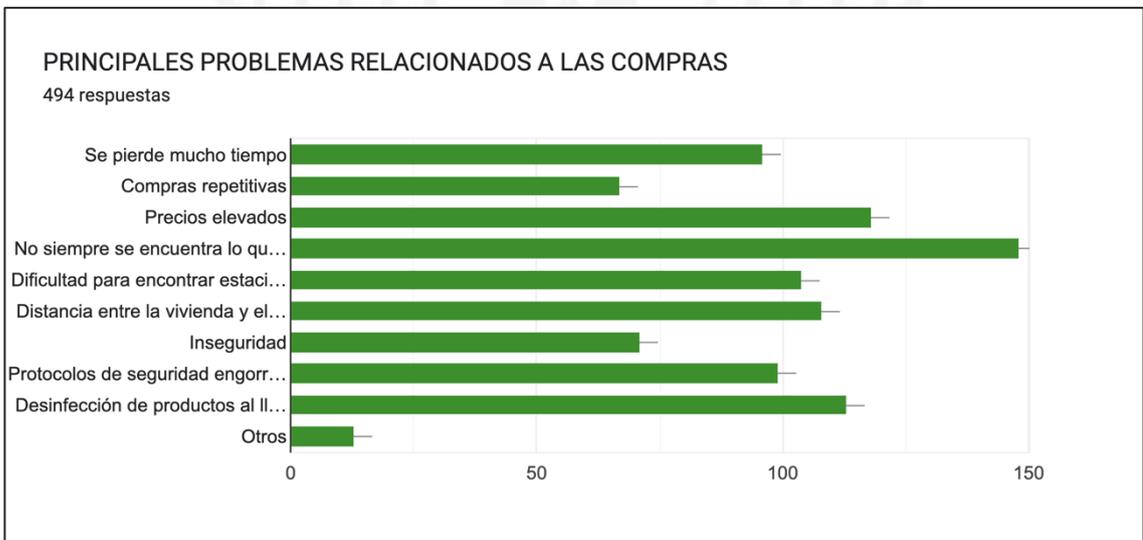
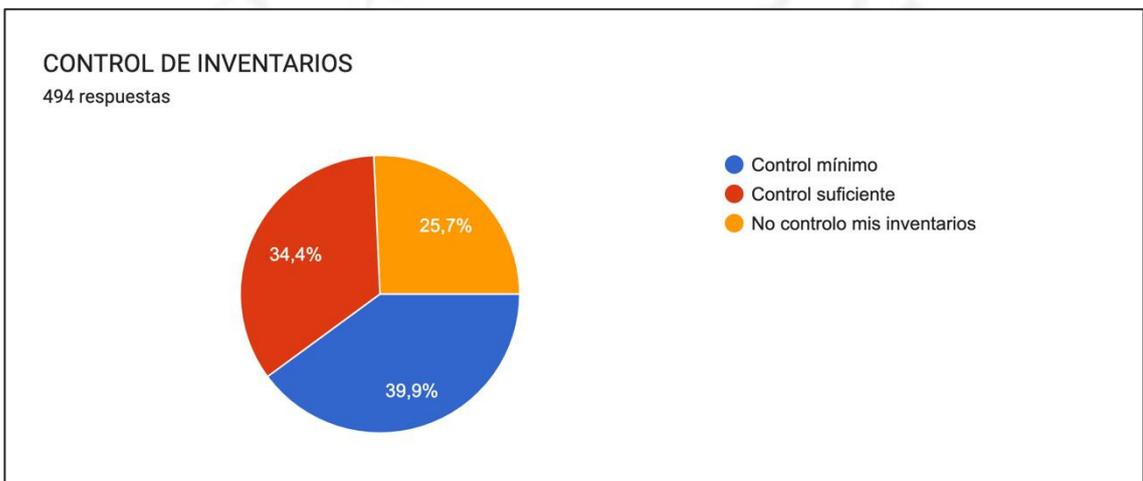
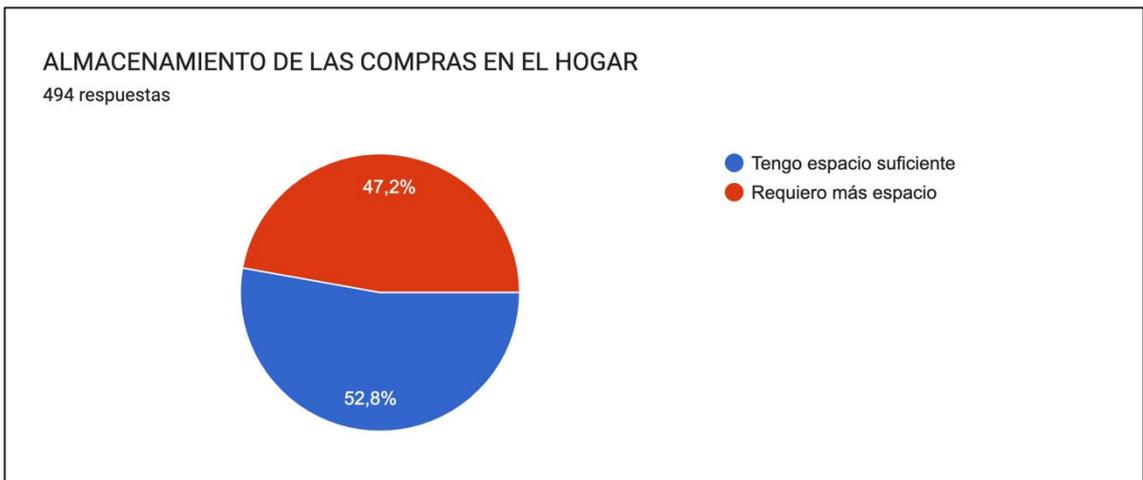
(continuación)

5. Hábitos de compra pre-pandemia



(continúa)

(continuación)



(continúa)

(continuación)

Para finalizar ¿Qué recomendaciones nos darías para mejorar la satisfacción del proceso de compras de productos para tu hogar?

117 respuestas

Ninguna
No
Viñetas de precios correctas en los productos, en los supermercados no siempre se cumple.
Ninguna
Ayuda
Aea
Que sea de confianza
Seguridad
Que siempre estén desinfectados, precios competitivos y que haya lo que se necesita
Buena atención
Manejar costos accesibles y calidad en el producto
Nos cuidemos
Actualizar catálogos, capacitar a la gente que surte los pedidos, fijarse en los detalles
Mejor
Bsbs
Mayor personal para atención en cajas y mejor distribución en las gondolas
Q nos ayudes
Que ya vengan desinfectados
Que sean sinceros
Hacer compras en familia
Yo creo que una buena idea llegaría a ser un panel (si hablamos de físico) donde se encuentre un listado de lo que se se está vendiendo y lo que aún queda, así se evita hacer tantas preguntas y se es más fácil rápido ya que solo se pediría, igualmente en modo virtual Ylv diría que que una buena organización es elemental.
La desinfección en la compra

(continúa)

(continuación)

Surtido a disminuido
Precios económicos
Mas ofertas y promociones de productos nacionales de buena calidad
Que sea de confianza
Que sean rapidos
Un delivery de productos más eficientes
Agilidad en las cajas de pago.
Al trato al cliente q sea buen trato y q encuentres todo lo q buscas
Bajar los precios
Informacion disponibilidad
Páginas ma simples, sin muchas opciones.
Que sean de buena calidad
Ayudq
Tener siempre stock de productos
Tener la solución Delivery sin que sea más costo
Que siempre pueda encontrar lo que busco.
Que sean de confianza
ok
Ayuda
Que sean seguros
Que sea eficaz
-

(continúa)

(continuación)

Mayor respeto de protocolos y organización al momento de comprar.
Proceso de pago más eficientes
mas atención de cajas en horarios punta
Más cajeros en tiendas para evitar aglomeración.
Yes
Gran mayoría de productos, destinados a los barrios tienen empaques pequeños (de uso diario, rápido, al paso). Implica salir de la zona, para encontrar los productos de mayor tamaño y extensión de su uso en días.
Respetar las medidas de prevención del covid-19
Que siempre tengan abastecimiento de productos
Desinfectar los productos llegando a casa
Que el tiempo en los mercados o supermercado sean más ágiles
Sorprendeme
Al salir a comprar usar las medidas de seguridad
Ser pacientes con los clientes
Mejorar el servicio de shoppers en los aplicativos existentes o a existir con la finalidad de escoger productos de mejor calidad.
Buena atención, con alegría, y entusiasmo, que al salir te den ganas de volver a comprar.
Las recomendaciones que daría sería el precio del producto sea según su calidad.
Primero si salimos de casa debemos de tener las medidas de protección, pero tratar de hacer todo vía virtual
Promociones, Delivery más rápido
Mostrar ofertas, más rápido la atención, regalos, entre otros.
Ayuda ps
Nada
1 ue sean rapidos
Ayuda

(continúa)

(continuación)

La calidad, el precio y la seguridad en la salud
La amabilidad del que nos atiende
Mas lugares cerca
Precios bajos para chihuan
El ahorro
Que sean eficaces
De
Mejores opciones para entrega a domicilio
Yes
Más opciones de pagos
Ofertas
Mejorar la atención con el cliente
que haya mas delivery en los mercados
Más que nada es la parte de calidad y precios, al igual que la cantidad requerida para satisfacer las necesidades.
Buena atención, calidad y buenos precios.
Que sean rápidos
Me gustaría conocer productos nuevos
Tener la facilidad de acceder a ello sin el miedo al contagio, mejorar la higiene y los protocolos en los
Orden en todo
Reducción de precios de los productos, más control de aforo en tiendas
Cajas selladas desinfectadas con los productos ordenados
Tener los protocolos necesarios
Buen vendedor y más higiene
Mejor calidad

(continúa)

(continuación)

Promociones
Que halla mas variedad en el mercado
Más variedad de productos
Sorprendeme
Gracias
Ok
Mejorar los precios
Conprar virtualmente
Que los empaque permitan una adecuada desinfección. Que exista una app destinada sólo a conseguir productos a precio dlw mercado más el plus del servicio, tipo caseritoapp



INFORME DE ORIGINALIDAD

11%

INDICE DE SIMILITUD

11%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	issuu.com Fuente de Internet	1%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	1%
4	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	<1%
5	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1%
6	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1%
7	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	vsip.info Fuente de Internet	<1%

9	repositorio.uho.edu.cu Fuente de Internet	<1 %
10	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
11	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
12	theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
13	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	moam.info Fuente de Internet	<1 %
15	www.proyectocolombiadiversa.org Fuente de Internet	<1 %
16	www.capece.org.pe Fuente de Internet	<1 %
17	es.wikipedia.org Fuente de Internet	<1 %
18	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
19	qdoc.tips Fuente de Internet	<1 %
20	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %

21	www.nielsen.com Fuente de Internet	<1 %
22	www.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
23	Submitted to ECCI Trabajo del estudiante	<1 %
24	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	<1 %
25	dspace.utpl.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
26	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
27	www.telecinco.es Fuente de Internet	<1 %
28	Submitted to Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú Trabajo del estudiante	<1 %
29	wordpress.neoconsulting.ai Fuente de Internet	<1 %
30	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
31	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %

32	americasmi.com Fuente de Internet	<1 %
33	baixardoc.com Fuente de Internet	<1 %
34	doi.org Fuente de Internet	<1 %
35	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
36	repositorio.uisrael.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
37	curdininea6.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
38	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
39	yiminshum.com Fuente de Internet	<1 %
40	pdfcoffee.com Fuente de Internet	<1 %
41	www.csociales.uchile.cl Fuente de Internet	<1 %
42	www.entrepreneur.com Fuente de Internet	<1 %
43	www.statista.com Fuente de Internet	<1 %

44	www.uti.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
45	es-us.vida-estilo.yahoo.com Fuente de Internet	<1 %
46	itconnect.lat Fuente de Internet	<1 %
47	moducatperu.wixsite.com Fuente de Internet	<1 %
48	www.windsurf.cl Fuente de Internet	<1 %
49	1library.co Fuente de Internet	<1 %
50	arielgis.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
51	documentop.com Fuente de Internet	<1 %
52	foxsportsla.soccerage.com Fuente de Internet	<1 %
53	repositorio.ufscar.br Fuente de Internet	<1 %
54	repository.eafit.edu.co Fuente de Internet	<1 %
55	slideplayer.es Fuente de Internet	<1 %

56	terra.ve2.bumeran.com Fuente de Internet	<1 %
57	www.conapo.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
58	www.ibermatica.com Fuente de Internet	<1 %
59	www.lacasadelosazulejos.com Fuente de Internet	<1 %
60	www.phlaw.com Fuente de Internet	<1 %
61	www.rolac.unep.mx Fuente de Internet	<1 %
62	www.unesco.cl Fuente de Internet	<1 %
63	yoelsola.wixsite.com Fuente de Internet	<1 %
64	aplicaciones.mec.es Fuente de Internet	<1 %
65	aucip.org.uy Fuente de Internet	<1 %
66	eng.mazars.es Fuente de Internet	<1 %
67	es.reuters.com Fuente de Internet	<1 %

68

gestion.pe

Fuente de Internet

<1 %

69

m.riunet.upv.es

Fuente de Internet

<1 %

70

repositorio.usil.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

71

repository.ean.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

72

Submitted to tec

Trabajo del estudiante

<1 %

73

www.ecommerceacademy.pe

Fuente de Internet

<1 %

74

www.gt.computrabajo.com

Fuente de Internet

<1 %

75

www.merca20.com

Fuente de Internet

<1 %

76

www.monografias.com

Fuente de Internet

<1 %

77

www.obarros.cl

Fuente de Internet

<1 %

78

www.orgescobar.net

Fuente de Internet

<1 %

79

www.rnw.nl

Fuente de Internet

<1 %

80	www.sutin.org.mx Fuente de Internet	<1 %
81	www.toditopersonal.com Fuente de Internet	<1 %
82	Ana María Arboleda Arango. "Percepciones Del Color Y De La Forma De Los Empaques: Una Experiencia De Aprendizaje", Estudios Gerenciales, 2008 Publicación	<1 %
83	limp.Org.Pe Fuente de Internet	<1 %
84	bvs.sld.cu Fuente de Internet	<1 %
85	doaj.org Fuente de Internet	<1 %
86	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %
87	documento.uagm.edu Fuente de Internet	<1 %
88	dspace.ucuenca.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
89	economiat.com Fuente de Internet	<1 %
90	ecoportal.net Fuente de Internet	<1 %

91	ednayive.wixsite.com Fuente de Internet	<1 %
92	edoc.pub Fuente de Internet	<1 %
93	mba.americaeconomia.com Fuente de Internet	<1 %
94	mexico.acambiode.com Fuente de Internet	<1 %
95	negociosycomunicaciones.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
96	portal.aragob.es Fuente de Internet	<1 %
97	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
98	repository.unipiloto.edu.co Fuente de Internet	<1 %
99	revistahipertextos.org Fuente de Internet	<1 %
100	testifique.com Fuente de Internet	<1 %
101	www.abits.cl Fuente de Internet	<1 %
102	www.amchamchile.cl Fuente de Internet	<1 %

103	www.attac.org Fuente de Internet	<1 %
104	www.cermi.es Fuente de Internet	<1 %
105	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
106	www.eafit.edu.co Fuente de Internet	<1 %
107	www.estrategiapractica.com Fuente de Internet	<1 %
108	www.kimberly-clark.com.mx Fuente de Internet	<1 %
109	www.miexperienciaherbal.com Fuente de Internet	<1 %
110	www.mundofranquicia.com Fuente de Internet	<1 %
111	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %
112	www.riesgopais.com.ar Fuente de Internet	<1 %
113	www.tmforum.org Fuente de Internet	<1 %
114	www.todomardelplata.com Fuente de Internet	<1 %

115

www.ujaen.es

Fuente de Internet

<1 %

116

"Tendencias en la investigación universitaria. Una visión desde Latinoamérica. Volumen XII", Alianza de Investigadores Internacionales SAS, 2020

Publicación

<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo