

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO Y GESTIÓN DE UN ECOMMERCE DE PRODUCTOS DE CONVENIENCIA

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

Luis Ricardo Cacho Meza

Código 20102243

Asesor

Edwin David Huaynate Mato

Lima – Perú

Julio de 2022





**STRATEGIC PLANNING FOR THE
DEVELOPMENT AND MANAGEMENT OF A
CONVENIENCE PRODUCTS ECOMMERCE
BUSINESS**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	VI
ABSTRACT.....	VII
INTRODUCCIÓN	1
1. CAPITULO I: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN	3
1.1. Diagnóstico Interno.....	3
1.1.1. Análisis del Modelo de Negocio.....	3
1.1.2. Análisis de la cadena de valor.....	9
1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas del negocio	12
1.1.4. Sustentación de las fortalezas y debilidades de la empresa	13
1.2. Diagnóstico Externo	15
1.2.1. Análisis del Entorno (Pest)	15
1.2.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial.....	20
1.2.3. Determinación y Sustentación de Oportunidades y Amenazas	23
1.2.4. Oportunidades:.....	23
1.2.5. Amenazas.....	23
1.3. Formulación de la estrategia	24
1.3.1. Desarrollo y Sustentación de la Matriz EFI.....	24
1.3.2. Desarrollo y Sustentación de la Matriz EFE.....	25
1.3.3. Matriz de las estrategias genéricas.....	26
2. CAPITULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS ASOCIADOS AL PROBLEMA O SITUACIÓN EMPRESARIAL	29
2.1. <i>E-commerce</i>	29
2.1.1. Factores claves de éxito en el comercio electrónico.....	29
2.1.2. Perfil del consumidor online.....	31
2.1.3. Modelos de <i>e-commerce</i>	33
2.1.4. Formas de <i>e-commerce</i>	33

2.1.5.	El e-commerce y el neuromarketing	35
2.1.6.	El E-commerce y la publicidad.....	36
3.	CAPÍTULO III: PROPUESTA DE SOLUCIÓN FUNDAMENTADA	
	TEÓRICAMENTE	38
3.1.	Plan Marketing.....	38
3.1.1.	Objetivos.....	39
3.2.	Posicionamiento.....	40
3.3.	Marketing Mix	40
3.4.	Plan Operacional Terrazabar	54
4.	CAPÍTULO IV: ESTIMACIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA	
	PROPUESTA DE SOLUCIÓN	58
4.1.	Evaluación financiera	58
4.2.	Determinación del costo de ventas	58
4.3.	Gastos Administrativos.....	61
4.4.	Evaluación de la rentabilidad.....	61
	CONCLUSIONES	64
	RECOMENDACIONES	66
	REFERENCIAS.....	67

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Modelo Canvas.....	8
Tabla 1.2. Matriz de evaluación de factores internos.....	24
Tabla 1.3 Matriz de evaluación de factores externos.....	255
Tabla 1.4 Matriz Foda.....	288
Tabla 3.1. Línea de productos de Terrazabar.....	42
Tabla 3.2. Precio de Box parrillero Terrazabar.....	46
Tabla 3.3. Box parrillero en Supermercado Wong.....	46
Tabla 3.4. Precio Box Charcutero en Terrazabar.....	47
Tabla 3.5. Precio Box Charcutero Supermercados Wong.....	47
Tabla 3.6. Precio Box Parrillero Tenesse en Terrazabar.....	48
Tabla 3.7. Precio Box Parrillero Tenesse en Supermercados Wong.....	48
Tabla 4.1. Inversión.....	58
Tabla 4.2. Costo Unitario por box.....	59
Tabla 4.3. Márgenes de ganancia Terrazabar.....	60
Tabla 4.4. Márgenes de ganancia Supermercados Wong.....	60
Tabla 4.4. Gastos administrativos.....	61
Tabla 4.5. Evaluación económica financiera del Proyecto.....	63

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena genérica de valor	124
Figura 1.2. Formación de Ventaja Competitiva.....	12
Figura 1.3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	16
Figura 1.4. Análisis externo de empresas.....	19
Figura 1.5 Estrategia genérica de Porter	26
Figura 3.1. Modelo Simple del proceso de marketing.....	38
Figura 3.2. Logo de Terrazabar.....	44
Figura 3.3. Consideraciones en la fijación de precios.....	44
Figura 3.4. Página inicio de Terrazabar.....	50
Figura 3.5. Fanpage de Facebook de Terrazabar.....	51
Figura 3.6. Pantalla de Instagram de Terrazabar.....	51
Figura 3.7. Flujograma de Plan operacional de Terrazabar.....	56

RESUMEN

El presente plan de negocio tiene como objetivo la creación y formalización de un *ecommerce*(comercio electrónico) de productos de conveniencia(definidos como aquellos que son adquiridos por el consumidor de forma inmediata y con esfuerzo mínimo) que le permitirá al *shopper* (comprador) realizar sus compras de manera eficiente y también encontrar un gran surtido de productos en una misma plataforma; teniendo así un espacio para hacer su compra lo más completa posible.

Terrazabar es un emprendimiento donde los clientes podrán interactuar dentro de una plataforma digital personalizada adquiriendo productos más novedosos y de mayor rotación; así como garantizar la seguridad de pago, controlada mediante una pasarela de pago certificada que asegura una compra real y sin peligros.

El presente estudio contempla un análisis interno y externo de la empresa con el objetivo de diseñar e implementar un plan estratégico que permita enfrentar los principales problemas, afrontar cambios en el entorno y conocer las oportunidades y las amenazas que enfrenta.

Línea de investigación: 5200 – 31.C1

Palabras clave: *e-commerce*, planeamiento estratégico, cadena de valor

ABSTRACT

The objective of this business plan is to create and formalize an e-commerce of convenience products (defined as those that are acquired by the consumer immediately and with minimal effort) that will allow the shopper to make their purchases efficiently and also find a wide range of products on the same platform; thus having a space to make your purchase as complete as possible.

Terrazabar is a venture where customers can interact within a personalized digital platform acquiring newer products and higher rotation; as well as guarantee payment security, controlled by a certified payment gateway that ensures a real purchase without danger.

The present study contemplates an internal and external analysis of the company with the objective of designing and implementing a strategic plan that allows facing the main problems, dealing with changes in the environment and knowing the opportunities and threats it faces.

Line of research 5200 – 31.C1

Keywords: e-commerce, strategic planning, value chain

INTRODUCCIÓN

El internet es la gran herramienta y el último gran avance tecnológico que revolucionó al mundo, ya que se eliminaron las barreras físicas y comerciales que permitió realizar transacciones nunca antes pensadas. Siguen pasando los años y gracias a esta herramienta se han podido desarrollar muchas plataformas o programas derivadas de esta matriz.

La plataforma más reconocida a nivel mundial es el *e-commerce* (comercio electrónico), esta herramienta ha permitido efectuar negocios mediante canales de ventas que antes no existían y no eran tomados en cuenta al momento de realizar compras. La creciente cobertura de internet a cada vez más lugares ha hecho que los consumidores descubran nuevas formas más convenientes de realizar sus compras.

Múltiples variables coyunturales han hecho que cada vez más las empresas se adapten y migren a este canal de ventas, ya que han observado que los clientes cada vez tienen menos tiempo de ir a una tienda física a realizar sus compras. Los consumidores valoran cada vez más el servicio que le brinde realizar el mínimo esfuerzo; pero que a la vez tenga un costo-beneficio alto para ellos.

Las grandes organizaciones han implementado su canal digital, sin embargo, existen detalles operativos que, en ocasiones, hacen que el cliente no termine de realizar la compra. Frente a esta necesidad, nace Terrazabar un emprendimiento que, a diferencia de las grandes marcas o corporaciones, se enfoca en la piedra angular del *e-commerce* que es el servicio y satisfacción total al cliente durante todo el proceso de venta y post venta.

El panorama mundial del comercio está en constante cambio. El 2020 fue un año de aprendizaje para todos los agentes involucrados en la industria del sector comercial, ya que se tuvieron que adaptar a los nuevos retos que exigía el mercado. Si el *e-commerce* antes de la pandemia era ya un importante canal de ventas para las empresas, durante el periodo de emergencia sanitaria, el canal digital se consolidó de manera exponencial; por lo que muchas empresas han rediseñado sus estrategias y acciones en el entorno digital. Según cifras de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE), en el 2020 el comercio electrónico registró ventas por 6,000 millones de dólares, lo que representa un crecimiento de 50% con respecto del 2019. El número de negocios que ofertaban sus

productos o servicios mediante el canal de *e-commerce*, pasó de 65,800 (1.5% de comercios en general) a más de 260,000 establecimientos (5%) al cierre del 2020(CAPECE,2020). Sin embargo, esto produjo un sin número de denuncias ante Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) para corregir conductas que afectaban a los clientes como la no entrega del producto, demora o falta de reembolso de dinero, fallas del producto, pedido incompleto, cambio de producto, cancelación del pedido, entre otros (INDECOPI, 2020). Perú es uno de los últimos países de la región en ofrecer a su población una tasa más alta de conectividad. Esta situación es una gran desventaja, ya que se le priva a un gran porcentaje de la población a acceder al canal digital y poder disfrutar de los beneficios que brinda. De igual forma muchos empresarios no tienen la visión suficiente para adaptar sus empresas a las nuevas tendencias digitales que ocasionara muy probablemente la desaparición de sus negocios. Por esta razón, Terrazabar ante la necesidad de que los consumidores cuenten con una plataforma digital personalizada en la que puedan realizar sus compras de una manera cómoda adquiriendo aquellos productos más novedosos y de mayor rotación en los canales físicos y permitiendo al *shopper* personalizar sus pedidos.

1. CAPITULO I: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. Diagnóstico Interno

1.1.1. Análisis del Modelo de Negocio

Para poder identificar el modelo de negocio de una plataforma de *e-commerce* se ha considerado importante revisar la oferta, el segmento de mercado y la competencia. Para el presente análisis se utilizará la herramienta: el lienzo de Alexander Osterwalder, conocido también como el Modelo Canvas, el cual mostrará una amplia perspectiva de la propuesta de valor; así como la forma en que la empresa logra realizar dicha propuesta a través de los recursos clave, las actividades clave, los socios clave y por otro lado, describirá los segmentos del mercado a los que la empresa se dirige, la relación que tiene con los clientes y los canales, además de las fuentes de ingreso y la estructura de costos (Osterwalder & Yves Pigneur 2012, p,12).

Actualmente el canal digital ha tenido un crecimiento exponencial debido a múltiples factores, como por ejemplo: mejores precios, productos escasos o difíciles de conseguir al alcance de todos, actualizaciones de productos ofrecidas vía digital etc. Sin embargo, otras variables externas han hecho que los consumidores tengan la necesidad de hacer sus compras en línea. Por esta razón, las empresas de esta industria están en constante mejora de sus procesos para brindarle al consumidor la mejor experiencia de compra.

El COVID-19 marcó un antes y un después en la economía digital del Perú. En solo 3 meses (enero a marzo de 2020) aceleró el crecimiento del comercio electrónico en cinco años, entrando categorías que no tenían participación en el sector como bodegas, restaurantes (no *fast food*) y panaderías. Ganó una participación del 40% en el consumo con tarjetas, cuando antes de la pandemia, esta industria solo representaba el 12.5%", y se proyecta que este 2021 siga posicionándose (CAPECE,2021)

A continuación, se analiza la propuesta de valor del negocio, consiste, básicamente, en ofrecer productos de conveniencia como son: licores, embutidos, carnes importadas, salsas de mesa; entre otros, para brindarle al cliente una oferta mayor de

productos y así puedan percibir una buena experiencia de compra. La mayoría de los productos son de categoría altamente diferenciados, ya que no los encuentras fácilmente en supermercados. Otra variable que considerar es que hay una serie de beneficios post venta luego de realizar las compras. Por ejemplo: el cliente tiene la seguridad de que su compra se realiza con la total transparencia posible, ya que se le envía a su correo una constancia de la transacción a través de la pasarela de pagos llamada Mediopago, que es inherente a la plataforma de ventas de *Shopify*. Como se mencionó anteriormente esta plataforma de ventas ofrece una alta gama de productos diferenciados y que se complementan con otros productos relacionados a los productos ancla de la misma. Sin embargo, es importante generar un *engagement*(fidelidad) con los clientes para que los mismos tengan el suficiente grado de confiabilidad para realizar compras continuas a través de la plataforma.

Los canales de venta serán las clásicas redes sociales (Facebook, Instagram), pero agregándole un plus de una web desarrollada bajo el programa *Shopify*, que principalmente profesionalizará los procesos de *e-commerce*. Este programa da un valor agregado al servicio, ya que puede estar sincronizado con distintos canales de venta como Facebook, Instagram y Google, etc.; además permitirá a los clientes visualizar el *stock* actualizado en tiempo real, que les permitirá confirmar la disponibilidad del producto al momento de hacer su compra y de esa manera proceder a agregar al carrito de compras el bien elegido. Esta propuesta de valor se logra a través de los cuatro principales socios y actividades clave que hemos identificado, los mismos que detallamos a continuación.

1.1.1.1. Principales socios

a) Proveedores

El abastecimiento de suministros en esta industria es vital, ya que se debe tener en stock todos los productos que se ofrecen en la plataforma de ventas. Por esta razón se hace un análisis estratégico de proveedores, asegurándonos que éstos ofrezcan productos de buena calidad a precios competitivos, pero, sobre todo, que nos aseguren un adecuado abastecimiento sin contratiempos.

b) Courier Estratégico

La alianza estratégica con las empresas de *courier*, que se encargarán de la entrega de productos al cliente final es una asociación de las más importantes ya que, el *e-commerce* necesita asegurar eficiencia en casi todos los procesos, sin embargo; el proceso de entrega o despacho de productos es crucial para la satisfacción del cliente, ya que este espera un tiempo de entrega corto y que sus pedidos lleguen en buen estado y con una calidad óptima. Por esta razón se debe asegurar un acuerdo con alguna empresa de motorizados, donde se analicen los costos de los mismo y sobre todo el nivel de cobertura que estas ofrecen, ya que lo que se busca es que ofrezcan un buen nivel de cobertura y a un costo competitivo, esta variable será percibida por los clientes y será valorada aún más. Asimismo, es importante analizar al momento de la elección de estas empresas el nivel de servicio que ofrecen, ya que la imagen con la que el cliente se queda es vital.

c) Segmentación

El *target* de mercado son personas de los niveles socioeconómicos A y B, aficionados a las parrilladas, licores etc, quienes buscan hacer compras lo más completa posible y sin invertir mucho tiempo en su decisión de compra. Se trata de una compra más irracional (compra por impulso) que racional (compra planificada) y esto se logrará aplicando estrategias de neuromarketing en publicidad por los distintos canales de venta.

1.1.1.2. Actividades claves

a) Selección de proveedores Terrazabar

Dicha actividad tiene que asegurar el abastecimiento constante a sus clientes. Por ello, es indispensable que los proveedores sean confiables y que nos ofrezcan un nivel de servicio óptimo, el cual será trasladado al consumidor final, ya que este recibirá sus pedidos sin contratiempos con la calidad ofrecida desde el inicio del proceso de compra.

b) Gestión logística

Es de suma importancia llevar un *kardex* contable del inventario en tiempo real, de esta manera se tienen mapeado toda salida y entrada de inventario. Dentro de esta actividad también se verifica fechas de vencimientos de los productos. Es importante asegurar el inventario con fecha vencimiento de seis meses para no tener problemas de mermas y

por ende pérdida de productos, ya que todos estos factores podrían influir en la satisfacción final de los consumidores.

c) Distribución

La cadena de valor de la empresa tiene que ser respetada en todos los procesos. La distribución es una actividad crítica, ya que el buen nivel de servicio depende de la buena ejecución de ésta. Es por esta razón que los tiempos de despacho de productos tienen que estar alineados con los motorizados para no tener inconvenientes al momento de las entregas. Otra variable para considerar es el nivel de cobertura el cual se ofrece, mientras mayor radio de entrega se considere, mayor será el nivel de satisfacción de los consumidores.

d) Gestión comercial

La buena rotación del inventario depende de la buena estrategia de ventas que implementemos por los distintos canales. De acuerdo con lo mencionado anteriormente, se ejecutarán estrategias de publicidad mediante redes sociales que a la vez estarán sincronizadas con la web en *Shopify*. La gestión comercial también incluye tener mapeado a nuestros principales clientes, a los cuales se les ofrecerán promociones para fidelizarlos y así asegurar la recompra de nuestros productos

1.1.1.3. Recursos clave

Para lograr lo expuesto líneas anteriores, se cuenta con una serie de recursos clave, entre ellos los trabajadores de la empresa, las instalaciones y todos aquellos activos que permitirán el buen desempeño de los procesos descritos anteriormente. Uno de los recursos más importantes es aquel trabajador que manejaría la plataforma de ventas donde se ofrecerán los productos, ya que el uso eficiente de la misma permitirá llevar un mejor control inventarios y de esta forma lograr el buen relacionamiento con nuestros clientes.

Es por esto que, para realizar el análisis de la propuesta de valor, dentro del lienzo de Alexander Osterwalder se encuentra el bloque de relación con nuestros clientes donde se define el tipo de relación que establece la empresa con sus clientes, de acuerdo a sus características y hábitos de consumo (Osterwalder y Pigneur 2012, p. 28). Dicha gestión

de relación con los clientes es parte fundamental del modelo de negocio del *e-commerce*, ya que la aplicación nos permite detectar la necesidad de compra que tiene el cliente. Esto nos da una ventaja para planificar la estrategia de publicidad que se le enviará y así lograr que finalmente adquiera el o los productos. Por otro lado; nos permite también hacerle seguimiento en todo el proceso de venta, de esta manera podemos identificar alguna falla en cualquier parte del proceso de compra y tratar de solucionarlo de la manera más eficaz posible utilizando todos los recursos.

Finalmente, se menciona el bloque del canal de ventas por donde logaremos interactuar con los clientes. Para ello, a la hora de comercializar la propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado. La ventaja de esta plataforma es que tenemos integrados todos los canales de interacción con el cliente y eso nos permite realizar un monitoreo constante y eficiente.

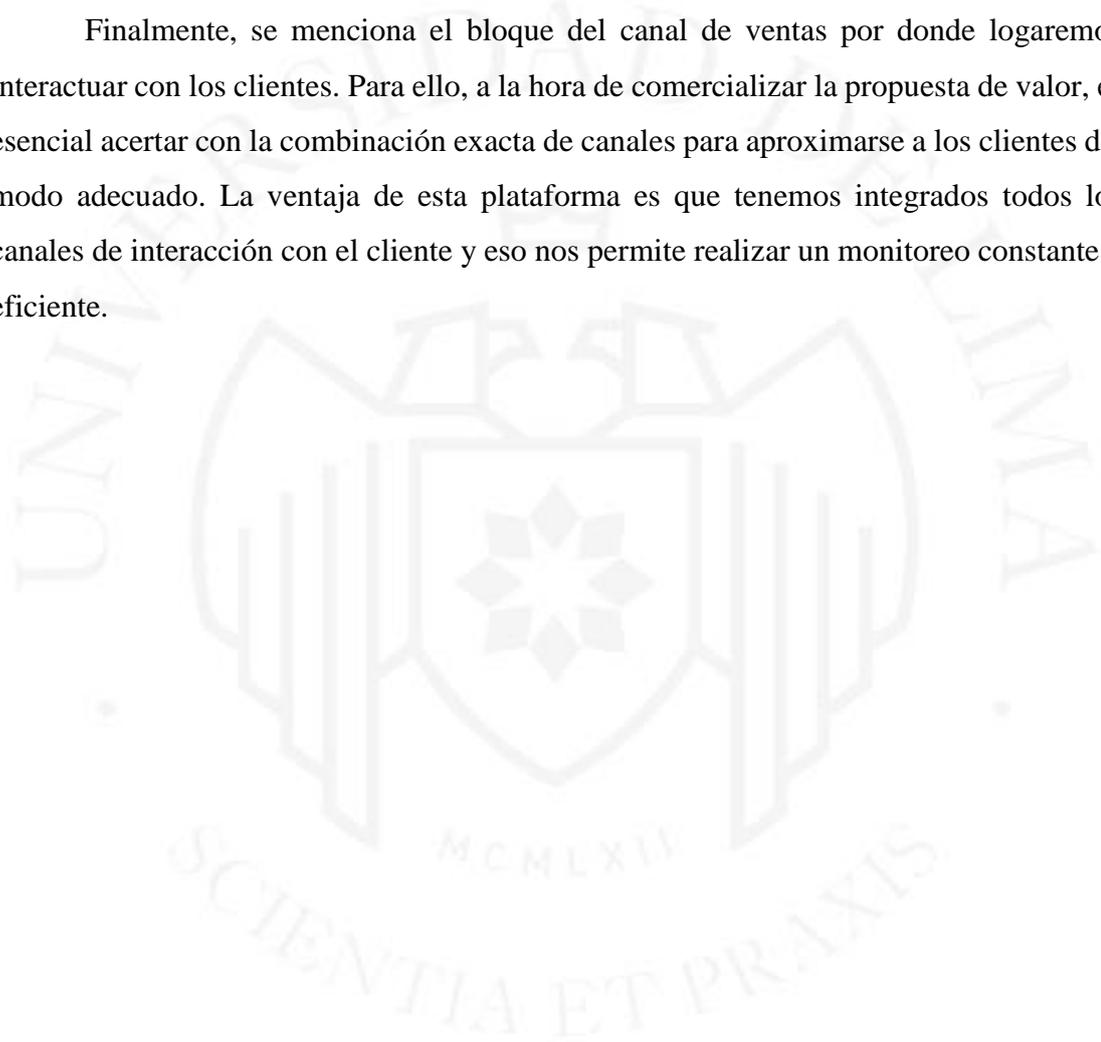


Tabla 1.1.
Modelo Canvas

MODELO CANVAS

Socios Claves

-Proveedores: el abastecimiento de suministros en esta industria es vital, ya que se debe tener en stock todos los productos que se ofrecen en la plataforma de ventas. Es por ello que se hace un análisis estratégico de proveedores, que nos ofrezcan productos de buena calidad a precios competitivos, pero sobre todo que nos aseguren un adecuado abastecimiento sin contratiempos.

-Courier estratégico: Este socio es clave, ya que este se encarga de llevar nuestros productos al destino final. Es este socio quien nos asegurara la carta de presentación frente al cliente.

- Los proveedores de tecnología de la plataforma *Shopify*, estos socios son clave, ya que nos aseguran seguridad en la plataforma ante cualquier incidente.

Actividades Claves

-Gestión de la eficiencia operacional (proceso de abastecimiento, venta, gestión de proveedores, asesoría online con respuesta eficiente y servicio postventa)

-Gestión de activos (Productos a vender, se debe controlar el stock)

-Gestión de relación con los proveedores y distribuidores.

-Gestión comercial: Se ejecutarán estrategias de marketing que aseguren la buena rotación de inventarios.

Recursos Claves

- Recurso Humano: Con experiencia en gestión de páginas web, en asesoría al cliente y brinde una seguridad al momento que se presenten fallas durante todo el proceso de compra.

-Recursos físicos: Almacén-Oficina con zona administrativa, equipos tecnológicos (computadoras, impresoras)

Propuesta de Valor

Brindar al cliente una plataforma amigable donde realizar sus compras desde la comodidad de su casa. Se busca ofrecer una cartera de productos con alta tasa de rotación en AA. SS y así lograr conveniencia en sus compras. Además, se asegura una atención integral y continua durante todo el proceso de compra y Postventa, brindando seguridad y confianza debido a las políticas de garantías y devoluciones que ofrece la plataforma *Shopify*.

Relación con clientes

La relación con el segmento de clientes es una relación cercana, de largo plazo, de confianza, y atención personalizada.

Para mantener la relación estrecha con cada cliente, es necesario tener el recurso humano que cuente con la experiencia en el uso de la tecnología que permita realizar un feedback eficiente y satisfactorio.

La relación estrecha con los clientes, se integra con el modelo de negocio, por medio de la utilización de los recursos humanos, tecnológicos, físicos, con la gestión en asesoría, proveedores y distribuidores.

Canales

Los canales de venta serán las clásicas redes sociales, pero agregándole un plus de una web desarrollada bajo el programa *Shopify*, que principalmente profesionalizara los procesos de nuestro *ecommerce*. *Shopify* también se puede sincronizar con los canales de ventas de Fb e Ig, esto hace que se pueda tener todas las tiendas integradas.

Segmentos de clientes

El perfil del consumidor de Terrazabar, son hombres y mujeres entre los 25 y 40 años, que valoran la conveniencia en sus compras, ya que tienen su tiempo limitado por sus trabajos. Pertenecen al Nse A,B y C, aficionados a las parrilladas, licores etc. Buscan hacer compras lo más completa posible y sin invertir mucho tiempo en su decisión de compra.

Los costos fijos más importantes en el modelo de negocio son:

- Costos fijos: Aquellos que cubren alquiler de almacén/oficinas, servicios de agua, luz.
- Costos variables: como son los distintos productos que se ofrecen en la web.
- Costo inicial y de mejoramiento de la plataforma online.
- Costo de adquisición de equipos tecnológicos para las operaciones administrativas del *e-commerce* y su software (licencias).

La estructura de ingresos de la empresa: está conformada principalmente por el dinero recibido de la venta de productos mediante el canal electrónico. La fuente de ingresos es a través de la comercialización de los productos mediante el *e-Commerce*.

Nota. Adaptado de *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (p.44), por Osterwalder,A.& Pigneur, Y.(2011).
<https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>

1.1.2. Análisis de la cadena de valor

Según Michael Porter (2009) la cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con la creación de valor del margen y se dividen en actividades de valor primarias y actividades de valor secundarias.

De acuerdo con lo citado, esta herramienta permitirá visualizar con facilidad las actividades relacionadas de la empresa la cuales están divididas en actividades principales y de apoyo, con lo cual se podrá definir en qué actividades se encuentra la ventaja competitiva, fortalezas y debilidades de la compañía.

1.1.2.1. Actividades principales

En el caso de la plataforma de ventas, la cadena de valor se conforma de las siguientes actividades principales.

a) Logística de ingreso

Una de las actividades principales del *e-commerce* es la gestión de inventarios, este es un proceso que va desde el momento que se envía la orden de compra a los proveedores, hasta que el producto llega a las instalaciones. Una vez que se la orden ha sido recibida el seguimiento es constante y es controlada mediante indicadores como el nivel de servicio, el cual nos indica la eficiencia de entrega una vez que los productos son puestos en nuestro almacén.

b) Logística de salida

Una vez que los productos son almacenados, la gestión de inventarios es indispensable, se tiene la política de ordenar los productos según el sistema PEPS. Las siglas PEPS significan “primeras en entrar, primeras en salir”. Este sistema nos indica que la mercadería se debe ordenar de acuerdo a la fecha que han sido recibidos, es decir los productos antiguos deben salir primero que aquellos que acaban de ser recibidos. Por otro lado, esta plataforma nos permite tener actualizado en tiempo real el *stock*, es así como podemos mapear las salidas e ingresos de manera óptima.

c) Marketing

Para planificar bien la estrategia de marketing, se debe tener una perspectiva panorámica del modelo de negocio. Una vez que tenemos clara la propuesta de valor, analizaremos las cuatro variables del marketing: Producto, Precio, Punto de venta y Promoción (4P); las mismas que serán analizadas de acuerdo a las necesidades del segmento de mercado, para atraer a nuestros clientes potenciales a través de estrategias en precios, promociones que estén alienadas a las necesidades previamente identificadas.

d) Ventas

El proceso de ventas se ejecuta directamente en la plataforma. Los clientes van a navegar en una interfaz donde los productos son exhibidos mediante categorías, las mismas que interactúan con distintos productos, lo que facilita al consumidor elegir distintas opciones y de esta manera tener una compra muy completa. Para no tener problemas de desabastecimiento, Terrazabar realiza una proyección de demanda en comparación a los meses previos, esto asegura una buena ejecución y minimiza el margen de error en las entregas a los clientes. Otra variable para considerar es la seguridad de pago que se le garantiza al cliente, esta es controlada mediante una pasarela de pago certificada que asegura una compra real y sin peligros de estafas.

e) Distribución

Dentro de este proceso se tiene como objetivo principal cumplir de la manera más eficiente las entregas de acuerdo con el cronograma de ruta que manejan los motorizados. Los *courier* tienen que respetar las rutas establecidas y evitar la duplicidad de rutas, ya que si esto sucede el nivel de cobertura de zonas será menor y la idea es maximizar el radio de entregas sin contratiempos, buscando siempre la satisfacción total de los clientes. Otro indicador para considerar es el *lead time*, es decir la cantidad de días que nos toma entregar el pedido, ya que en la industria del *e-commerce* los consumidores valoran mucho el tiempo en el que su pedido llega a su domicilio. Índice de satisfacción del cliente, total de productos entregados / productos facturados.

f) Post venta

Como se mencionó anteriormente, la plataforma nos permite interactuar con los compradores y potenciales compradores, esto nos permite identificar si tuvieron algunos inconvenientes durante el proceso de compra o saber cuáles fueron los motivos por los cuales no se llegó a concretar el pedido. *Shopify* nos permite manejar una base de datos con todos los consumidores que han visitado la página web, ya que en la misma hay una opción donde se le pide al cliente dejar su información personal y de esta manera podemos enviarle publicidad subliminal de acuerdo con la necesidad de productos que busca o también podemos escribirle por algún canal de comunicación y así medir el nivel de satisfacción del cliente.

1.1.2.2. Actividades de apoyo

La cadena de valor de Terrazabar se conforma de las siguientes actividades de apoyo.

a) Infraestructura de la compañía

Dentro de este punto se considera todos los activos que dan soporte a la cadena de procesos operativos, ya que estas son fundamentales para que las tareas del día a día se cumplan de la mejor manera.

b) Gestión de recursos humanos

La gestión del factor humano es una de las actividades de relevancia para la compañía, ya que de esto depende el buen funcionamiento de la compañía.

c) Contabilidad y finanzas

A pesar de que se considera como área de apoyo, esta área ayuda a la buena gestión de los recursos financieros y el flujo de efectivo que maneja la empresa.

Figura 1.1

Cadena genérica de valor



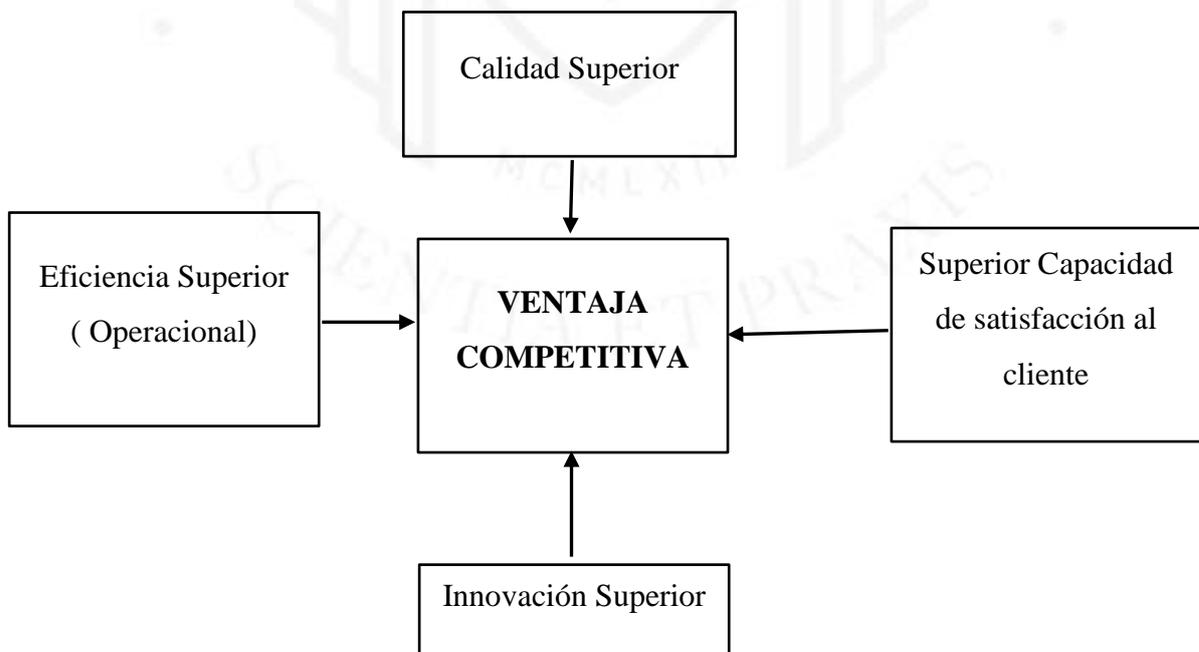
Nota. Tomado de *Ventaja Competitiva* (p.67), por M. Porter, 2009, Ediciones Pirámide.

1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas del negocio

La ventaja competitiva se analizará según el modelo de los cuatro bloques de Michael Porter(2009).

Figura 1.2

Formación de la Ventaja Competitiva



Nota. Tomado de *Ventaja Competitiva* (p.81), por M. Porter, 2009, Ediciones Pirámide

a) Superior capacidad de satisfacción al cliente

Terrazabar tiene como objetivo principal brindar al cliente el soporte necesario en toda la experiencia de compra dentro de la plataforma, es decir, la relación con el cliente no finaliza una vez que este hace el pago mediante la pasarela de pagos, más bien es aquí donde la empresa se enfoca en construir una relación de confianza con el *shopper*. Para lograr esta satisfacción superior es indispensable que el surtido de productos en stock este alineado con los de la plataforma de ventas, ya que si un cliente compra algún producto y este no se visualiza en el stock, el impacto será grande. Otra acción que está completamente orientada al cliente es el seguimiento en venta y post venta, dentro de la plataforma los clientes pueden hacer consultas a través de un *chatbot*, de esta manera le simplificamos la compra y ayudamos que su experiencia sea más productiva.

b) Innovación Superior

Al ser un servicio donde se ofrecen productos de alta rotación en los que el *shopper* no hace mucho análisis en su compra, parte de la propuesta de valor es lograr un re-cambio constante en el surtido dentro de las categorías de productos que se visualizan en la plataforma. Los clientes recurrentes notarán la diferencia de la constante introducción de nuevos productos y esto lo valorarán.

1.1.4. Sustentación de las fortalezas y debilidades de la empresa

1.1.4.1. Fortalezas

- **Servicio orientado al cliente:** Terrazabar enfoca todos sus esfuerzos en satisfacer y superar las necesidades del cliente.

- **Alta calidad de productos:** Los productos exhibidos en el *e-commerce* pasan por una selección previa de calidad. Es decir, deben tener registro sanitario y otras certificaciones para validar los estándares óptimos. Los proveedores son elegidos cuidadosamente, validando que cuenten con los permisos requeridos para la comercialización de sus productos

- **Eficiente estructura de costos:** Terrazabar tiene el beneficio de apalancarse económicamente de su empresa hermana Terrazagrill, productora de embutidos y

fiambres ofrecidos en la plataforma de ventas. A continuación, se detallará los puntos de optimización de costos:

- ✓ Los productos Terrazagrill son dados para la venta con un descuento de 20% al ser empresa hermana.
- ✓ Se genera un ahorro en costos fijos, ya que el centro de producción y distribución es en el mismo local de Terrazagrill y Terrazabar.
- ✓ Los costos variables de las 2 empresas muchas veces son los mismos productos, esto genera que la compra sea a mayor escala y así disminuir los costos unitarios.

- **Expertise en la industria:** Ambas empresas tienen el soporte de la empresa matriz Aliex, productora de salsas Walibi. Nos permite estar al tanto de todas las certificaciones y registros sanitarios tanto en producción como distribución de los alimentos sin romper la cadena de frío y cumpliendo con los protocolos en el proceso de almacenamiento y distribución de productos.

1.1.4.2. Debilidades

- **Débil posicionamiento de marca:** En el mundo digital existen miles de negocios en línea, los cuales están dirigidos a distintos segmentos donde venden sus productos por lo que es indispensable diferenciarnos del resto de competidores de la industria y así hacer conocida la propuesta de valor exhibida en la plataforma. En Terrazabar este fue un arduo proceso que continúa hasta hoy, donde lo más importante es definir la estrategia de comunicación para ganar posicionamiento en el mercado y así aumentar las ventas.

- **Pocas alianzas con stakeholders:** En el negocio del *e-commerce* es indispensable tener aliados estratégicos para asegurar la viabilidad comercial del negocio en varios aspectos. Uno de ellos es tener otra ventana comercial, como por ejemplo las redes sociales de los proveedores y de esta forma tener más presencia en el canal digital. Otro aspecto es de ayuda en el área de marketing, en la que los *stakeholders* suelen brindar *merchandising* para promocionar ambas marcas. Terrazabar los tiene, pero aun en baja escala, este es un reto el cual se está trabajando para poder lograr más acuerdos comerciales.

- **Deficiencia en la estrategia de comunicación:** Como todo emprendimiento, alcanzar el nivel de ventas deseado en un principio es complicado. Por ello se hace un análisis de los factores que impedían que el alcance de tráfico hacia el consumidor sea masivo. Se detectaron que las estrategias de campañas publicitarias en Facebook y Google Ads no eran las adecuadas, ya que no estaban llegando al *target* objetivo. Una vez detectada esta falla y después de varias pruebas de ensayo y error se estandarizó el tipo de campaña que se requiere para el modelo de negocio.

1.2. Diagnóstico Externo

1.2.1. Análisis del Entorno (Pest)

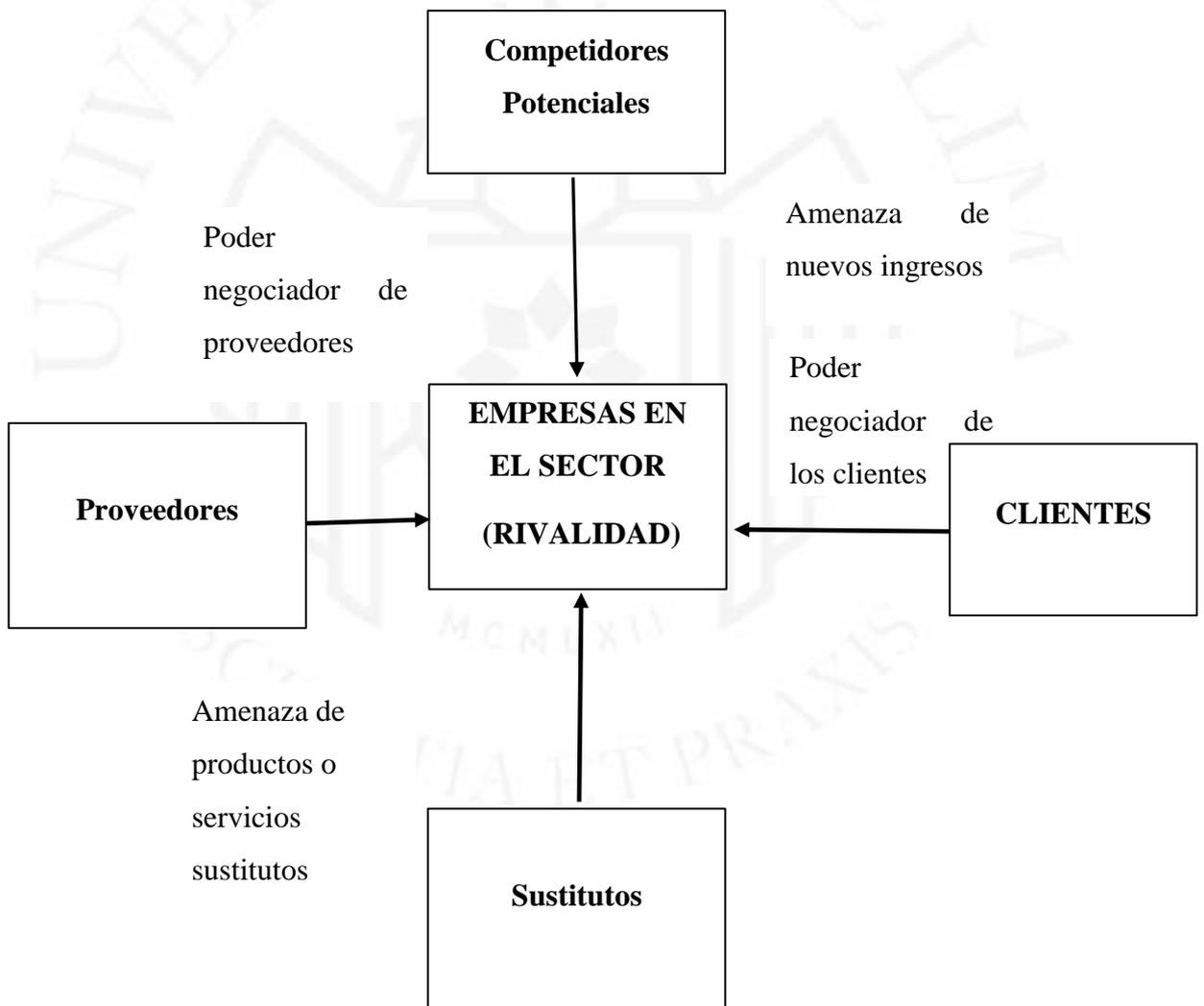
El análisis PEST es una herramienta dentro del proceso estratégico, propuesta por D'Alessio (2008), cuyo objetivo es explorar el entorno para identificar las oportunidades o amenazas, con el fin de desarrollar las estrategias pertinentes para aprovechar las oportunidades para el logro de los objetivos de corto y largo plazo, así como minimizar el impacto de las amenazas (evitar o neutralizar). El análisis PEST contempla factores externos, los cuales son claves, ya que se relacionan, de forma directa, con los productos, mercados y organizaciones que compiten en un sector determinado. Las fuerzas

analizadas son las siguientes: Políticas gubernamentales y legales (P), Económicas y financieras (E), Sociales, culturales y demográficas (S), Tecnológicas y científicas (T).

Dicho análisis nos permitirá tener una visión general del sector a través de una serie de variables del macroentorno que podrían influenciar en el auge o declive de alguna industria. De esta manera se podrá definir la situación actual de la empresa e identificar las oportunidades y amenazas que influirán en las decisiones.

Figura 1.3

Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Nota. Tomado de *Ventaja Competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior* (p.20), por M. Porter, 2009, Ediciones Pirámide

1.2.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

La tendencia en el Perú los últimos años ha sido la inestabilidad política-legal por los casos de corrupción conocidos ya dentro del sistema interno. Esto genera una gran desconfianza de los proveedores con la situación del país que provoca el alza del dólar y como consecuencia suben los costos de importación y genera un impacto en la rentabilidad.

La mayoría de las empresas, sobre todos las del sector *retail*, han implementado su propia plataforma de ventas *online*. El crecimiento sostenido de la inversión privada en los últimos años en el Perú ha permitido que empresas extranjeras se consoliden en el país, debido a que existe un marco legal favorable para los inversionistas extranjeros brindándoles acceso sin restricción a la mayoría de sectores económicos y libre transferencia de capitales (Ernst & Young Perú [EY,2021]).

El desarrollo y expansión del comercio electrónico depende del apoyo que el gobierno le dé a este sector, por ello, la inversión pública en infraestructura es indispensable para aumentar el nivel de cobertura de red a nivel nacional, facilidades de acceso a internet en las zonas más vulnerables y sobre todo que el gobierno regule leyes tanto financiera como logística para que se concreten las transacciones (Michalczewsky, 2017).

1.2.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Crecimiento sostenido del poder adquisitivo en el Perú, esto ha producido una alta penetración de internet y teléfonos inteligentes. El Producto Bruto Interno (PBI) del Perú pasara del 7.6% al 8.1% (Gestion, 2021). Este crecimiento económico sostenido, ha permitido que más empresas extranjeras y emprendedores consoliden su negocio implementando sus propias plataformas.

1.2.1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Los consumidores visitan con mayor frecuencia las plataformas virtuales para realizar sus compras, ya que debido a la coyuntura actual es mucho más seguro y confiable.

La crisis sanitaria del COVID-19 ha permitido que los potenciales consumidores se adapten a la nueva dinámica de compras online, es así como ahora tienen más confianza al realizar sus pagos a través de las pasarelas de pagos.

El nivel de ventas online ha crecido sostenidamente los últimos años debido a las variables externas que coaccionan al consumidor a realizar las transacciones por este medio digital.

1.2.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

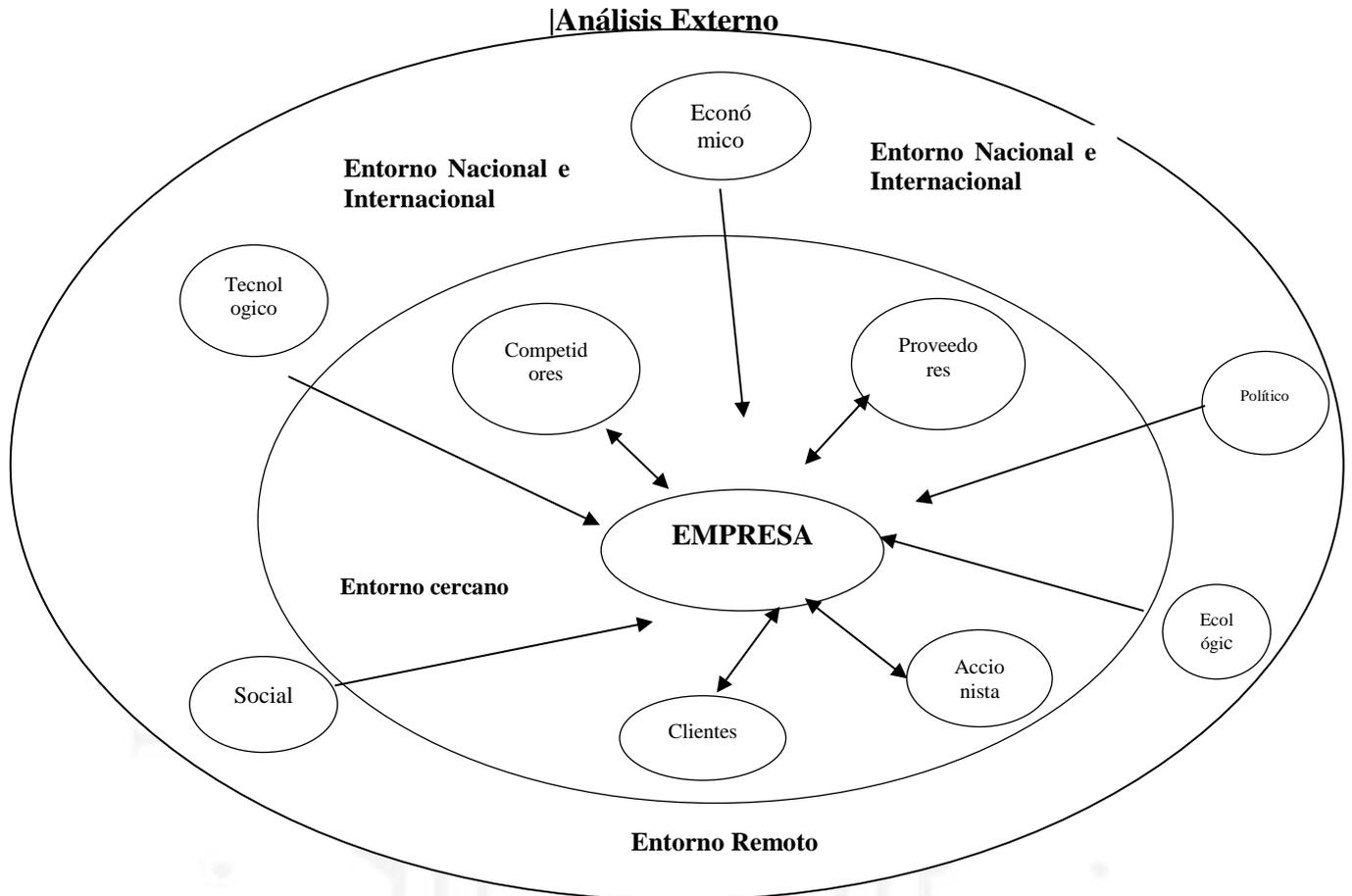
La conectividad digital sigue en aumento, es decir, cada vez más personas en el mundo cuentan con conexiones de fibra de banda ancha fija, que permite tener más cobertura de internet a nivel nacional y mundial. El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) este año implementará el plan “Todos conectados” que permitirá que más de 3.2 millones de peruanos cuenten con este recurso (MTC, 2021)

El aumento exponencial de la tecnología hace que cada vez se investigue y desarrolle nuevas alternativas tecnológicas que simplifiquen los problemas del día a día de las personas ofreciendo soluciones rápidas y así cubrir sus expectativas y necesidades.

El internet logró que ya no existan barreras mundiales, esto es aprovechado por el *e-commerce*, ya que cualquier persona en cualquier parte del mundo pueda realizar una previa búsqueda de información de la calidad y precio del producto antes de tomar la decisión de compra (Arancibia, 2017).

Figura 1.4

Análisis de factores de una empresa



Nota. Tomado de *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*(p.98), por Osterwalder & Yves Pigneur ,2012, Deusto.

1.2.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial

Hitts(2015) explica que para estudiar una industria se analiza cinco fuerzas que afectan la capacidad de todas las compañías para operar de forma rentable. Estas cinco fuerzas son: la amenaza de nuevas entradas, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, los sustitutos de los productos y la intensidad de la rivalidad entre los competidores (p.52). Es importante analizar cada una de estas fuerzas, ya que de esta manera se tiene identificada a la competencia actual y potencial, así como a los clientes potenciales y las empresas que los atienden. Esto determinara la rivalidad en el sector, así como la potencial rentabilidad en el negocio.

1.2.2.1. Amenaza de ingreso de competidores potenciales

Para realizar este análisis se tomarán en cuenta una serie de factores que nos permitirán definir si la amenaza de entrada de nuevos actores en el mercado es alta o baja.

En primer lugar, la inversión para entrar a esta industria es alta, ya que los gastos que se incurren desde la creación del dominio hasta la compra de inventarios, que aseguren la sostenibilidad del negocio son altos. En segundo lugar, la propuesta de diferenciación de los nuevos competidores debe ser innovadoras, ya que actualmente son muchas las plataformas que ofrecen el mismo servicio de ventas.

Por esta razón, es importante que Terrazabar desarrolle una estrategia para sus consumidores donde incluya un paquete con varios productos innovadores, de esta manera se genera un ticket más alto de productos que son más valorados por el cliente y el costo del cambio es mayor. Es importante mencionar que los clientes tienen la opción de pagar una membresía mensual la cual incluye mejores descuentos y mejores promociones (Hitt, 2015).

1.2.2.2. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto, ya que en el sector existen distintas plataformas online dirigidas a diferentes mercados, que buscan satisfacer distintas necesidades de la manera más creativa y de fácil interacción hacia los clientes.

Los consumidores tienen la libertad de elegir la tienda online que le brinde mayores alternativas de compra y sobre todo a la cual le ofrezca mayor confianza a través de su pasarela de pagos.

Si el cliente percibe deficiencias al momento de realizar el pago, este probablemente no regresara a la página web y no lograremos el principio fundamental del marketing, la recompra.

1.2.2.3. Poder de negociación de los proveedores

La mayoría de los *e-commerce* se enfocan en las ventas minoristas, es decir, las compras a sus proveedores están en base a proyecciones de demanda conservadoras. Esta es una variable negativa para el sector, ya que no pueden minimizar costos unitarios debido a que no generan economías de escala. Una estadística importante de *startups* de *e-commerce* lanzados en un año, solo son sostenibles en el tiempo el 20%, el resto salen del mercado (Gestión, 2021). Por lo tanto, concluimos que el poder de negociación de los proveedores es alto, ya que, al ser el volumen de compra bajos, estos ofrecen precios altos que no generan mucha rentabilidad a los clientes. Además, al ser pocos los proveedores que certifican la calidad de sus productos ofrecidos en Terrazabar, estos cuentan con un alto poder.

Cada *e-commerce* tiene un surtido de productos diferenciado de acuerdo al segmento de mercado al cual se dirija, por ello es importante la calidad de proveedores que tengan para abastecer a sus clientes. En este aspecto podemos concluir que, si los bienes ofrecidos son difíciles de conseguir, el poder de negociación de los clientes sería alto, de lo contrario, si estos son de consumo masivo y existe más ofertas en el mercado, el poder de negociación sería bajo, ya que la oferta de este tipo de productos es más alta. En este caso, el poder de negociación es medio, ya que el surtido de productos es de consumo masivo, sin embargo, son pocos los proveedores que ofrecen los surtidos de productos que nos aseguren una calidad óptima.

1.2.2.4. Amenaza de productos sustitutos

El surtido de productos de la plataforma de ventas ofrece productos artesanales y de altos estándares de calidad, si bien en el mercado existen plataformas similares con productos parecidos, estos no cuentan con el rotulado de artesanal, que es lo que nos diferencia

principalmente del resto y lo que nos permite cobrar un ticket un poco más alto que la competencia. Otra variable a mencionar es que en el factor de diferencia con, nosotros ofrecemos productos complementarios para que los clientes ya no tengan que buscar productos sustitutos en otros canales de venta. Es importante que el nivel de servicio dentro de la plataforma sea de alta calidad, así el consumidor disfrute la experiencia de compra además de estar satisfecho con la calidad de los productos, de esta manera se disminuye el atractivo del sustituto (Hitt, 2015).

1.2.2.5. Rivalidad entre empresas competidoras

La estructura de la industria no es consolidada, ya que en el mercado existen múltiples plataformas, sin embargo, no todos persisten en el tiempo, por ello las barreras de salida es baja, porque la mayoría de emprendedores realiza una inversión inicial conservadora sobre todo en inventario, ya que es lo difícil de financiar.

Como todo negocio, al inicio el nivel de ventas es bajo, ya que paralelamente hay que formular la estrategia de que busca comunicar en la web. Para evitar salir del sector, como lo hace el 80 % de nuevos *e-commerce*, se tiene que definir el estilo de comunicación y lenguaje que usaremos en las redes sociales, ya que esto tiene que estar alineado al segmento de mercado al cual nos dirigimos. Si esta estrategia no se plantea bien, es casi seguro que no habrá duración ni permanencia en el mercado. Por ello en el canal digital la barrera salida es baja, ya que, si no se tiene una innovadora estrategia de comunicación y no se generan las eficiencias en las áreas claves, el negocio terminará saliendo de la industria rematando los productos a un menor precio del que pensaban venderlos.

Por último, al haber en el mercado múltiples plataformas de venta virtuales, el costo de cambio del cliente final es bajo, ya que si la página online no satisface sus expectativas elegirá otra y migrará hacia ella.

1.2.3. Determinación y Sustentación de Oportunidades y Amenazas

1.2.4. Oportunidades:

- **Mayor crecimiento del PBI:** Perú ha sido el país con la mejor tendencia de crecimiento del PBI en la región, con una tasa promedio de crecimiento del 6.1% anual.
- **Cuarentena obligatoria a nivel mundial:** Las medidas de aislamiento obligatorio tuvo un efecto positivo en el *e-commerce*, moviendo un 49% más de ventas a los días previos del inicio de la cuarentena (Gestión, 2021).
- **Crecimiento exponencial del *e-commerce*:** El comportamiento del consumidor hacia la transformación digital ha evolucionado de manera acelerada, es así como a raíz de la pandemia lo que el comercio electrónico tenía pronosticado crecer en cinco años, lo logró en seis meses.
- **Incremento del poder Adquisitivo:** El gasto del consumidor en el Segmento A es del 62% de sus ingresos y el B consume el 68% de sus ingresos (IPSOS, 2020)
- **Segmentación de gastos:** Los Nse A, B, C gastan más en vivienda, alimentos, combustible y electricidad.
- **Nuevas preferencias de consumo:** De acuerdo con Ipsos(2019) el 88% de los compradores prefiere adquirir productos en línea por medio de su smartphone.

1.2.5. Amenazas

- **Inestabilidad política actual en el Perú:** Esta coyuntura podría perjudicar a los proveedores, ya que el dólar podría subir e incrementar los costos.
- **Ingreso de nuevos competidores al rubro:** El mundo del comercio digital es muy amplio y diverso, por ello es necesario diferenciarse, ya que el consumidor no es leal en lo digital y cambian muy fácilmente.
- **Cambios en el poder adquisitivo de los países:** Este factor puede representar una amenaza en la coyuntura actual, ya que el desempleo en el Perú debido a la crisis del COVID-19 afectó duramente las actividades económicas. Según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática

(INEI, 2020) en el trimestre febrero-marzo-abril, la población ocupada disminuyó en todos los sectores: Construcción 30,5% (109 mil personas), Manufactura 27,3% (171 mil 600 personas), Servicios 25,1% (709 mil 400 personas) y en Comercio 20,9% (206 mil 500 personas).

1.3. Formulación de la estrategia

1.3.1. Desarrollo y Sustentación de la Matriz EFI

Tabla 1.2

Matriz de evaluación de factores internos

MATRIZ EFI	VALOR	CALIFICACION	V.POND.
Fortalezas	----	-----	-----
1. Personal capacitado para un buen servicio orientado al cliente	0.14	4	0.56
2. Alta calidad de productos	0.14	4	0.56
3. Eficiencia en la estructura de costos	0.13	4	0.52
4. Expertise en la industria	0.12	3	0.36
Debilidades	----	-----	----
1. Débil posicionamiento de marca	0.14	1	0.14
2. Pocas alianzas con stakeholders	0.13	2	0.26
3. Deficiencia en la estrategia de comunicación	0.1	1	0.10
4. Falta de control de motorizados	0.1	2	0.20
Total	1		2.7

Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p.151), por Fred David, 2003. Edición Pearson.

Como se puede ver en la tabla anterior, la compañía tiene un puntaje mayor a 2.5, esto quiere decir que actualmente tiene mayores Fortalezas que Debilidades; por lo tanto, puede afrontar las Oportunidades y Amenazas que se presentan en el entorno externo.

1.3.2. Desarrollo y Sustentación de la Matriz EFE

Tabla 1.3

Matriz de evaluación de factores externos

MATRIZ EFE	VALOR	CALIFICACION	V.POND.
Oportunidades	-----	-----	-----
1. Crecimiento del PBI	0.12	2	0.24
2. Cuarentena obligatoria a nivel mundial	0.14	3	0.42
3. Nuevas tendencias de consumo	0.14	4	0.56
4. Incremento del poder adquisitivo	0.14	2	0.12
5. Segmentación de gastos	0.06	2	0.26
Amenazas	-----	-----	-----
1. Inestabilidad política actual en el Perú	0.14	4	0.56
2. Cambios en el poder adquisitivo de los países	0.13	3	0.39
3. Ingreso de nuevos competidores en el sector	0.13	2	0.26
4. Las nuevas tecnologías llegan con lentitud a Perú	0.07	2	0.14
Total	1		2.83

Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica(p.111)*, por Fred David,2003. Edición Pearson.

Como se puede ver en tabla 1.2, la compañía tiene un puntaje mayor a 2.5, esto quiere decir que actualmente Terrazabar realiza estrategias que le permite enfrentar de manera eficaz las oportunidades existentes y minimizar los posibles efectos adversos de las amenazas externas.

Al hacer el análisis en la matriz EFE, se identifican algunas variables que no se están capitalizando de la mejor manera, como por ejemplo la amenaza 3: ingreso de nuevos competidores en el sector. Es importante monitorear constantemente a la competencia y estar alerta de sus fortalezas y debilidades para de esa manera nosotros poder formular estrategias para estar a la vanguardia en las últimas tendencias del mercado, a esto se le llama: Inteligencia Competitiva (IC).

1.3.3. Matriz de las estrategias genéricas

Figura 1.5

Estrategia genérica de Porter

		Exclusividad percibida por el	Posición de bajo costo
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Todo un sector Industrial	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO EN COSTOS
	Solo un segmento particular	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN	

Nota. Tomado de *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores* (p.81), por Michael Porter, 2009, Pirámide.

La matriz de estrategias genéricas permitirá distinguir y dar visibilidad de la de la posición que tiene la compañía en la industria, así como la ventaja competitiva que sigue frente a sus adversarios en el mercado. Según Porter(2009) el concepto de estrategias genéricas “se basa en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y en que para lograrla es indispensable tomar una decisión” (p.40).

Esta ventaja competitiva solo se logrará si identificamos el ámbito al que irán todas las capacidades y esfuerzos para tratar de cumplir de la mejor manera las expectativas de los clientes.

Terrazabar ha identificado claramente el ámbito de la industria al cual todos los esfuerzos por obtener cierta ventaja competitiva están dirigidos. La estrategia que sigue Terrazabar es la de diferenciación ya que, como se mencionó anteriormente, se preocupa por darle al cliente el mejor servicio de venta y postventa a través de una experiencia de compra amigable en todo el proceso de elección de los productos dentro de la plataforma online. Por otro lado, los productos son altamente diferenciados e innovadores que nos permiten sostener la diferenciación a través del tiempo.

Es muy importante mantener el valor de los productos y servicios en los consumidores, ya que como indica Porter (2009), de la estructura de la industria depende de quien recibe el valor. Por ello, antes de tomar cualquier decisión estratégica es

indispensable hacer un análisis de como impactará esta decisión en la industria a largo plazo, para que más adelante el sector no se vea perjudicado y esto haga menos ineficiente a las empresas.



Tabla 1.4.*Matriz Foda*

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1. Personal altamente capacitado para brindar un buen servicio orientado al cliente.</p> <p>F2. Alta calidad de sus productos</p> <p>F3. Contar con el know-how para conservar una estructura de costos bajos.</p> <p>F4. Expertise en la industria</p>	<p>D1. Débil posicionamiento de marca a nivel internacional</p> <p>D2. Deficiencia en el planteamiento de estrategias</p> <p>D3. Deficiencia en la estrategia de comunicación</p> <p>D4. Falta de control de motorizados</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS D.O
<p>O1. Crecimiento de Acuerdos y Tratados de Libre Comercio y del PBI</p> <p>O2. Aumento del poder adquisitivo en el Perú</p> <p>O3. Mayor conectividad de internet</p> <p>O4. Nuevas tendencias de consumo</p> <p>O5. Cuarentena obligatoria mundial</p>	<p>O2 - F3: Estrategia de desarrollo de mercado: Terrazabar puede utilizar sus fortalezas respecto al control de su estructura de costos bajos y abrir un nuevo CD en zonas donde el poder adquisitivo este en alta.</p> <p>O5 - F1: Estrategia de Penetración de Mercados: Terrazabar puede incrementar las ventas en los mercados donde ya tiene presencia al aprovechar esta oportunidad y demostrando sus fortalezas a través de la buena atención de su personal.</p>	<p>O3 - D1: Estrategias para mejorar posicionamiento de la marca: Terrazabar debe aprovechar el crecimiento de la conectividad para posicionarse como una marca solida desde un comienzo, a través de los diferentes estrategias y campañas en redes sociales.</p> <p>O4 - D2: Alianzas estratégicas con socios clave: Terrazabar debe aprovechar el boom de compra en las tiendas online, pero asociándose con aquellos proveedores que aseguren el valor diferenciado a sus clientes a largo plazo.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A	ESTRATEGIAS D.A
<p>A1. Inestabilidad política actual en nuestro país</p> <p>A2. Cambios en el poder adquisitivo de los países</p> <p>A3. Ingreso de nuevos competidores en el sector</p> <p>A4. Las nuevas tecnologías e innovaciones llegan tarde a Perú</p>	<p>A2 - F3: Desarrollar y supervisar una estructura de costos bajos que le permita combatir la amenaza de los cambios en el poder adquisitivo, de esta manera reducir el riesgo de pérdidas a pesar de ello.</p> <p>A3 - F4: Elaborar nuevas herramientas de venta y servicio al cliente con la experiencia que cuenta Terrazabar, ofreciendo más productos diferenciados y de esta manera no se vean afectados los precios y la rentabilidad por la competencia</p>	<p>A3 - D4: Realizar seguimiento y capacitación constante a los motorizados, de esta manera aseguramos un sistema logístico eficiente y reducimos el impacto de la amenaza de nuevos competidores.</p> <p>A1-D2: La mayoría de productos de Terrazabar son importados, la coyuntura actual genera una gran inestabilidad de abastecimiento y precios, por ello es importante preveer un nivel de demanda de los próximos meses, adquiriendo productos a precios competitivos.</p>

Nota. Adaptado de *Conceptos de Administración estratégica* (p.203), por Fred David, 2003. Novena Edición. Pearson

2. CAPITULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS ASOCIADOS AL PROBLEMA O SITUACIÓN EMPRESARIAL

2.1. *E-commerce*

El comercio electrónico se define como la producción, publicidad, venta y distribución de productos a través de redes de telecomunicaciones. Este concepto supone un nuevo modelo de relación empresarial, que sustituye la necesidad de la presencia física propia de los modelos tradicionales por interacciones electrónicas (Organización Mundial de Comercio [OMC], 2020).

2.1.1. Factores claves de éxito en el comercio electrónico

- **Conocimiento de la existencia del *e-commerce***: Es importante y un factor clave de éxito es que el cliente conozca la existencia de la empresa y los productos que comercializa. Es por ello que es muy importante diseñar una estrategia digital eficiente, que asegure mayor exhibición en redes de la web y mostrar los beneficios que ofrece la empresa, de tal manera que, aunque ese momento no necesite uno de los productos que se comercializa, el cliente tenga posicionado en su mente la marca, de tal forma que se sienta atraído y al necesitar un producto pueda acceder directamente a realizar la compra (Espinoza, 2014)

- **Comodidad para comprar desde cualquier lugar en cualquier momento**: Constituye un atractivo importante debido a que comprar en cualquier horario, desde cualquier lugar sin encontrarse cerca de la tienda y desde la comodidad del hogar u oficina sea una de las variables más valoradas por los clientes que han comenzado a adquirir productos por este canal de venta.

- **Generar confianza al cliente**: Es de suma importancia generar confianza al cliente mediante aspectos que brindan seguridad para poder realizar la compra, tales como: devoluciones y garantía de producto lo cual respalda en la compra al cliente, seguridad extrema en la pasarela de pagos online que garantiza la información sensible mediante políticas de privacidad de datos, de tal manera que el cliente conozca que se busca ser transparentes en el proceso de compra y postventa, garantizando el apoyo de la empresa, con el fin de retenerlos y aumentar su frecuencia de compra.

- **Excelente atención y servicio al cliente:** Es importante contar con toda la información que se requiere para realizar una asesoría online a los clientes durante el proceso de compra y postventa, debido a que un excelente servicio al cliente permite fidelizarlo, de esta manera se crean las relaciones a largo plazo generando así mayor valor y confianza del cliente, gracias al gran servicio que se le brinda y en el cuál percibe estar sobre la expectativa del cliente y que existe una preocupación real por facilitar en el momento decisivo de compra. Es así como el cliente percibe que toda la ayuda previa no solo fue para que se pudiera concretar la venta, sino también que hay un interés de mantener relaciones a largo plazo (Espinoza, 2014)

- **Rapidez de navegación para realizar la compra:** Es importante que el sitio de compras electrónicas no solo tenga navegabilidad, interactividad y simpleza, es vital que la página tenga un diseño amigable y de fácil interacción que permita una rápida navegación para realizar las compras, porque el cliente valora mucho el tiempo y no le agrada estar esperando mientras se carga la página, esta razón puede generar que el cliente abandone el sitio generando una pérdida de un cliente potencial y sus recomendaciones a futuros clientes.

- **Compartir y recomendar a otras personas:** Es importante incentivar a que los clientes participen activamente en las redes sociales de la empresa mediante comentarios sobre productos, servicio, campañas y *feedback*, de tal manera que esa relación entre la empresa y los clientes se difunda, permitiendo generar confianza y seguridad a otras personas para comprar por los comentarios que se visualizan en las redes sociales, debido a que los clientes comparan los productos en diferentes empresas y se ven atraídos por aquella empresa que tiene mayores recomendaciones o comentarios de personas cercanas, dado que estos aspectos le da a la empresa, prestigio y confianza que van generando hacia el cliente.

- **Brindar una información detallada al cliente:** Es vital que la página del *e-commerce* cuenta con una información detallada, imágenes, videos del producto que constituyen menor ayuda por parte del asesor y genera una compra directa sin ayuda, lo cual se refleja en menores costos por la asesoría. De igual manera debe tener información importante como las preguntas clave y/o más realizadas, proceso detallado de compra, plazos, garantías, modificación de pedido, correo de ayuda y número telefónico que brinde ayuda necesaria, ya que permite que el cliente se sienta en

todo momento apoyado no solo por la información que brinda el asesor sino también el sitio *e-commerce*.

- **Asesores online que constituyen la fuerza de venta:** Es un factor importante de éxito contar con asesores empoderados que estén constantemente comunicados con los clientes brindando una asesoría online en el proceso de decisión, de tal manera que los clientes se sientan respaldados en todo momento por la empresa, se sugiere que estos asesores no solo estén durante el proceso de compra, sino también monitorear a los clientes durante la posventa, de esta manera se logra mejorar la relación comercial con los clientes (Espinoza, 2014).

- **Afianzar relaciones a largo plazo con el cliente:** El negocio del *e-commerce* no solo debe preocuparse en elevar cada vez más sus índices de ventas, también deben afianzar relaciones comerciales y emocionales con el cliente. Por ejemplo: Pueden crear *gifts card* que les otorguen descuentos a los clientes por sus continuas compras online. Las palabras que más llaman la atención al comprador mediante comercio electrónico son: cupones, ofertas, online, productos novedosos, de tal manera que estos nombres van a ser de gran ayuda para desarrollar la estrategia de marketing (Espinoza, 2014)

2.1.2. Perfil del consumidor online

El perfil del cliente en el comercio electrónico varía de acuerdo con el tipo de industria y necesidad que tengan, Sin embargo, podemos detectar algunas variables comunes del consumidor online que los motiva a realizar una compra.

- **Búsqueda de información:** Una de las variables más fuertes del consumidor online es realizar una búsqueda previa de los pros y contras del producto que está a punto de adquirir, buscan canales de información como las redes de la marca para aclarar alguna duda que tengan acerca del producto. Un dato no menor es que mientras el precio del producto es más alto, la búsqueda de información es más exhaustiva. A medida que el comercio online crece, cada vez son más los consumidores que exploran en internet, leen reseñas y comparan precios. Tal es así que, en Perú, en el último año, el 83% de las personas hizo algún tipo de investigación antes de adquirir algún producto (Bravo, 2021).

- **Conveniencia en la compra:** Los clientes valoran la comodidad para comprar desde cualquier lugar a cualquier hora, sin necesidad de aglomeraciones y filas en la caja, es decir buscan ahorrar el tiempo para realizar la compra. La tranquilidad y confort del hogar siguen siendo el escenario elegido por el 92,2% de los compradores digitales, el lugar de trabajo también figura entre los lugares para hacer las compras en Internet.

- **Medios de pago confiables:** El consumidor *online* ya está familiarizado a realizar compras mediante distintas plataformas online, pero una variable importante para ellos y que más valoran es la confiabilidad de la pasarela de pagos donde van a colocar información personal y el detalle de sus tarjetas, es por esto que el umbral diferencial es muy sensible durante este proceso. Por esta razón las tiendas online deben ser muy cuidadosos en este proceso si quieren retenerlos.

El cliente necesita que le brinden seguridad en su proceso de compra, Por ello, la confianza juega un papel primordial para establecer relaciones de largo plazo con los clientes. De tal manera que es necesario incentivar la comunicación mediante comentarios y *feedback* en las redes sociales por parte de los clientes para brindar confianza a todas aquellas personas indecisas al momento de realizar la compra. Otro aspecto clave que hay que identificar es que el proceso de compra no debe tener demasiados pasos, de forma que sea un proceso rápido y amigable (Espinoza, 2014)

- **Envío del producto en el plazo y en lugar requerido del cliente:** Es relevante cumplir con los plazos que se ofrece en la propuesta de valor al cliente mediante un proceso logístico eficiente. En ese sentido el tiempo y el lugar de entrega requerido por el cliente debe cumplirse a cabalidad, de tal manera que se logrará fidelizarlo mediante la credibilidad y confianza que se crea por parte del cliente al realizar compras frecuentes.

- **Confían en recomendaciones de sus círculos sociales:** Clientes que pertenecen a círculo cerrado o de confianza, han recibido recomendaciones de amigos o familiares para realizar compras en un comercio electrónico que brinde confianza, no son propensos a recibir emails de marcas, sino en confiar a ciegas en aquellas personas que más le generen seguridad.

2.1.3. Modelos de *e-commerce*

A medida que la tecnología evoluciona los negocios, las industrias deben adaptarse a las nuevas tendencias y dar ese salto de innovación para romper esquemas y mantenerse a la vanguardia. Estas deben analizar qué modelo les conviene más y adaptarlo. Algunos de los diferentes modelos de *e-commerce* son:

- **Tienda *online*:** con las mismas características de las tiendas físicas, pero adaptadas para internet. Por ejemplo, las tiendas online de HyM o Saga Falabella

- ***E-commerce* de afiliación:** En este modelo de negocio el cierre y la venta del producto no se hacen directamente con el productor, sino que se refiere a otra tienda a la que se le paga una comisión por cada venta. La ventaja de este modelo es que los productos no se tienen en un stock físico, sino más bien dentro de estas tiendas se encuentran unos links que redirige a los clientes a la empresa tercera que ofrece este servicio. La misma que al realizarse la transacción obtendrá una comisión por la venta. También a este modelo se le conoce como *freeshipping*.

- ***Marketplace*:** Es un tipo de “tienda de tiendas” en la que una gran plataforma alberga espacio online para que diversos vendedores ofrezcan sus productos, y el gran ejemplo es Amazon.

- ***E-commerce* de suscripción:** Es un modelo de negocio con automatización donde un cliente paga por suscribirse a contenidos digitales o a productos y servicios con frecuencia de compra recurrente. Este permite recibir ingresos por adelantado; así como programar las ventas de forma periódica.

2.1.4. Formas de *e-commerce*

El *e-commerce* actual implica desde ordenar contenidos digitales para consumo inmediato (esos contenidos son ‘bajados’ a la computadora o dispositivo del usuario); hasta ordenar bienes y servicios convencionales, pasando por ‘meta’ servicios, que serían los que facilitan otros tipos de comercio electrónico.

Entre los distintos modelos de comercio electrónico tenemos los siguientes.

- **Negocio a Negocio (B2B *Business to Business*):** Este tipo de comercio electrónico se da cuando las empresas intercambian sus productos. No intervienen los consumidores, sino que sus acciones están centradas en vendedores, proveedores e intermediarios.

- **Negocio a Cliente (B2C *Business to Consumer*):** Se trata de que las empresas (vendedoras) realizan sus operaciones de venta directamente para el cliente. Este tipo de comercio electrónico facilita a grandes y pequeñas empresas para que muestren directamente a sus clientes sus catálogos y puedan vender en línea. Los clientes acceden a información de los productos sin la necesidad de tener intermediarios.

- **Cliente a Negocio (C2B *Consumer to Business*):** En este tipo de negocio, el cliente es el que da inicio a la operación de compra venta. El cliente o un grupo de clientes realiza una oferta a la empresa vía web mostrando sus preferencias, los precios que puede pagar y algunos otros datos estadísticos sobre el producto. Es decir, el cliente se constituye en el que hace la oferta y la empresa pasa a ser la demandante.

- **Cliente a Cliente (C2C *Consumer to Consumer*):** Es la relación que se da entre dos clientes que se puede denominar consumidores finales. Se puede decir que se trata de facilitar la comercialización de los productos o servicios; es una especie de ofertas clasificadas en línea. Un ejemplo de este tipo de negocio es E-bay (una plataforma donde se puede comprar y vender toda clase de productos).

- **Gobierno a Cliente (G2C *Government to Consumer*):** Los gobiernos digitales de determinados países han sabido aprovechar el comercio en línea para que los ciudadanos realicen sus trámites y pagos a través de alguna plataforma digital. Con esta clase de transacciones tanto ciudadanos como funcionarios públicos ahorran tiempo y dinero, cuentan con respaldos electrónicos y los trámites son mucho más seguros.

En todos estos procesos es muy importante el intercambio de datos financieros para facilitar negocios nacionales e internacionales. La integridad de los datos y la seguridad son vitales en estos casos. Por otro lado, es indispensable que los clientes segmenten el tipo de producto que están buscando, ya que como vimos anteriormente hay tiendas online dirigidas hacia los consumidores y otras a empresas que buscan mayor valor en la compra. Por ejemplo, en la industria minera existe un modelo de *e-commerce* el cual consiste en que el cliente lanza al mercado su

necesidad de algún producto. Esta necesidad es vista por varios proveedores del producto el cual ingresan a una clase de subasta en la plataforma online que brinda este servicio. La plataforma escogerá cuál de los proveedores es el más confiable y el que más se adapta a la necesidad de la empresa cliente. Esta empresa se llama Linkminers y es un modelo claro de cómo el *e-commerce* agrega un valor agregado a las negociaciones B2B (Ramos, 2020).

2.1.5. El e-commerce y el neuromarketing

Estos dos términos se complementan muy bien, ya que, al haber tanta oferta de negocios online, donde se ofrecen una gran cartera variada de productos es indispensable diferenciarse. ¿Cómo podemos nosotros diferenciarnos e influenciar en los consumidores para que este tome la decisión de compra en tiempo récord? Si, podemos influenciarlos a través del neuromarketing.

En el neuromarketing se maneja el concepto del cerebro reptiliano que es la parte más primitiva e intuitiva de nuestro cerebro, responsable de la supervivencia y de tareas tan básicas como respirar. El cerebro reptil está motivado por satisfacer las necesidades. Por eso, si quieres vender, tienes que comunicarte efectivamente con él (Sabat, 2019).

Los seres humanos tomamos un 95% de las decisiones desde el subconsciente, incluidas las decisiones de compra y el responsable de esto es el cerebro reptiliano, por ello las estrategias visuales y de contenido deben estar enfocadas en estimular esta parte del cerebro para obtener mejores resultados en los consumidores. Algunas variables para tomar en cuenta son las siguientes:

- **Crear un ambiente agradable:** La interfaz de la tienda online tiene que ser diseñada estratégicamente para atraer los estímulos de manera mucho más eficaz al potencial consumidor. Si los usuarios se sienten cómodos permanecerán más tiempo y es más probable que vuelvan. Por eso es importante cuidar cada aspecto del diseño y el contenido de la tienda (Sabat, 2019).
- **Apelar a las emociones:** Las emociones tienen mayor peso frente a los argumentos lógicos en la mente del consumidor. Por esta razón, es importante adaptar la propuesta de valor con estímulos emocionales que sensibilizan al consumidor. De esta manera aseguramos que el cliente sienta que lo que está comprando es algo placentero que beneficiará a algún ser querido.

- **Reconocer las necesidades de tus clientes:** Es muy importante identificar las necesidades de nuestros clientes en el nicho o *target* al cual dirigimos nuestro producto o servicio. Como nuestro negocio es una plataforma de ventas donde la propuesta de valor es la conveniencia al momento de realizar las compras, las estrategias de neuromarketing como señala Sabat(2009) deben estar enfocadas en estimular el cerebro reptiliano de los consumidores con los distintos beneficios que le brindamos si es que decide comprar en *e-commerce*. De esta manera aseguramos que el cliente haga match su necesidad con la propuesta de valor que le ofrecemos, pero ya habremos logrado haberlo sensibilizado previamente a través de campañas publicitarias en los distintos canales de ventas.
- **Innovar:** Una estrategia puede funcionar un tiempo, pero eso no es razón para dejar de probar cosas nuevas. Los métodos deben evolucionar a la par que las tendencias de los consumidores. La innovación es una variable fundamental en el sector del *e-commerce*. Hay múltiples formas de atraer la atención del consumidor y así mantenerlos fidelizados con el negocio web. Se pueden realizar sorteos mensuales que lo que hará es incrementar el tráfico en la web, también se pueden lanzar tarjetas *gifts* en días festivos que hará que el cliente reciba un descuento al momento de realizar su compra.

2.1.6. El E-commerce y la publicidad

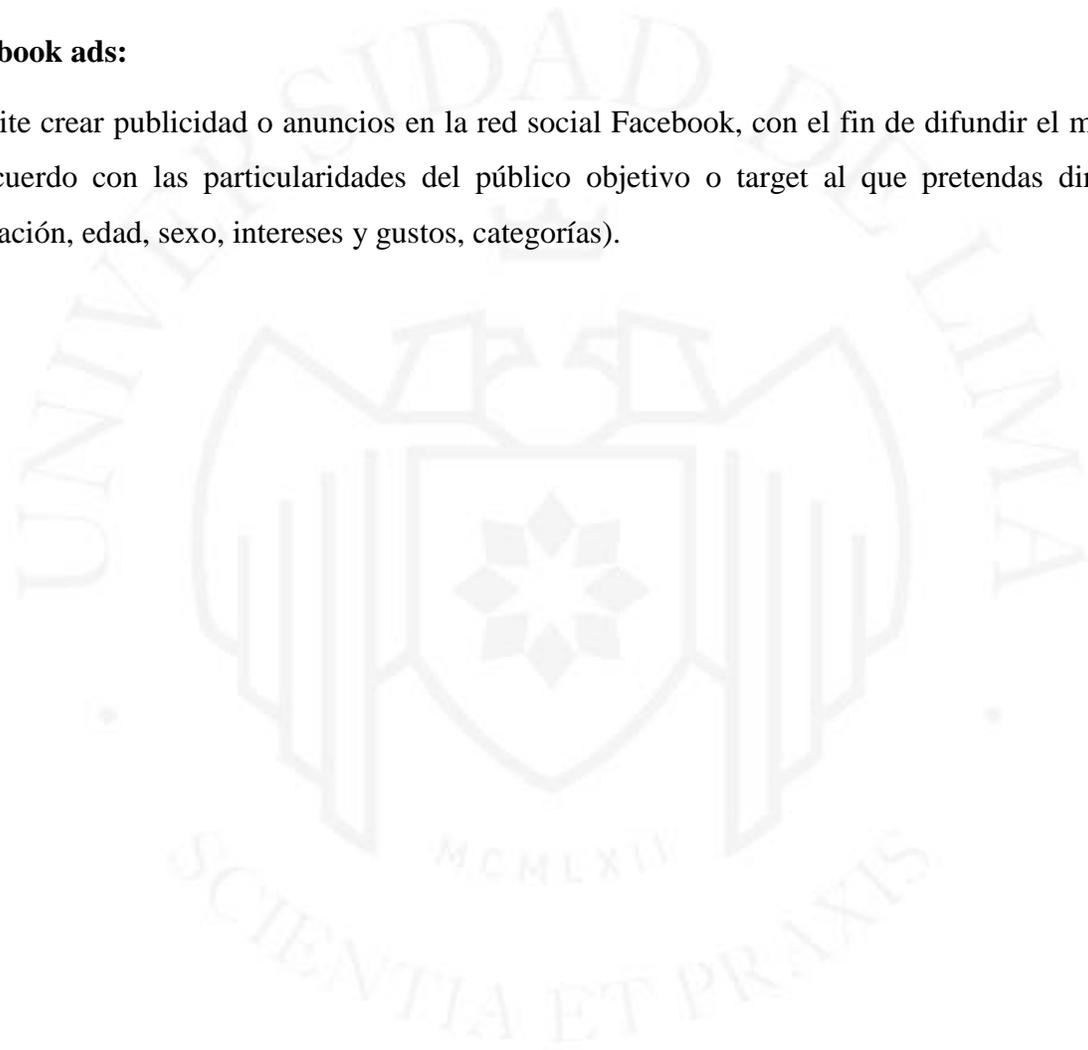
Toda empresa que maneja ventas mediante plataformas online tiene como principal objetivo lograr tráfico en la web o distintos canales donde ofrecen sus productos. A continuación, vamos a definir los principales métodos para convertirnos en una marca posicionada y de esa manera lograr obtener un mejor nivel en ventas.

Web Google Adworks: Permite publicar publicidad en Google sobre un sitio web específico, como por ejemplo YouTube. En primer lugar, se evalúa tanto la oferta y nivel de calidad (términos de búsqueda específica del cliente) y, de esta forma el sitio web que tenga mayor interacción o visitas, es mejor posicionado dentro de Google, es decir tiene una mejor visibilidad para los clientes y esto ayudará a que la propuesta de valor de la empresa sea más visible para el target de clientes potenciales a quienes se difunde la publicidad. Esta metodología de anunciantes es un

modelo que benefician a todas las partes involucradas en el negocio. El mayor beneficiado es Youtube, ya que en dicha plataforma cualquier persona puede crear contenido propio, esta misma comienza a ganar cada vez más seguidores, lo cual los hace atractivos para las marcas que se relacionan con el contenido de los *youtubers*. Es así como Youtube, que pertenece a Googleads, les paga a cada *youtuber* un porcentaje de dinero que la marca cliente promociono a través de Google (Espinoza, 2014).

Facebook ads:

Permite crear publicidad o anuncios en la red social Facebook, con el fin de difundir el mensaje de acuerdo con las particularidades del público objetivo o target al que pretendas dirigirlas (ubicación, edad, sexo, intereses y gustos, categorías).



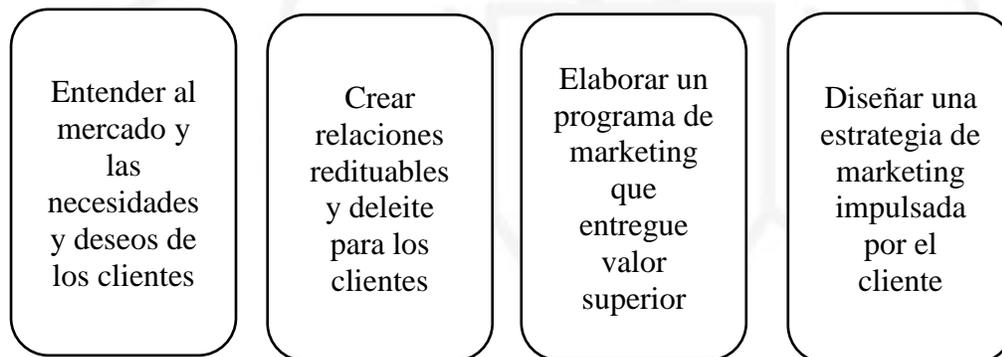
3. CAPÍTULO III: PROPUESTA DE SOLUCIÓN FUNDAMENTADA TEÓRICAMENTE

3.1. Plan Marketing

El plan de marketing es una herramienta importante para enfrentar el entorno competitivo siendo importante para la toma de decisiones en una organización o empresa; así como para el seguimiento y monitoreo del cumplimiento de los mismos. Asimismo, comprende el análisis de la situación, la investigación de mercados, la formulación estratégica de marketing y la evaluación económico-financiera (Mayorga y Araujo, 2007).

Figura 3.1

Modelo simple del proceso de marketing



Nota. Tomado de *Fundamentos de marketing* (p.6), por Philip Kotler y Gary Amstrong, 2007, Ediciones Pearson.

De acuerdo a lo que sostiene Kotler y Amstrong, el marketing se desarrolla en cuatro pasos que pasan por 1) Entender el mercado y las necesidades y deseos del cliente: esto incluye las necesidades físicas básicas, las necesidades sociales de pertenencia o afecto, las necesidades individuales de conocimientos, etc; 2) Crear relaciones redituables y deleite para los clientes: Una vez que entiende por completo a los consumidores y al mercado, la gerencia de marketing escapas de diseñar una estrategia de marketing impulsada por el cliente. 3) Elaborar un programa de marketing que entregue valor superior: el valor es la diferencia entre los beneficios que espera recibir del satisfactor y el costo total que debe soportar. Un consumidor se sentirá más atraído por

elegir aquel producto/servicio que le reporte más beneficios por menor costo y 4) Diseñar una estrategia de marketing impulsada por el cliente: Estrategia en la cual una compañía busca obtener una participación importante en uno o unos cuantos segmentos de mercado. Estrategia en la cual una compañía decide dirigirse a varios segmentos de mercado y diseña ofertas individuales para cada uno.

El objetivo del marketing es encontrar, atraer, mantener y cultivar clientes meta mediante la creación de valor y la comunicación superior para el cliente.

3.1.1. Objetivos

El plan de marketing para este emprendimiento, ha establecido los siguientes objetivos.

1. En los primeros dos años de funcionamiento, Terrazabar espera llegar a tener una comunidad en redes sociales de 30 mil seguidores en Facebook y 40 mil seguidores en Instagram. Esto permitirá tener una confiabilidad comprobada y así mejorar el ratio de nivel de ventas en su plataforma.
2. Incentivar a compartir, difundir en redes sociales a al menos 10 mil personas a través del boca a boca dentro de los primeros 2 años del comienzo del negocio. El boca a boca es una metodología de llegada muy fuerte hacia el consumidor. Muchos de los consumidores que se enteran de la marca a través de este medio, la mayoría de ellos se terminan fidelizando con la marca.
3. En los primeros 2 años de funcionamiento, Terrazabar busca que en la publicidad invertida en redes sociales tenga un nivel de cobertura de al menos del 80 % del segmento objetivo al cual fue dirigida la publicidad.
4. Terrazabar busca atraer y retener a gran número de seguidores en redes sociales, ya que este es el primero paso para ganar confiabilidad en el mercado y así comenzar a generar ventas a través de la plataforma web, que es el canal de ventas prioritario del negocio.

3.2. Posicionamiento

Kotler y Armstrong (2001) señalan que el posicionamiento en el mercado consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia en la mente de los consumidores meta.

El posicionamiento es un punto fundamental en el marketing en relación con el producto y su estrategia. El posicionamiento según Kotler (2017) es el modo en el que el producto es definido por los consumidores según atributos especiales (el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores respecto a otros productos). El mismo autor define al posicionamiento en el mercado como las disposiciones necesarias para que un producto ocupe un lugar distintivo y deseable respecto de los productos competidores en la mente de los consumidores objetivo.

En esa línea, Terrazabar está posicionada como un *e-commerce* de productos de consumo masivo o de conveniencia, que está dirigida principalmente para aquellas personas que buscan productos de óptima calidad y no se quieren complicar la vida saliendo de su casa u oficina y además buscan la conveniencia en sus compras.

Las personas que compran en Terrazabar están seguras de que, si algún producto no llega en el estado adecuado, Terrazabar cuenta con políticas de devolución que harán que su compra sea la más satisfactoria posible.

3.3. Marketing Mix

El marketing mix es una herramienta que se utiliza para conseguir los objetivos a través de la combinación de elementos que son manejados por la empresa: el producto, precio, promoción y distribución (*placement*).

Según Kotler et al., el marketing mix o mezcla de marketing se define como “el conjunto de herramientas tácticas de marketing que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta” (2017, p.53)

El marketing mix tiene que estar alineado al mercado-objetivo de cada empresa; es decir, no existe una combinación estándar de estos elementos; todo depende de la naturaleza de la empresa, del producto mismo o, incluso, del tipo de cliente. El conocimiento y aplicación de una buena mezcla de marketing genera que la empresa pueda tomar acciones de una manera más

planificada y alineada con las necesidades de ésta y del consumidor, beneficiando así a ambas partes.

A través del marketing mix se analiza el comportamiento de los mercados y de los consumidores para generar acciones que buscan fidelizar a los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades. Se trata de un instrumento esencial para las empresas a la hora de plantear operaciones, tácticas de marketing y cumplir con los objetivos de las mismas.

En el mundo digital, la estrategia de marketing mix consiste en la adaptación del producto, precio, plaza y promoción al contexto digital.

3.3.1. Producto

Philip Kotler (2012), menciona que un producto es cualquier ofrecimiento que puede satisfacer una necesidad o deseo. Los consumidores prefieren los productos que ofrecen mayor calidad, rendimiento o características innovadoras. Un producto nuevo o mejorado no necesariamente será exitoso a menos que su precio, distribución, publicidad y venta sean llevados a cabo de manera adecuada (p.18)

Terrazabar cuenta con un portafolio de productos enfocados a buscar la conveniencia en las compras del *shopper*, es decir, buscamos que los clientes hagan la compra más completa y variada, optimizando la mayor cantidad de su tiempo posible.

A continuación, hacemos el detalle de las líneas de producto que ofrece Terrazabar.

Tabla 3.1*Líneas de producto de Terrazabar*

Línea de producto	Detalle
Carnes	Tomahawk T- Bone Entraña fina (con piel) Entraña fina (sin piel) Picanha Colita de cuadril Bife ancho sinhueso
Packs	Box charcutero Box piqueo Box lager Box parrillero Box criollo
Salsas	Salsa a la huncaína Vinagretas Mayonesas
Terraza	Mostaza Chorizo Mocillas Jamonés y pernils Mermeladas Hamburguesas

Los productos que se encuentran en la web son productos de una alta rotación en diferentes canales de venta, como AASS, tiendas de conveniencia, bodegas etc. Sin embargo, es necesario precisar una variable en la oferta de productos, si bien muchos de estos ya se encuentran en supermercados, el portafolio ofrece productos que no se encuentran fácilmente en otros canales de venta, ya que son productos de una alta calidad/artesanales y muchos de ellos importados.

Principalmente, lo que Terrazabar busca es lograr el mismo objetivo que tiene una tienda de conveniencia, que es sacar del apuro al *shopper* pero ofreciendo una experiencia de compra muy amigable, que puede ser realizada desde la comodidad de una oficina o del hogar a través de la plataforma de ventas donde el consumidor podrá escoger el pack de productos deseado, de acuerdo a las necesidades de consumo que precise en cualquier momento. Cabe recalcar que los productos son de una calidad muy superior y con un alto grado de diferenciación, que no se encuentran muy fácilmente en tiendas físicas.

3.3.2. La marca

La marca ayuda a identificar el origen y el fabricante de un producto. Asimismo, permite que los compradores atribuyan responsabilidades determinadas a un productor o vendedor en particular. Así los consumidores pueden hacer diferentes evaluaciones de un mismo producto dependiendo de la marca. La razón es que su conocimiento de las marcas se da a partir de sus experiencias con el producto, o a través del programa de marketing que éste utiliza, lo cual les permite descubrir cuáles marcas satisfacen sus necesidades y cuáles no.

En la medida que la vida de los consumidores se vuelve más complicada y acelerada, la capacidad de marca para simplificar el proceso de decisión de compra y reducir los riesgos es clave.

a) Descripción y justificación de los elementos de la marca

- **Nombre de marca:** Terrazabar, combina dos palabras Terraza y Bar para hacer alusión a un espacio y momento de reunión, confraternidad y diversión.
- **Logotipo:** El logo tiene la finalidad de captar la atención de los clientes potenciales y comunicar los valores fundamentales de una empresa de una manera interesante. La marca Terrazabar ha sido representada, a través de un logo circular. Los círculos son símbolo de estabilidad y colaboración. Se usan los colores negro, blanco y naranja. Se utiliza la tipografía: *Boucherie Block Bold*, así como el dibujo de dos copas de vino cruzadas, que representa el brindis para enfatizar que se trata de una marca de licorería y fiambres.

Figura 3.2

Logo de Terrazabar

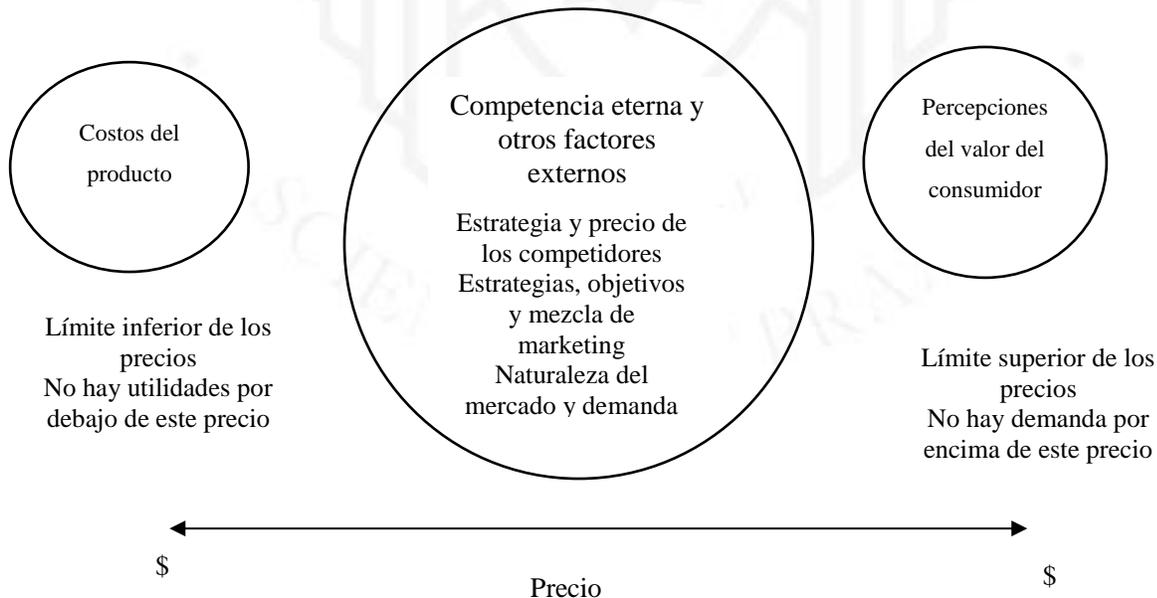


3.3.3. Precio

El precio es la cantidad de dinero que los clientes pagan por un determinado producto. Kotler y Armstrong (2013) explican que el precio debe considerar el ser lo suficientemente alto para producir utilidad y a la vez no perder la demanda del mercado. Cuando los clientes perciben que la relación entre el precio y el valor es negativa, no comprarán el producto. Entre los dos extremos, la estrategia de precios correcta es una que ofrezca tanto valor para el cliente como utilidades para la empresa.

Figura 3.3.

Consideraciones en la fijación de precios



Nota. Tomado de *Fundamentos de marketing*, por Kotler, P & Armstrong, G.(2013). Pearson Educación.

La política de fijación de precios en Terrazabar se basa en el valor percibido por el cliente, definido en el hecho de ofrecer una combinación de precio y calidad a precio justo. Este establecimiento del precio basado en el valor percibido del cliente se realiza en paralelo con las otras variables del marketing mix, así aseguramos que el precio final sea congruente con la oferta valor de nuestro servicio (Kotler, 2017)

La mayoría de los proveedores son distribuidoras que nos brindan buenos precios para llegar al Precio de Venta al Público (P.V.P) con un buen margen de ganancia tanto para la empresa como para el cliente final.

Es importante mencionar que como todo producto que te saca del apuro o te apaga un incendio, la variable psicológica es muy importante al momento de hacer un análisis de precios, ya que el *shopper* inconscientemente estará dispuesto a pagar un porcentaje más de lo que en realidad costaría el producto en otro canal de ventas.

Según Kotler (2016) el factor psicológico cumple un factor muy importante dentro de la decisión de compra, ya que estas se basan en la manera en que los consumidores perciben los precios y el cual consideran que es su precio real.

Otra variable para tomar en cuenta al momento de realizar un análisis de precios es el entorno actual económico del país. Perú los últimos años viene pasando por una serie de conflictos internos dentro de distintos gobiernos, que han generado una gran incertidumbre tanto en proveedores, inversionistas etc. Sin embargo, Terrazabar pertenece al sector digital y la presión en precios no es tan alta como en otros canales de ventas. Nuestro emprendimiento, tiene algunos acuerdos con sus *stakeholders* que nos permiten tener seguridad de que nuestros costos no se van a elevar tanto y eso le repercute al precio final al consumidor.

En resumen, en Terrazabar la fijación de precio está basado en el valor del cliente, ya que primero se identifica la necesidad específica del cliente y luego se diseña un servicio que se ajusta al valor percibido por los consumidores. Por último, el precio meta que se ofrece en nuestro *ecommerce* va en relación a cuál es el grado de percepción del consumidor con nuestro servicio y de cuan satisfactoria fue su experiencia durante todo el proceso de compra.

a) Cuadro comparativo de precios

A continuación, mostramos el PVP que ofrece Terrazabar en comparación con los PVP de Supermercados Wong, la competencia directa. Al pertenecer al sector digital, la presión en precios no es tan alta como en otros canales de ventas, lo que nos permite brindar un PVP menor.

Tabla 3.2

Precio- Box parrillero en Terrazabar

Box Parrillero	Cantidad	PVP	Precio prom.
Ron Flor de caña 12 años 750 ml	750 ml	S/ 90	
Chorizo mix Terraza Grill: pack 4 unds o 500 g	500 g	S/ 25	S/ 142.7
Café Lumamah SAC	250 g	S/ 27.7	
Total			S/ 142.7

Tabla 3.3.

Box parrillero en Supermercados Wong

Box Parrillero	Cantidad	PVP	Precio prom.
Ron Flor de caña 12 años 750 ml	750 ml	S/105	
Chorizo mix Terraza Grill: pack 4 unds o 500 g	500 g	S/30	S/ 162.7
Café Lumamah SAC	250 g	S/27.7	
Total			S/ 162.7

Tabla 3.4*Precio- Box Charcutero en Terrazabar*

Box Charcutero	Cantidad	PVP	Precio prom.
Ron Flor de caña 12 años 750 ml	750 ml	S/90	
Jamón serrano Terraza grill: pack x 100 g	100 G	S/15	S/145.0
Café Lumamah SAC	250 g	S/27.7	
Cabanossi de cordero x 90 g	90 g	S/10	
Total			S/145.0

Tabla 3.5*Precio- Box Charcutero en Supermercados Wong*

Box Charcutero	Cantidad	PVP	Precio prom.
Ron Flor de caña 12 años 750 ml	750 ml	S/105	
Jamón serrano terraza grill: pack x 100 g	100 G	S/20.0	S/167.7
Café Lumamah SAC	250 g	S/27.7	
Cabanossi de cordero x 90 g	90 g	S/15.0	
Total			S/ 167.7

Tabla 3.6*Precio- Box Parrillero Tenesse en Terrazabar*

Box parrillero Tenesse	Cantidad	PVP	Precio prom.
Whiskey Jack Daniels 750 ml	750 ml	S/80.0	
Hamburguesa Angus: pack 4 unds o 500 g	500 g	S/35.0	S/167.7
Café Lumamah SAC	250 g	S/27.7	
Chorizo mix Terraza grill: pack 4 unds o 500 g	500 g	S/25.0	
Total			S/167.7

Tabla 3.7*Precio- Box parrillero Tenesse en Supermercados Wong*

Box parrillero Tenesse	Cantidad	PVP	Precio prom.
Whiskey Jack Daniels 750 ml	750 ml	S/100.00	
Hamburguesa Angus: pack 4 unds o 500 g	500 g	S/40.0	S/197.7
Café Lumamah SAC	250 g	S/27.7	
Chorizo mix Terraza grill: pack 4 unds o 500 g	500 g	S/30.0	
Total			S/197.7

b) Principales Competidores

Los principales competidores de Terrezabar son emprendimientos que ofrecen uno de nuestros productos(licores) en la línea de regalos personalizados. Dentro de ellas encontramos.

- Loons Perú (www.loonsperu.com): ofrece el servicio de regalos personalizados para fechas y eventos especiales.
- La Canastería(<http://www.lacanasteria.com>) Se presenta como una boutique de regalos, vinos, destilados y productos gourmet.

- Happy Box Perú: se dedica a la venta de regalos personalizados.

Estos emprendimientos, al igual que Terrazabar, tienen como fuente principal de venta el canal online y compiten directamente con la marca, en venta de vinos a través de box, packs o cajas personalizadas (que incluyen otros elementos).

3.3.4. Plaza

La plaza es el lugar donde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece y es el elemento clave para que el producto sea accesible para el consumidor (Kotler & Keller, 2016). En otras definiciones, la plaza es conocida como el segmento de mercado para poder dar a conocer los productos y lograr venderlos según las necesidades y requerimientos del consumidor.

La variable plaza o canal de marketing, también llamado canal de distribución facilita que el consumidor tenga acceso a los productos, sus propiedades, comunicación, financiamiento, pago. Abarca “los procesos relacionados con tener el producto apropiado en el lugar preciso en el momento oportuno” (Lamb, 2018).

El principal canal de ventas de Terrazabar es el digital, este canal tiene múltiples ventajas que nos permiten atraer, captar, retener y fidelizar a clientes. A través de la página web <https://www.terrazabar.com/>, tenemos la posibilidad de crear una *big data* a través del tiempo para realizar distintas acciones de marketing que nos ayude a formar y consolidar una comunidad de clientes, los mismos que serán nuestros aliados a través de los años. Estos aliados son lo que darán a conocer la marca y le hablarán a su entorno cercano de los beneficios de comprar en Terrazabar. además, ese *feedback* será muy importante para ganar una confiabilidad sostenible en el tiempo y así seguir generando grandes ventas.

La plataforma de ventas de Terrazabar ofrece múltiples ventajas que permite que la cartera de productos se adapte a cualquier tipo de necesidad coyuntural del momento. Esto se debe a que *Shopify*, el programa a través del cual se maneja la web, es una plataforma muy potente que permite administrar el manejo del negocio en tiempo real, ya que nos permite actualizar y mantener los inventarios constantemente, nos alerta si es que existe ya en nuestro almacén algún quiebre de algún producto y así poder reponerlo. También nos permite generar una base de datos de los

actuales clientes, así como también de los potenciales, que son aquellos que visitan la web, pero no llegaron a ejecutar la compra. Sin embargo, todos los datos del contacto quedan guardados en la plataforma y de esta manera podemos contactarlos e ir generando un buen CRM (relación con el cliente).

El proceso de pagos es ejecutado mediante la pasarella de pagos, llamada Mediopago. Esta pasarella está anclada a la web y es donde se generan todas las transacciones de compra en línea.

Otra ventaja que tiene *Shopify* es que permite editar la web en tiempo real y poder generar promociones con los distintos productos que se ofrecen en la web. También se puede editar el *facings* de web, es decir lo que el cliente ve al momento de entrar a la web. Se pueden poner banners de promoción validas hasta una determinada hora y en la web se ve el cronómetro que incita al consumidor a comprar la promoción antes de que el tiempo concluya.

Figura 3.4

Página de inicio de Terrazabar(<https://www.Terrazabar.com/>)



a) Página de Facebook.

Facebook es la red social por excelencia y, dentro de todas la más democrática en el sentido que aquí podemos encontrar público de todas las edades y estatus social. A través del fanpage: /Terrazabaroficial cuenta con una plataforma que le permite la comunicación con el cliente final, donde se promocionan las ofertas, se harán sorteos, concursos entre los seguidores.

Además de mostrar los contenidos propios de la marca, también se postea o comparte información de interés relacionada al rubro (Tips para una buena parrilla en casa, etc.). Actualmente cuenta con 2.685 seguidores.

Figura 3.5.

Fanpage de Facebook de Terrazabar



b) Instagram

Red social para subir fotos y vídeos y sus usuarios también pueden aplicar gran diversidad de efectos fotográficos. Apela casi por completo a la emotividad de las personas, lo que la convierte en un lugar sumamente apto para desarrollar una estrategia de marketing.

Con 561 seguidores en Instagram, buscamos generar una comunidad con nuestro público objetivo donde reine la interacción. A través de esta red social, buscamos tener un mayor nivel de integración con nuestros clientes, generando como consecuencia, mayor nivel de ventas.

Figura 3.6

Pantalla de Instagram de Terrazabar



Debido a la baja interacción de los seguidores tanto en Facebook como Instagram, debemos enfatizar en elaborar una estrategia de marketing que permita potenciar estas interacciones y elevar nuestros niveles de ventas.

Instagram, a diferencia de Facebook, presenta un alto grado de interacción, pues los usuarios son principalmente jóvenes. Debemos aprovechar toda esta ventaja para crear una comunidad de seguidores sólida que repercutirá directamente en el incremento del número de ventas.

Existen distintos retos dentro de un *e-commerce*, uno de ellos es lograr una cobertura de mercado lo más amplia posible asegurando que el proceso de distribución sea lo más eficiente posible. Terrazabar cuenta con un aliado muy importante dentro de la cadena de valor del negocio que es el *courier*, que se encarga de transportar nuestros productos asegurando que lleguen de manera intacta a los clientes. Por ello se tiene una alianza estratégica con el mismo, que permite afianzar lazos comerciales y mejorar las tarifas de entrega por volumen de productos.

3.3.5. Promoción

El último elemento para completar el mix de marketing es la promoción que es el resultado de una serie de actividades cuyo objetivo es dar a conocer algo o incrementar sus ventas; además de ser definida como la acción y efecto de promover (Mullins, 2014).

La promoción también es utilizada por varios autores de mercadeo como comunicación. La promoción es un proceso de comunicación masivo que tiene como fin informar, persuadir e incidir en las personas para que compren.

Las herramientas de promoción son:

- a) **Publicidad:** cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado.
- b) **Promoción de ventas:** incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.
- c) **Relaciones públicas:** crear buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa, y el manejo o bloqueo de rumores, anécdotas, o sucesos desfavorables.

- d) **Ventas personales:** presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la compañía con el fin de efectuar una venta y crear relaciones con los clientes.
- e) **Marketing directo:** comunicación directa con los consumidores individuales, seleccionados con el fin de obtener una respuesta inmediata y crear relaciones duraderas con ellos mediante el uso del teléfono, mail, internet, entre otros (Peñaloza, 2005)

Las promociones a efectuarse se alinean directamente con los objetivos planteados inicialmente:

Objetivo 1: Generar el conocimiento de la marca creando una comunidad de suscriptores sostenibles a través del tiempo.

Acciones de Marketing.

- Desarrollo de campañas publicitarias a través de google ads y, facebook ads. Esto nos permitirá dirigir la publicidad a nuestro *target* objetivo y de esta manera captar más clientes incentivando a los que ya nos conocen a compartir las redes sociales y web.
- Nuestros primeros seguidores serán los encargados de difundir la experiencia que implica comprar en Terrazabar. A estos primeros clientes se les dará muestras de productos como beneficio extra a su compra, esto permitirá asegurar que el *feedback* con su entorno sea sumamente positivo.

Objetivo 2: Captar atención y fidelización de suscriptores que ya compraron en el *ecommerce*

Acciones de marketing

- En la plataforma de ventas los clientes pueden registrar sus datos así no hayan realizado ninguna compra. Terrazabar está en continuo envío de cupones de descuento hacia aquellos clientes que dejaron su carrito abandonado.
- Desarrollo de campañas y sorteos para que los clientes etiqueten a sus conocidos y así sepan de la marca, esto se hace para poder expandir la comunidad de seguidores en el tiempo.
- Incentivar a los clientes que en los sorteos etiqueten con un # el sorteo actual de alguna campaña. Es importante que el mensaje en redes sea claro y conciso. (Etiquétate y gana con Terrazabar). Generalmente son sorteos de los productos estrella o que más rotan dentro de la web.

Objetivo 3: Incentivar a compartir, difundir las redes sociales a clientes de los productos ofrecidos en la web.

Acciones de marketing.

- Desarrollo de campañas que incentiven a los consumidores más fieles a hablar de la marca y las distintas promociones que se ofrece.
- Una herramienta digital muy útil es generar un pixel en Facebook, donde dirija la publicidad hacia la plataforma web. Esto hará que los clientes conozcan más de la web y se les haga familiar la dinámica de compra. Estos mismos clientes pueden compartir la web a sus conocidos y así ir generando una comunidad de clientes que ya confíen en los servicios que ofrece y sus miedos de compra se vayan difuminando.
- Generar campañas que incentiven las compras impulsivas, estas generalmente son las campañas que más comparten los clientes o potenciales clientes, ya que son por tiempo limitado. Terrazabar saca este tipo de promociones en fechas festivas y el mensaje se suele poner en un banner resaltante con un cronometro que indica las horas que quedan para aprovechar dicha promoción.
- Terrazabar en los primeros dos años de funcionamiento espera llegar a tener una comunidad en redes sociales de 30k en Facebook y 40k en Instagram. Esto permitirá tener una confiabilidad comprobada y así mejorar la ratio de nivel de ventas en la plataforma.

3.4. Plan Operacional Terrazabar

Para realizar el proceso de ventas operacional de Terrazabar se tomarán algunas variables mencionadas anteriormente en el análisis del modelo del negocio.

Como se mencionó en la cadena genérica de valor en la Figura 1.1, las actividades principales de Terrazabar son: ventas, logística de entrada y salida, distribución, marketing. Esta serie de actividades se adaptan a nuestro proceso operacional en el marco de interacción con el cliente durante todo el proceso de ventas en la plataforma *Shopify*.

El flujograma o flujo de procesos sirve como herramienta organizacional para tener una mejor visión del proceso, que permite analizar los detalles del mismo y de esta manera comprender

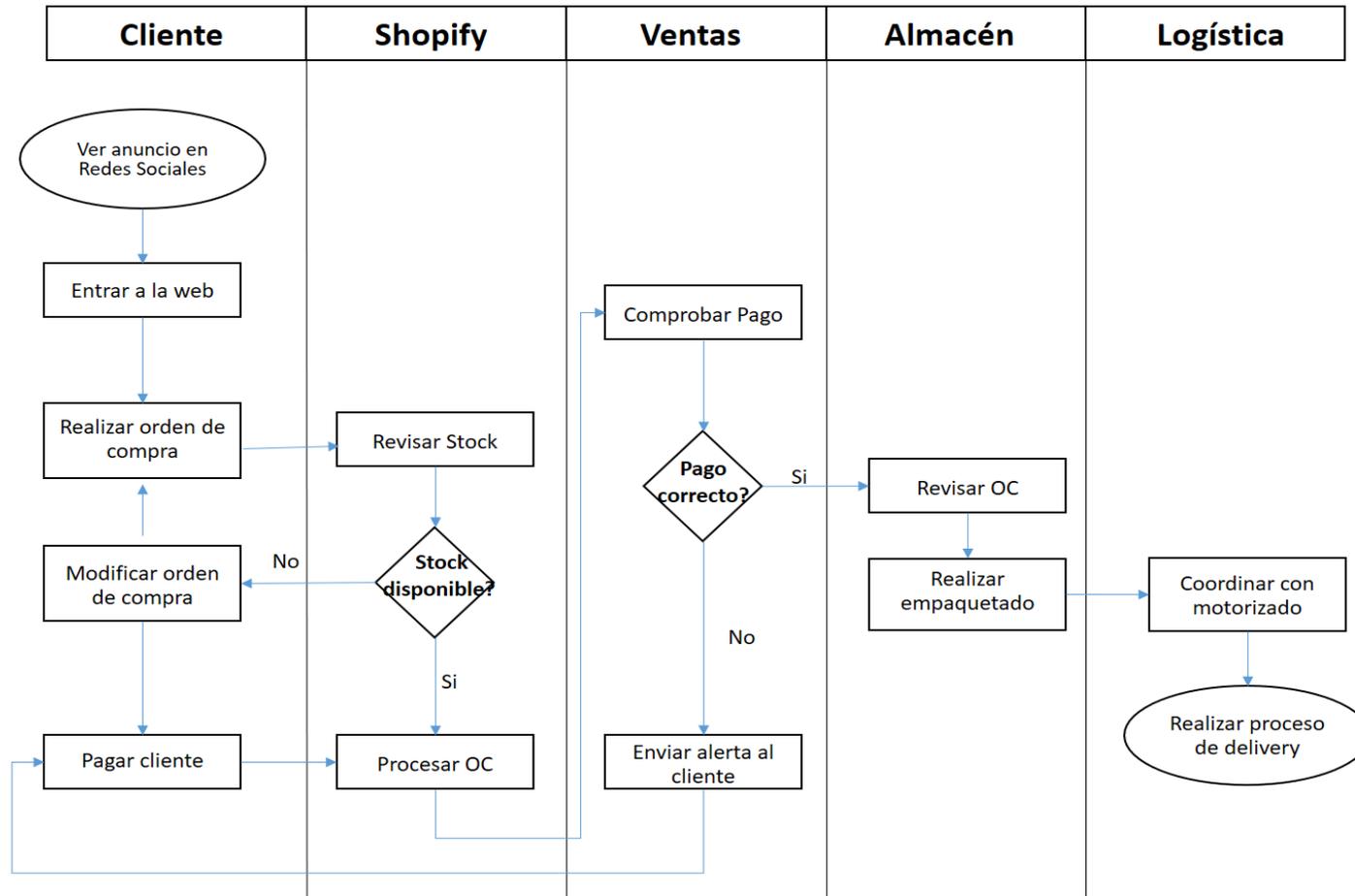
mejor el proceso. Otro beneficio del flujograma es que facilita la identificación de los clientes y como el proceso en si ayuda a mejorar sus expectativas y necesidades.

A continuación, se detallará la descripción del flujograma que presentamos a continuación.



Figura 3.7.

Flujograma de Plan operacional de Terrazabar



Nota. El flujograma muestra a detalle el plan de operaciones pasando por las distintas áreas, desde el cliente hasta la logística de la empresa

Como se detalla en la figura 3.7, el flujo comienza cuando el cliente ve el anuncio de Terrazabar en las distintas redes sociales donde se está presente, esta etapa del proceso está enmarcada en una elipse, ya que es el inicio del proceso de ventas. Este proceso va seguido de la acción del cliente para entrar a la web, es aquí donde encontrará una interfaz muy amigable con el surtido de productos ofrecidos por Terrazabar.

Una vez que el cliente ve la cartera de productos, tiene la opción en la plataforma de solicitar ayuda a través del botón de *whatsaap* que enviará una alerta a la *community manager*, la misma que le brindará el soporte durante todo el proceso de compras y también absolverá sus dudas si es que la tuviese. Una vez que el cliente ya eligió los productos los mismos serán enviados al carrito de compras y acto seguido es que el usuario presione el botón pagar y se generara automáticamente la Orden de compra.

La *community manager* que está al pendiente de todos los movimientos que los clientes realizan en la web, una vez que se genera la orden de compra válida que *Shopify* no emita una alerta que indique que no se cuenta con stock del producto. Recordemos que esta plataforma, como se mencionó anteriormente, sincroniza a tiempo real el inventario de productos que se encuentran en *stock*.

Luego que se validó si hay *stock* o no, en el flujo se representa este proceso en un rombo, ya que indica si se pasa al siguiente proceso o no. Si se cuenta con stock la web automáticamente procesa la orden de compra y de esta manera el área de ventas comprueba el pago. Si no se cuenta con stock *Shopify* emite una alerta al cliente para que escoja productos similares y así modificar la orden de compra y así se vuelva a realizar la orden de compra y se vuelva a completar el círculo del proceso.

Para validar el proceso de comprobación de pago se utiliza un rombo que indica la decisión de seguir al siguiente paso. Si ventas observa que el pago no ha sido procesado adecuadamente, envía una alerta al cliente para que vuelva hacer el pago.

Si ventas valida que el proceso del pago ha sido exitoso, la orden de compra llega al almacén para que la *community manager* pueda revisarla y dar conformidad de la misma y así acto seguido comience a realizar el proceso de empaquetado y embalaje. Una vez que se termina el proceso de embalaje logística coordina con el motorizado y así realizar el proceso de *delivery*.

4. CAPÍTULO IV: ESTIMACIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

4.1. Evaluación financiera

La evaluación financiera sirve para analizar las inversiones iniciales del proyecto, como son los activos fijos, los activos intangibles, maquinaria etc. En el caso de Terrazabar detallamos en el siguiente cuadro la inversión que se realizó.

Tabla 4.1

Inversión

Inversiones	17,000
Inversión en plataforma <i>Shopify</i>	800.00
Inversión en <i>hosting</i>	200.00
Inversión en Equipamiento / Maquinaria	10,000.00
Inversión en Activos Intangibles	6,000.00
Inversión en capital de trabajo(KT)	
Flujo de caja neto	\$-17,000

Además, la evaluación financiera muestra la viabilidad del negocio, en nuestro caso hemos realizado un análisis con un pronóstico de ventas de 5 años, en los cuales hemos definido un crecimiento de ventas de 10% anual, tomando como referencia datos de crecimiento de la competencia y de la industria, siempre analizando las variables del macro entorno, ya que la coyuntura económica actual está estancada por los últimos sucesos mundiales.

4.2. Determinación del costo de ventas

Terrazabar se enfoca en vender productos de alta rotación en autoservicios y tiendas de conveniencia, pero los clientes los pueden adquirir desde la comodidad de su oficina u hogar a través de la plataforma digital. Para que sea una compra completa y se logre una mayor satisfacción del cliente, hemos implementado algunos packs o boxes, donde se

encuentren los principales productos y también los complementarios y así generar mayor valor y visibilidad al momento que se realice la compra.

El costo de ventas estará enfocado en los artículos que se encuentran dentro de estos packs promocionales, a continuación, el detalle de cada tipo de box:

Tabla 4.2

Costo unitario por Box

Elementos de Box	Precio
Costo box	S/12.00
Bebida/licor	S/80.00
Fiambres/embutidos	S/20.00
Salsas	S/7.00
Café	S/ 20.00
Costo unitario Box	S/ 139.00

La tabla 4.2 refleja un costo promedio de los artículos que van dentro del box; sin embargo, los mismo pueden variar por un alza de precio en las importaciones en el caso de los licores o un incremento en los insumos de los embutidos. Es importante mencionar que los artículos de ventas se compran a través de intermediarios o distribuidores mayoristas, que manejan precios competitivos y así obtener un mejor precio de Venta al Público (PVP). Es importante manejar una relación estrecha con nuestros proveedores, ya que así aseguramos el flujo constante de abastecimiento de nuestro stock y de esta manera también asegurar la calidad constante de nuestro surtido de productos.

La ventaja de Terrazabar o una tienda online en general es que sus promociones son más agresivas en comparación de una tienda *retail*, sin embargo, esto tiene una explicación y es que las campañas son por intervalo, es decir por tiempo limitado. Esto permite que el *sell out* o rotación sea más rápida, Es por ello, que el margen de ventas es menor que la de un *retail*, pero se compensa con el índice de ventas.

A continuación, se presentará un comparativo de márgenes de Terrazabar y otros *retailers*.

Tabla 4.3*Márgenes de ganancia box parrillero Terrazabar*

Box Parrillero (Terrazabar)	Cant.	Costo C/N IGV	Costo Total	PVP	Precio promo	Margen de ganancia
Ron Flor de Caña 12 años	750 ml	73		100		
Chorizo Mix Terraza Grill-Pack 4 unidades	500 g	21.25		33		
Café Lumamah	500 g	33	139.25	47	200	
Costo Caja (BOX)		12		20		
Total		139.25		200	200	30.4%

Tabla 4.4*Márgenes de ganancia box parrillero Supermercados Wong*

Box Parrillero (WONG)	Cant.	Costo C/N IGV	Costo Total	PVP	Precio promo	Margen de ganancia
Ron Flor de Caña 12 años	750 ml	73		120		
Chorizo Mix Terraza Grill- Pack 4 unidades	500 g	21.25		30		
Costo Caja(BOX)		12	139.25	20	217	
Café Lumamah SAC	500 g	33		47		
		139.25		217	217	35.8 %

4.3. Gastos Administrativos

Entre los gastos administrativos incluyen los gastos en servicios generales, alquiler de almacén, pagos a la *community manager*, gastos en marketing etc.

Tenemos 2 tipos de gastos, los fijos y variables. Los fijos son aquellos que todos los meses se van a tener que pagar y los variables son los insumos o recursos que van dentro de la cartera de productos. Estos pueden variar de acuerdo con nuestro pronóstico de demanda, que algunos meses puede ser mayor o menor. Esto depende mucho de los meses festivos como son día del padre o de la madre, que suele haber una mayor demanda y por ello las compras de los productos aumentan.

Tabla 4.5

Gastos administrativos

Concepto	Año 1
Gastos administrativos y generales	S/ 26,150
Servicios generales	S/ 7,500
<i>Community manager</i>	S/ 7,000
Alquiler almacén	S/ 5,150

4.4. Evaluación de la rentabilidad.

La evaluación financiera sirve para determinar si los activos reales superan el costo de oportunidad comparado con otras alternativas. Para ello se hace uso del VAN, que son los flujos de caja descontados a un costo de oportunidad, menos la inversión. Para el caso de Terrazabar es el 9% porque es lo que el accionista espera como retorno ya que no hay financiamiento externo, también este 9 % se toma como % base de rentabilidad en la industria de plataformas *ecommerce*, ya que es la rentabilidad mínima que espera el accionista dentro este rubro de negocio (Chu Rubio, 2009).

Como se observa en el flujo financiero, a partir del tercer año tenemos una rentabilidad del 9 %, por ello esta es la tasa de descuento a utilizar para calcular el Van

financiero, este nos indica que el van es mayor a 0, por ello concluimos que el proyecto es rentable.

Con respecto a la TIR es mayor a la tasa de descuento que es 9%, por ellos decimos que el proyecto también es viable, tal como se observa en la tabla siguiente.



Tabla 4.6

Evaluación económica financiera del Proyecto Terrazabar

Unidades vendidas		Año 0	1	2	3	4	5
ITEM	Soles Peruanos						
INGRESOS OPERACIONALES			S/.100,000	S/.110,000	S/.121,000	S/.133,100	S/.146,410
Crecimiento				10%	10%	10%	10%
Crecimiento				10%	10%	10%	10%
Costo box (costo producción)			S/.69,500	S/.76,450	S/.84,095	S/.92,505	S/.101,755
Utilidad Bruta			S/.30,500	S/.33,550	S/.36,905	S/.40,596	S/.44,655
Gastos administrativos y generales			S/.26,150	S/.26,150	S/.26,150	S/.26,150	S/.26,150
Utilidad operativa			S/.4,350	S/.7,400	S/.10,755	S/.14,446	S/.18,505
			4%	7%	9%	11%	13%
INVERSIONES		17,000	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
Inversión en plataforma <i>Shopify</i>		800					
Inversión en hosting		200					
Inversión en Equipamiento / Maquinaria		10,000					
Inversión en Activos Intangibles		6,000					
Inversión en capital de trabajo (KT)							
FLUJO DE CAJA NETO		-17,000	4,350	7,400	10,755	14,446	18,505
TIR		43%	Proyecto viable				
Valor actual Neto (VAN - inversión inicial)	\$23,785	Proyecto viable					

Nota. Para calcular el VAN se utilizó una tasa de descuento del 9% porque es lo que el accionista espera como retorno. No hay financiamiento externo.

CONCLUSIONES

- Se logró cumplir con el objetivo principal de diseñar e implementar el plan estratégico de Terrazabar, este estudio contempla el análisis de la industria del *e-commerce*, donde se identificaron oportunidades y amenazas que la marca Terrazabar deberá saber canalizar para poder consolidarse en el mercado.
- Se logró el objetivo de brindar a los consumidores una plataforma de ventas eficiente y amigable que cumpla con las necesidades y expectativas de los clientes. Este dato lo obtenemos al observar en la plataforma *Shopify* una disminución de abandono de carritos de compra de un 30 % menos.
- Debido a la coyuntura actual mundial, los negocios digitales han tenido un auge muy positivo que permite abarcar mayores segmentos de mercado. Cada vez más la gente tiene menos tiempo para realizar compras efectivas en tiendas físicas, por ello recurren a tiendas digitales. Terrazabar al ser un negocio de comercio electrónico, tiene menor margen de ganancia que otros canales de venta físicos. Esto debido a que los *e-business* sacrifican margen de al menos de 5.5% para lograr una mayor rotación de productos en un menor intervalo de tiempo.
- La propuesta de valor de Terrazabar se sustenta en el uso de la plataforma *Shopify*, a través de la cual se brinda al cliente una plataforma amigable donde realizar sus compras desde la comodidad de su casa. Además, se busca asegurar una atención integral y continua durante todo el proceso de compra y postventa, brindando seguridad y confianza debido a las políticas de garantías y devoluciones que se ofrece. Se calcula que Terrazabar ha logrado una mayor interacción en la plataforma de 25 % más visitas con respecto al año anterior gracias al nivel de servicio integral durante todo el proceso de compra.
- A través del análisis de marketing mix se pudo identificar la política de fijación de precios basada en el valor percibido por el cliente. Si bien son productos que tienen un ticket promedio más alto al ser bienes de conveniencia, el margen es menor porque se compensa con el *sell out* o mayor rotación de productos.

- De acuerdo con el análisis del Valor Actual Neto- VAN se determina que el proyecto es rentable y por ende viable, ya que el VAN es de 23,785 soles y es mayor a cero.
- Los valores futuros traídos al presente en el flujo de caja financiero indican que a partir del tercer año con 9% de rentabilidad se comenzará a tener utilidades positivas con el mismo financiamiento del negocio, ya que es lo que espera el accionista como rentabilidad en el intervalo de cinco años del flujo financiero.



RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación del Plan de Marketing Mix al menos una vez por año para potenciar el impacto de las ventas y la rentabilidad del emprendimiento.
- Se sugiere invertir en la mejora del plan de marketing mix adaptándolo según las necesidades de campaña u otros factores que puedan generar un resultado aún más positivo.
- Se sugiere invertir en campañas en plataformas digitales (Facebook, Instagram) para aumentar el número de seguidores y por lo tanto incrementar el nivel de ventas.
- Se sugiere generar alianzas estratégicas con otras plataformas o canales digitales, ya que esto generara una mayor confiabilidad de los clientes actuales y futuros.
- Se recomienda tener un equilibrio en las promociones en línea, con la finalidad de no distorsionar los precios del mercado y así no perjudicar los márgenes de las distintas cadenas de AA.SS.
- Se sugiere que las promociones de Terrazabar estén alineadas con los precios de los denominados “Cybersdays” de las cadenas de autoservicio, controlando el intervalo de duración de la promoción para evitar pérdidas, ya que en este tipo de promociones en línea se sacrifican márgenes a cambio de obtener mayor rotación de productos.
- Se recomienda, con respecto al tema de crecimiento de seguidores, el crecimiento de estos debe ser orgánico, ya que si no es así Instagram y Facebook puede restringir ciertas aplicaciones que perjudicarían a la marca.

REFERENCIAS

- Arancibia, D., et al. (2017). *El e-commerce, factores que determinan sus oportunidades de crecimiento en el Perú*. [Trabajo de suficiencia profesional- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas(UPC)]. Repositorio institucional de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas(UPC).https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621152/arancibia_dr.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Banco Mundial mejora previsión de crecimiento para economía peruana a 8.1% en el 2021.(2021, 29 marzo).Diario Gestión.
<https://gestion.pe/economia/banco-mundial-mejora-prevision-de-crecimiento-para-economia-peruana-a-81-en-el-2021-noticia/>
- Barletta, F. et al. (2013). *Argentina: dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos*. Revista de la CEPAL(110), 137-155.
<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/50511/RVE110Yoqueletal.pdf>
- Bravo, F.(2021, 4 de mayo). *¿Cuál es el Perfil del consumidor online peruano en la actualidad?*
Ecommercenews.<https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2021/consumidor-online-peruano.html>).
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE, 2021). *Reporte oficial de la industria e-commerce en Perú. Impacto del COVID-19 en el comercio electrónico*, CAPECE. <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>
- Comercio electrónico: Cuatro tips para potenciar tu negocio en internet(2021, 8 de abril). Diario Gestión. <https://gestion.pe/fotogalerias/comercio-electronico-cuatro-tips-para-potenciar-tu-negocio-en-internet-noticia/>

- Choy, M., & Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú*. Banco Central de Reserva del Perú(BCRP).
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-07-2014.pdf>
- Chu,J.(2009). *Fundamentos de finanzas: un enfoque peruano*. Advisory Asesoría Financiera.
- David, F.(2003). *Conceptos de Administracion estratégica*..Novena edición. Pearson Education.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*.
<http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0376.%20El%20proceso%20estrat%C3%A9gico%20%20Un%20enfoco%20de%20gerencia.pdf>
- Ernst & Young Perú(EY,2021). Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2021.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1636761/Gui%C3%A1%20de%20Negocios%20e%20Inversio%C3%A9n%20en%20el%20Peru%C3%A9%20%28ESP%29.pdf.pdf>
- Espinoza, M.(2014). *Plan de negocio para un e-commerce que rompe esquemas con accesorios novedosos que optimizan las tareas del hogar*[Tesis de maestría,Universidad de Chile]. Repositorio institucional de la Universidad de Chile.
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117127/Plan-de-negocio-para-un-E-Commerce-que-rompe-esquemas-con-accesorios-novedosos.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- García, J.(2013). *Construye tu web comercial. De la idea al negocio*. RA-MA.
- Hitt, M., et al.(2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y caso*. 11a. edición. CENGAGE.
- Hueso, A. (2016). *Plan de empresa para la tienda "Cyclinglady.com"*. Universidad Politécnica de Valencia.

https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/77549/TFC_Amparo%20Hueso%20Bueno.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y Propiedad Intelectual (INDECOPI, 2020). *El Indecopi recibió 1027 reclamos y reportes relacionados al comercio electrónico, a nivel nacional* [nota de prensa]. <https://repositorio.indecopi.gob.pe/bitstream/handle/11724/7466/NP%20200529%20Indecopi%20Fiscalizaci%C3%B3n%20del%20comercio%20electr%C3%B3nico.pdf?sequence=1>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI,2020). *Empleo disminuyó 25% en Lima Metropolitana en el trimestre febrero-marzo-abril del 2020*[nota de prensa]. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/empleo-disminuyo-25-en-lima-metropolitana-en-el-trimestre-febrero-marzo-abril-del-2020-12188/>

Ipsos, Opinión y Mercado.(2020). *Características de los niveles socioeconómicos en el Perú*[infografía]. <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>

Ipsos, Opinión y Mercado.(2020). *Comprador en línea*[infografía]. <https://www.ipsos.com/es-pe/comprador-en-linea>

Kotler, P., & Armstrong, G.(2017). *Fundamentos de marketing*. Décimo Tercera Edición. Ediciones Pearson.

Lamb, C., et al.(2018). *Marketing con aplicaciones para América Latina*. Primera edición. CENGAGE.

Mayorga, D., & Araujo, P. (2007). *El plan de marketing*. Primera Edición. Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.

Michalczewsky, K.(2017). *Factores de desarrollo del comercio electrónico*. Banco Interamericano de Desarrollo(BID).<https://conexionintal.iadb.org/2017/03/08/el-comercio-electronico-y-los-factores-de-su-desarrollo/>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones(MTC,2021). “*Todos Conectados*”
está encaminado para beneficiar a dos millones de habitantes en el
2021[nota de prensa].

<https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/506859-todos-conectados-esta-encaminado-para-beneficiar-a-dos-millones-de-habitantes-en-el-2021>

Mullins, J.(2014) *Administración del marketing*. 5ta Edición. McGrawHill.

Organización Mundial del Comercio (OMC,2020).*Comercio electrónico*.

https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/bey4_s.htm

Osterwalder,A.& Pigneur, Y.(2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*.

<https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>

Peñaloza, M.(2005). *El Mix de Marketing: Una herramienta para servir al cliente*. *Revista virtual Contable Faces*, Vol. 8, núm. 10, pp. 71-81.

Disponible En <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701007.pdf>

Porter, M. (2009). *Ventaja Competitiva* . Ediciones Pirámide .

Ramos, M. (2020, 2 de junio). *Qué es el e-commerce: definición modelos y ventajas*. *marketing4ecommerce.mx*.<https://marketing4ecommerce.mx/que-es-el-e-commerce/>

Sabat, P. (2019, 5 de diciembre). *Neuromarketing en navidad: técnicas para influenciar a tus clientes en sus compras*. Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores.

<https://www.iebschool.com/blog/tecnicas-neuromarketing-e-commerce-e-commerce>