

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Modelo Prolab: BAMBU, Propuesta de Negocio de Venta de Artículos de
Reúso para Niños**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

QUE PRESENTA:

Claudia Lourdes, Sánchez Mollán

Susana, Aliaga Campos

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

QUE PRESENTA:

Luis Miguel, Carbajal Flores

ASESOR


Sergio Andrés López Orchard

Surco, Febrero 2025

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Sergio Andrés López Orchard, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado "Modelo Prolab: BAMBU, Propuesta de Negocio de Venta de Artículos de Reúso para Niños", propuesta de negocio de venta de artículos de reúso para niños, de los(as) autores(as) Claudia Lourdes Sánchez Mollán, DNI: 41726038, Luis Miguel Carbajal Flores, DNI: 70559401, y Susana Aliaga Campos, DNI: 44118931 dejó constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 14%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 15/01/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmé que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.
- Lugar y fecha:
- Surco, 15 de enero de 2025

| | |
|---|---|
| Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: | |
| <u>López Orchard, Sergio Andrés</u> | |
| DNI: 44560848 | Firma |
| ORCID: 0000-0001-8455-4833 |  |

Agradecimiento

Agradecemos a nuestras familias, cuya paciencia y amor incondicional han sido nuestro faro en este camino; y a nuestros colegas y profesores, quienes con sus conocimientos y guía han enriquecido nuestra experiencia académica.



Dedicatorias

A mi madre y a mi esposo, por su apoyo incondicional en cada paso de este camino.
A mi hija, quien me inspira a trabajar por un futuro mejor. Este esfuerzo es para ti, con la esperanza de que heredes un mundo más seguro y sostenible, donde el respeto por el medio ambiente sea una realidad que te permita crecer libre y protegida.

Claudia Sánchez Mollán

Le dedico a mis padres y hermanas, que son las personas más valiosas que tengo, por su apoyo constante durante estos años; también agradezco a mis compañeras de tesis por su dedicación y esfuerzo, y les deseo los mejores éxitos en su vida.

Luis Miguel Carbajal Flores

A mí misma, por creer en mis capacidades y perseguir este sueño y a todos aquellos que, con una palabra de aliento o un simple gesto, me recordaron que era capaz de lograrlo.
Gracias por ser mi faro en este viaje.

Susana Aliaga Campos

Resumen Ejecutivo

Este trabajo presenta el modelo de negocio circular de BAMBU, una iniciativa que combina una plataforma digital con una tienda física dedicada a la reutilización de artículos infantiles de segunda mano. BAMBU se diferencia por ofrecer una experiencia confiable y cercana al cliente, facilitando tanto la compra como la venta de productos de manera segura. Su enfoque permite no solo generar ingresos para las familias, sino también reducir la huella ambiental, contribuyendo de forma directa a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente el ODS 12 (producción y consumo responsables) y el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico).

La validación de la propuesta con usuarios ha arrojado resultados positivos, con un alto nivel de aceptación y disposición a pagar por el servicio. Asimismo, se ha comprobado la factibilidad técnica y operativa del modelo de negocio. Financieramente, BAMBU demuestra ser viable con un Valor Actual Neto Social (VANS) de S/969,325.97 y un Valor Actual Neto Económico (VANE) de S/1'918,584.84. Sus valores agregados, como la inspección física de los artículos, la desinfección, la entrega asegurada y atención centrada en el cliente, permitirán captar el 29% del mercado objetivo en Lima Metropolitana en cinco años. Con una proyección de punto de equilibrio en el segundo año y márgenes operativos netos superiores al 20%, BAMBU combina sostenibilidad y rentabilidad. En resumen, BAMBU representa una propuesta que integra crecimiento económico, cuidado ambiental y confianza en la experiencia del cliente, que busca posicionarse como líder en un mercado en expansión que alcanzó una tasa de crecimiento en los últimos tres años que oscila entre un 15% y 16% (Perú Retail, 2022).

Abstract

This work presents the circular business model of BAMBU, an initiative that combines a digital platform with a physical store dedicated to the reuse of second-hand children's items. BAMBU stands out by offering a reliable and customer-centric experience, facilitating both the purchase and sale of products in a secure manner. Its approach not only generates income for families but also reduces environmental impact, directly contributing to the Sustainable Development Goals (SDGs), specifically SDG 12 (responsible consumption and production) and SDG 8 (decent work and economic growth).

The validation of the proposal with users has yielded positive results, with a high level of acceptance and willingness to pay for the service. Additionally, the technical and operational feasibility of the business model has been confirmed. Financially, BAMBU proves to be viable, with a Social Net Present Value (SNPV) of S/969,325.97 and an Economic Net Present Value (ENPV) of S/1'918,584.84. Its added value services, such as physical inspection of items, disinfection, guaranteed delivery, and customer-focused attention, are expected to capture 29% of the target market in Lima Metropolitan Area within five years. With a projected break-even point in the second year and net operating margins exceeding 20%, BAMBU successfully combines sustainability with profitability. In summary, BAMBU represents a business model that integrates economic growth, environmental care, and trust in customer experience, aiming to establish itself as a leader in a growing market, which reached a growth rates between 15% and 16% (Perú Retail, 2022).

Tabla de Contenidos

| | |
|---|------------|
| Lista de Tablas | X |
| Lista de Figuras..... | xii |
| Capítulo I. Definición del Problema..... | 1 |
| 1.1. Contexto del Problema a Resolver | 1 |
| 1.2. Presentación del Problema a Resolver | 2 |
| 1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver..... | 4 |
| 1.4 Resumen..... | 7 |
| Capítulo II. Análisis de Mercado..... | 8 |
| 2.1. Descripción del Mercado | 8 |
| 2.2. Análisis Competitivo Detallado | 9 |
| 2.3. Resumen..... | 11 |
| Capítulo III. Investigación del Usuario..... | 15 |
| 3.1. Perfil del Usuario | 15 |
| 3.2. Mapa de Experiencia de Usuario | 16 |
| 3.3. Identificación de la Necesidad a Resolver para el Usuario..... | 18 |
| 3.4. Resumen..... | 19 |
| Capítulo IV. Diseño del Servicio..... | 20 |
| 4.1. Concepción del Producto o Servicio | 20 |
| 4.2. Desarrollo de la Narrativa | 23 |
| 4.3. Carácter Innovador del Servicio..... | 24 |
| 4.4. Propuesta de Valor | 26 |
| 4.5. Producto Mínimo Viable..... | 28 |
| 4.6 Resumen..... | 28 |
| Capítulo V. Modelo de Negocio | 30 |

| | |
|---|-----------|
| 5.1. Lienzo del Modelo de Negocio | 30 |
| 5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio | 32 |
| 5.2.1. Mercado Objetivo | 33 |
| 5.2.2. Supuestos | 34 |
| 5.2.3. Proyección de Ventas | 34 |
| 5.2.4. Estimación de Ingresos | 35 |
| 5.2.5. Estimación de Costos..... | 36 |
| 5.3. Escalabilidad y Exponencialidad del Modelo de Negocio..... | 42 |
| 5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio | 49 |
| 5.5. Resumen | 50 |
| Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable..... | 51 |
| 6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución..... | 51 |
| 6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución..... | 51 |
| 6.1.2. Experimentos Empleados para Validar la Hipótesis | 52 |
| 6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución..... | 55 |
| 6.2.1. Plan de Mercadeo | 55 |
| 6.2.2. Plan de Operaciones | 63 |
| 6.2.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis..... | 68 |
| 6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución | 69 |
| 6.3.1. Presupuesto de Inversión | 69 |
| 6.3.2. Análisis Financiero | 71 |
| 6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis..... | 72 |
| 6.4. Resumen | 74 |
| Capítulo VII. Solución Sostenible..... | 75 |
| 7.1. Relevancia Social de la Solución | 75 |
| 7.2. Rentabilidad Social de la Solución..... | 78 |
| 7.3. Resumen | 83 |

| | |
|--|------------|
| Capítulo VIII. Decisión e Implementación | 84 |
| 8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo | 84 |
| 8.2. Conclusiones | 85 |
| 8.3. Recomendaciones..... | 88 |
| Referencias..... | 90 |
| Apéndice A: Encuesta Inicial..... | 98 |
| Apéndice B: Valoración de BAMBU vs la Competencia..... | 100 |
| Apéndice C: Investigación del Usuario | 102 |
| Apéndice D: Diseño del Servicio | 108 |
| Apéndice E: Prototipo Inicial | 112 |
| Apéndice F: Prototipo Modificado | 114 |
| Apéndice G: Modelo de Negocio..... | 117 |
| Apéndice H: Encuesta Complementaria de Mercado | 118 |
| Apéndice I: Cálculo de Ticket Promedio para un Artículo Nuevo | 125 |
| Apéndice J: Variables que Componen los Cálculos Financieros..... | 127 |
| Apéndice K: Cálculos Financieros | 130 |
| Apéndice L: Exo Canvas | 145 |
| Apéndice M: Hipótesis de Deseabilidad..... | 146 |
| Apéndice N: Detalles de Operaciones | 151 |
| Apéndice O: Canvas Flourishing..... | 153 |
| Apéndice P: Plan de Implementación | 154 |

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 <i>Análisis Porter</i> | 10 |
| Tabla 2 <i>Matriz de Competidores en el Mercado Peruano</i> | 12 |
| Tabla 3 <i>Lienzo 6x6</i> | 21 |
| Tabla 4 <i>Proyección de Ventas</i> | 37 |
| Tabla 5 <i>Ingresos por Ventas</i> | 38 |
| Tabla 6 <i>Costo Total de Transporte</i> | 39 |
| Tabla 7 <i>Costos de Planilla</i> | 39 |
| Tabla 8 <i>Gastos de Mobiliario</i> | 39 |
| Tabla 9 <i>Gastos de Oficina</i> | 40 |
| Tabla 10 <i>Gastos de Servicios Varios</i> | 40 |
| Tabla 11 <i>Costos de Marketing</i> | 41 |
| Tabla 12 <i>Gastos de la Web</i> | 42 |
| Tabla 13 <i>Costo de Canal de Pago</i> | 42 |
| Tabla 14 <i>Experimentos de Deseabilidad</i> | 53 |
| Tabla 15 <i>Objetivos Estratégicos de Marketing de BAMBU</i> | 55 |
| Tabla 16 <i>Variables de Segmentación del Mercado</i> | 56 |
| Tabla 17 <i>Estrategias de Posicionamiento</i> | 57 |
| Tabla 18 <i>Cálculo del VTVC/CAC de BAMBU</i> | 63 |
| Tabla 19 <i>Simulación de Montecarlo en Marketing</i> | 69 |
| Tabla 20 <i>Gastos Pre – Operativos</i> | 70 |
| Tabla 21 <i>Gastos en Año Uno</i> | 70 |
| Tabla 22 <i>Capital de Trabajo</i> | 70 |
| Tabla 23 <i>Inversión Inicial</i> | 70 |
| Tabla 24 <i>Estructura de Financiamiento</i> | 71 |
| Tabla 25 <i>Estructura de Capital</i> | 71 |

| | |
|--|----|
| Tabla 26 <i>Gastos Financieros</i> | 72 |
| Tabla 27 <i>Estado de Resultados</i> | 73 |
| Tabla 28 <i>Metas de ODS donde BAMBU Contribuye</i> | 77 |
| Tabla 29 <i>Cálculo de Beneficios Sociales</i> | 80 |
| Tabla 30 <i>Cálculo de Costos Sociales</i> | 81 |
| Tabla 31 <i>Cálculo del VAN Social</i> | 82 |



Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 <i>Población con Tendencia al Consumo Sostenible</i> | 4 |
| Figura 2 <i>Clasificación de Edades para Artículos de Niños</i> | 5 |
| Figura 3 <i>Encuesta para la Compra de Artículos en Reúso</i> | 6 |
| Figura 4 <i>Encuesta para Determinar el Destino de los Artículos de Niños</i> | 6 |
| Figura 5 <i>Logo de la Marca BAMBU</i> | 12 |
| Figura 6 <i>Valoración de Atributos en la Compra de Artículos Usados para Niños</i> | 13 |
| Figura 7 <i>Esquema de Posicionamiento de Competencia local, Precio vs Calidad y Alcance</i> | 13 |
| Figura 8 <i>Matriz Costo Versus Impacto</i> | 22 |
| Figura 9 <i>Sección Principal del Prototipo Inicial</i> | 24 |
| Figura 10 <i>Lienzo Propuesta de Valor</i> | 27 |
| Figura 11 <i>Sección Principal del Prototipo Modificado</i> | 29 |

Capítulo I. Definición del Problema

En el presente capítulo se identifica el problema central relacionado con el impacto ambiental y social generado por el uso y desecho de artículos infantiles de corta duración. Primero, se analiza el contexto de este problema, destacando los desafíos económicos que enfrentan las familias y la creciente necesidad de opciones accesibles y sostenibles. Además, se considerará cómo estas circunstancias se relacionan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular el consumo responsable y el cuidado del medio ambiente. Posteriormente, se aborda la complejidad y relevancia del problema, detallando los factores sociales, económicos y ambientales que lo hacen significativo. Este análisis incluirá datos sobre la limitada capacidad de las familias para adquirir productos esenciales y el potencial de soluciones como la economía circular para mitigar estos problemas. En síntesis, en este capítulo se presenta el marco conceptual y situacional que fundamenta la propuesta de BAMBU.

1.1. Contexto del Problema a Resolver

A pesar de su contribución significativa al desarrollo económico desde el siglo XVIII, la industria de la manufactura es históricamente una de las fuentes más importantes de contaminación ambiental (Ecoactivismo, 2024). De acuerdo con el artículo contaminación por plástico (Oceana, 2022), dentro de esta industria, la manufactura de productos para niños implica el uso de materiales sintéticos, plásticos y químicos que, si no se gestionan adecuadamente, pueden contribuir a la contaminación del aire, agua y suelo. En efecto, la contaminación derivada de la producción y desecho de juguetes y artículos para niños, donde el 90% son de juguetes plásticos (Impacto Positivo, 2022), representa una amenaza significativa para la salud de los ecosistemas, problema que afecta a poblaciones en todo el mundo, siendo las ubicaciones más afectadas aquellas con una concentración significativa de instalaciones manufactureras o aquellas que carecen de procesos y políticas efectivas para la

gestión de residuos.

De acuerdo a Oceana (2022), la organización internacional dedicada a proteger los océanos del mundo, entre el 60% y 90% de la basura encontrada en las costas y fondo de mar a nivel mundial está compuesta por plástico, y en el Perú se generan más de 886 toneladas de residuos plásticos diariamente, tan sólo en Lima y Callao, de estas, las tres cuartas partes se queda en botaderos, llegando al mar o tardando cientos de años para su degradación (Fuentes, 2018). De acuerdo a la ley 30884 (2018), el gobierno del Perú estableció el marco regulatorio sobre el plástico de un solo uso y recipientes o envases descartables; sin embargo, existe aún un largo camino por recorrer respecto a la promoción y adopción de acciones adicionales que permitan el reúso de elementos de uso temporal.

En respuesta a este desafío, ha ido evolucionando una tendencia positiva en la forma de la economía circular, la cual toma las ideas fundamentales de Mc Donough (2022), a partir de su libro "Cradle to Cradle: Remaking the way we make things" (Cuna a Cuna: rediseñando la forma en que hacemos las cosas), obra que propuso un enfoque de diseño que considera el ciclo de vida completo de los productos, promoviendo la idea de que los productos deben ser diseñados para ser reciclados o reutilizados de manera efectiva. La economía circular permite responder de manera efectiva a la disminución de residuos y puede ser aplicado en múltiples escenarios de uso beneficiando no sólo a la preservación del planeta sino al bienestar de las personas que la habitamos.

1.2. Presentación del Problema a Resolver

Dentro del contexto del problema de contaminación ambiental causado por el modelo lineal de usar y desechar artículos temporales, como juguetes y artículos para niños, surge también un problema social vinculado a la crianza infantil. Los padres de familia enfrentan dificultades para proporcionar a sus hijos los objetos necesarios para su seguridad, aprendizaje y desarrollo debido a las limitaciones económicas. Esta capacidad reducida de

acceso a los artículos requeridos está directamente relacionada con los presupuestos familiares restringidos. En efecto, el presupuesto familiar que permite la crianza de los hijos se ha visto afectado en muchos países debido a la crisis económica mundial. La pandemia del COVID-19, iniciado a finales del 2019, agregó 2.7 millones de peruanos más en la pobreza (El País, 2023), y más recientemente, debido a la guerra entre Rusia y Ucrania cuyo mayor efecto se evidenció en una persistente y elevada inflación, registrando un pico de 7.87% en el 2022 y 6.27% en el 2023 (Statista, 2024). Dentro del entorno local peruano el impacto a la inflación internacional, la constante crisis política y la deficiente gestión del gobierno han generado la recesión económica del país, por lo cual muchas familias ven sus recursos económicos limitados, así como su capacidad de pago y riesgo al crédito frente a un entorno incierto, según el informe técnico de pobreza 2011-2022 (INEI, 2023) la incidencia de pobreza se incrementó al 26% en la población comprendida entre los 15 a 44 años.

De acuerdo al artículo ¿Cuánto cuesta tener al mes un hijo? (BBVA Research, 2023) se estima que el gasto de las familias que tienen un niño de hasta tres años se incrementa un 10% respecto a las familias que no han tenido un bebé. Además, señalan que el mayor gasto se registra en alimentación, seguido de vestimenta, educación y mobiliario, entre otros. Asimismo, es importante precisar que durante la infancia los niños crecen muy rápido y muchos de los objetos necesarios para su crianza pueden terminar con muy poco uso por parte de las familias. Además, adquirir artículos o juguetes nuevos y caros no implica necesariamente un mayor bienestar o mejor desarrollo de los niños.

Frente a esta realidad, económica y social, muchas familias buscan nuevas alternativas para abastecerse de artículos de uso temporal para la crianza de sus hijos. Cabe resaltar que otra motivación para la adquisición de artículos de uso temporal viene del desarrollo de la consciencia hacia el cuidado del medio ambiente, según Kantar (2023) existe un 56% de eco-consumidores a nivel mundial y un 47% en Latinoamérica (ver Figura 1). Por

tanto, se puede enunciar el problema social como: padres de familia con conciencia ambiental y con hijos en edad infantil que desean adquirir artículos de uso temporal para sus hijos a un precio accesible.

Figura 1

Población con Tendencia al Consumo Sostenible



Nota. Tomado de *Who cares, who does?* por Kantar, 2023. <https://www.kantar.com/latin-america/campaigns/kwp/2022/wcwg-latam-2022>.

1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver

Existe aún un amplio margen de oportunidades para el reciclaje, según BBC News (2018), el promedio de reciclaje del planeta es de 13.5%, de los cuales América Latina y el Caribe reciclan sólo un 4.5% de su basura. En Perú se recicla solamente el 1.9% de todos los sólidos aprovechables (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2018). Dentro de este contexto, se hace necesario establecer un mecanismo de reutilización considerando el tiempo de degradación de los materiales utilizados en la industria de artículos para niños, donde por ejemplo los juguetes de plástico tardan hasta 300 años en degradarse, estimándose que el promedio de tiempo de uso del 80% de estos juguetes es tan solo de seis meses (Impacto Positivo, 2022). Asimismo, según Robertson (2020), se estima que gran parte de todos los juguetes, aproximadamente el 80%, termina en vertederos, incinerados o en el océano.

De otro lado, de acuerdo con el Informe Técnico Evolución de la Pobreza Monetaria 2011-2022 (INEI, 2023), se confirmó que en el 2022 el porcentaje de familias que no pueden

adquirir una canasta básica de alimentos o productos subió del 25.9% al 27.5% y el 32.3% de la población pasó a ser considerada pobre alcanzando los 10'795,000 personas. Esta información da cuenta de la situación económica de las familias peruanas que afrontan obstáculos para poder cubrir sus necesidades básicas de alimentación, quienes se ven forzados a no priorizar la compra de otros artículos, no básicos para su subsistencia, como lo son algunos artículos para niños en la primera infancia, tal como cunas, coches, mesas de comer, juguetes, entre otros. Tomando como referencia el estudio de Consumer Product Safety Commission (CPSC, 2020), la clasificación de edades en artículos para niños de uso temporal varía entre los 0 a 12 años (ver Figura 2). Según datos del INEI (2023), para el mes de abril existen en el país un total de 6'546,000 niños menores de 12 años de edad, lo cual representa el 19.4% de la población total del país (Gob.pe, 2023).

Figura 2

Clasificación de Edades para Artículos de Niños

| | |
|------------------------|--------------------|
| Birth Through 3 Months | 2 Years |
| 4 Through 7 Months | 3 Years |
| 8 Through 11 Months | 4 Through 5 Years |
| 12 Through 18 Months | 6 Through 8 Years |
| 19 Through 23 Months | 9 Through 12 Years |

Nota. Tomado de *Age determination Guidelines: Relating Children's Ages To Toy*

Characteristics and Play Behavior, por U.S Consumer product safety commission, 2020

<https://www.cpsc.gov/s3fs-public/2002%20Age%20Determination%20Guidelines.pdf>

En específico, al respecto del mercado de artículos para niños de uso temporal y su reúso realizado un estudio a través de encuesta (ver Apéndice A), se obtuvo la respuesta de 43 personas ubicadas en Perú, que incluye padres con y sin hijos, o próximos padres de familia, encontrándose un alto nivel de receptividad. Asimismo, se tiene oportunidades para

el desarrollo de economía circular en este ámbito a través del conocimiento del comportamiento actual de los usuarios. Los principales resultados muestran un nivel de aceptación a la compra de artículos de reuso para niños del 74.4% (ver Figura 3) y los destinos principales a aquellos artículos que se dejan de usar (ver Figura 4). Con el presente estudio se busca contribuir a los ODS 8 “Trabajo decente y crecimiento económico” y ODS 12 “Producción y consumo responsables” tal como es detallado en los capítulos 5.4 y 7.1.

Figura 3

Encuesta para la Compra de Artículos en Reuso



Nota. Con la encuesta se busca establecer la aceptación por la reutilización de artículos en buen estado. En el Apéndice A se puede observar el cuestionario de la encuesta realizada.

Figura 4

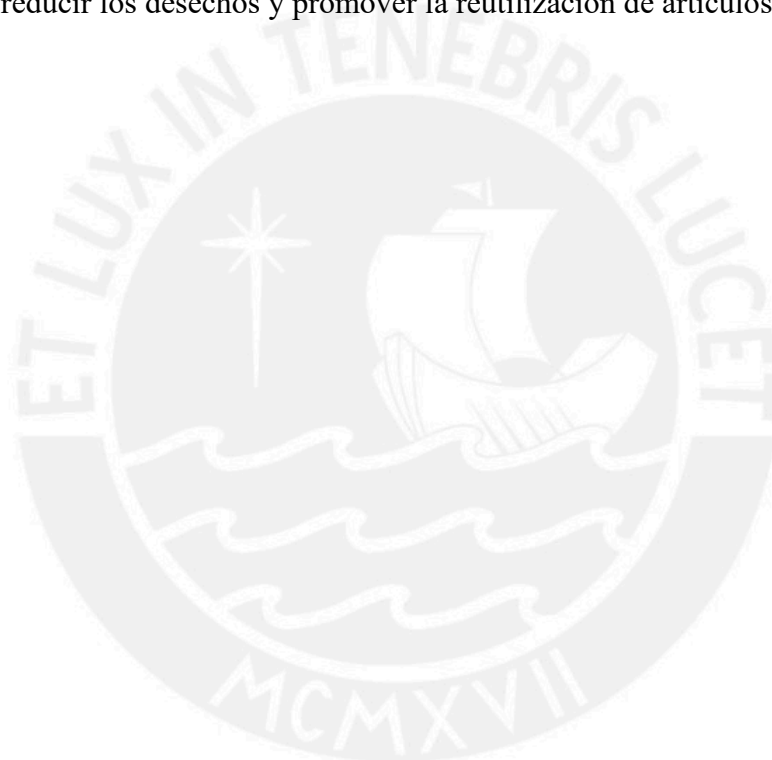
Encuesta para Determinar el Destino de los Artículos de Niños



Nota. En el Apéndice A se puede observar el cuestionario de la encuesta inicial realizada.

1.4 Resumen

En el capítulo I, se desarrolló el contexto del problema a resolver, destacando la creciente contaminación ambiental generada por la industria manufacturera, especialmente la de productos para niños, como los juguetes plásticos. Este problema se ve agravado por la producción masiva de productos de uso temporal, que, al no ser gestionados adecuadamente, terminan afectando el medio ambiente, ya que los plásticos tardan hasta 300 años en descomponerse. A su vez, se mencionó la necesidad de adoptar una economía circular como alternativa para reducir los desechos y promover la reutilización de artículos para niños.



Capítulo II. Análisis de Mercado

En el capítulo se explora el contexto de mercado y la competencia para una propuesta innovadora en el sector *retail* de artículos usados para bebés y niños. Este mercado, impulsado por tendencias de economía circular y *e-commerce*, presenta un crecimiento notable y una alta disposición de los consumidores hacia productos de segunda mano. Además, se detalla el marco regulatorio aplicable y las oportunidades competitivas que sustentan el desarrollo de la propuesta, que busca posicionarse como un referente en sostenibilidad, calidad y confiabilidad en el sector.

2.1. Descripción del Mercado

La industria en la que operará la propuesta es el mercado *retail* de artículos usados en buen estado para bebés y niños. Este sector está alineado con la creciente adopción de artículos usados, que ha mostrado un crecimiento anual entre el 15% y 16% en los últimos tres años (Perú Retail, 2022). Este crecimiento responde a la necesidad de las familias de acceder a menores precios debido al impacto económico negativo de la pandemia Covid-19 en 2020, que además impulsó la tendencia de compra en línea. Según Perú Retail, el segmento *e-commerce* de productos de segunda mano en Perú creció un 200% en 2022. El interés por los artículos usados también es evidente en las preferencias de los consumidores. Una encuesta realizada por el Marketplace Bside en 2020 reveló que el 85% de los encuestados estaba dispuesto a vender artículos usados, mientras que el 55% consideraba comprarlos (ESAN, 2022). Esto refuerza la oportunidad para la apertura de negocios que operen en un mercado con alta disposición hacia la economía circular.

El comercio electrónico peruano está regulado por la Ley 29733, Protección de Datos Personales, y la Ley 27269, de Firmas y Certificados Digitales, que buscan garantizar transacciones seguras y protección de datos personales (Revistas UNH, 2023). Específicamente, la venta de artículos usados está regulada por la Ley 29571, Código de

Protección y Defensa del Consumidor del Indecopi, cuyo artículo 11 permite la comercialización de estos artículos siempre que se informe al consumidor sobre su condición, registrándola en etiquetas, empaques o comprobantes de pago. En abril de 2024, esta ley fue modificada en su artículo 150, obligando a los comercios físicos y plataformas digitales a contar con un libro de reclamaciones, físico o virtual (Portal Congreso de La República, 2024). El canal digital es clave para el éxito de emprendedores, pymes y empresas en el comercio electrónico. Según Guimaray (2023), estos actores reconocen que el comercio digital es una alternativa económica para atender distintos segmentos de mercado y expandir su oferta. Herramientas tecnológicas, como páginas web bien diseñadas y una presencia activa en redes sociales, son esenciales para potenciar operaciones y maximizar el impacto positivo del negocio. El análisis del mercado donde competirá la propuesta de este documento incluye la evaluación desde las cinco fuerzas de Porter (ver Tabla 1). La misión principal de la empresa será convertirse en un referente de economía circular, facilitando el comercio de artículos usados para niños en buenas condiciones y a precios accesibles. Su visión será el ser reconocido a nivel nacional por su calidad, integridad y confiabilidad, logrando una fuerte conexión con los usuarios a través de sus valores fundamentales.

2.2. Análisis Competitivo Detallado

Para el análisis competitivo, se llevó a cabo una investigación a través de Internet utilizando buscadores web y redes sociales para identificar negocios o iniciativas existentes relacionadas con la oferta de artículos de segunda mano para niños, complementándose con la revisión de documentos de tesis similares. Según Félix et al. (2021), desde 2020 se han creado iniciativas locales como el Marketplace Bside, que comercializaba todo tipo de artículos de segunda mano, y emprendimientos como "Desmadres," "De Ti para Mí," y Coala.pe, estos últimos enfocados en artículos para bebés y niños; sin embargo, la mayoría presenta presencia discontinua en sus plataformas, siendo Coala.pe la única que mantuvo

Tabla 1*Análisis Porter*

| Cinco Fuerzas | Calificación | Razón de ser |
|---|--------------|--|
| Rivalidad entre competidores | MEDIA | Las principales competencias son Coala.pe, grupos de Facebook, <i>marketplace</i> de Facebook y Mercado Libre. La primera ha desarrollado un enfoque de nicho y las siguientes hacen uso del concepto de <i>marketplace</i> con oferta de variedad de artículos. |
| Poder de negociación de los proveedores | BAJA | Existen muchos Proveedores independientes que tratarán de obtener el mayor beneficio económico sin embargo frente al mercado de gran oferta su capacidad de negociación es baja y aceptarán el precio ofrecido para obtener una al menos una ganancia mínima. |
| Poder de negociación de los clientes | MEDIA | Si bien los usuarios tienen una necesidad imperante por adquirir artículos para niños y no pueden costear uno nuevo (~80% de población NSE C, D y E (IPSOS 2021)); es debido a la cantidad de oferta, la homogeneidad de los artículos y la información disponible con fines comparativos que tienen un poder de negociación media, obteniendo en algunos casos rebajas por regateo. |
| Amenazas de nuevos participantes | ALTA | Se pueden crear nuevas empresas <i>e-commerce</i> o competencia con posición en otros mercados internacionales que pueden entender la industria y acceder con facilidad al mercado, haciendo uso de su tecnología y procesos disponibles con baja necesidad de reacondicionamiento. |
| Amenazas de productos sustitutos | BAJA | Los productos sustitutos son artículos nuevos, sin embargo, al estar enfocado a las familias con recursos económicos escasos, los productos sustitutos no serían una primera opción. |

operaciones frecuentes hasta diciembre de 2023, sin ofrecer información concreta respecto a su continuidad. En este contexto, muchos emprendedores independientes recurren a plataformas como Mercado Libre y Facebook para comprar y vender, lo que refleja una industria del *retail* de artículos usados para bebés y niños con pocos competidores especializados, situándose en un océano azul donde surge la propuesta de la presente tesis bajo una marca nueva llamada BAMBU.

Para valorar las propuestas existentes y posicionar mejor la marca BAMBU, se realizó una encuesta a 48 personas que reveló que los atributos más valorados son el precio y la calidad (ver Figura 5). Con base en esto, se elaboró un *ranking* que compara diferentes aspectos del concepto de calidad con la propuesta de valor planificada (ver Apéndice B1) y se evaluó a la competencia en relación con el atributo de alcance (ver Apéndice B2), utilizando una escala del 1 al 3, donde 3 es la nota más alta. Finalmente, la información recopilada fue contrastada con los datos de precio, permitiendo diseñar una propuesta y su posicionamiento en el mercado (ver Figura 6). En complemento a lo referido, se presenta el logo de la propuesta BAMBU, representado por un "oso panda" que transmite ternura y cuidado hacia los niños mediante su imagen entrañable y asociaciones positivas con la infancia. Al abrazar un bambú, el diseño refleja el concepto de sostenibilidad y ecología, destacando que los productos ofrecidos por la empresa son amigables con el medio ambiente. Este logo sugiere además un estilo de vida responsable y consciente, alineado con los valores de la marca (ver Figura 7).

2.3. Resumen

El mercado de artículos usados para bebés y niños ha mostrado un crecimiento significativo, impulsado por la adopción de hábitos de consumo más económicos y sostenibles. Factores como la pandemia de Covid-19 y la expansión del comercio electrónico han fortalecido esta tendencia, con un crecimiento anual del sector de hasta 16%. Las

Tabla 2

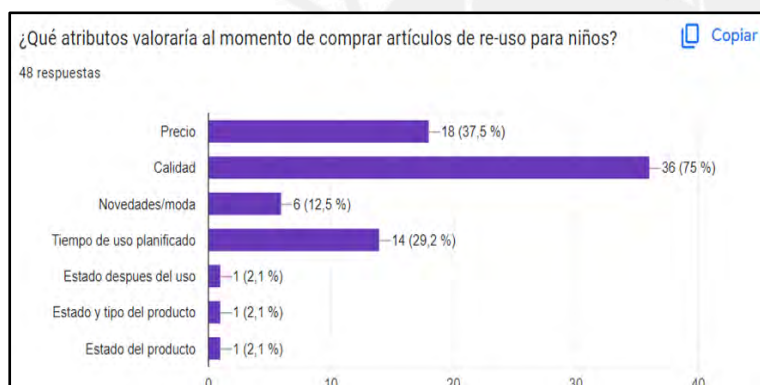
Matriz de Competidores en el Mercado Peruano

| Categoría | Bambú | COALA.PE | Grupos de Facebook | Marketplace Facebook | Mercado Libre |
|------------------------------|---|---|---|--|--|
| Descripción | Compra y venta de artículos usados para bebés y niños a través de su plataforma digital y tienda física. | <i>E-commerce</i> , plataforma digital que conecta Proveedores y Clientes de artículos para bebés y niños, artículos de segundo uso y en buen estado | Grupos creados por individuos donde se permite la publicación de posts de oferta y demanda de artículos usados para bebés y niños. | Red social que permite a los usuarios registrados en la plataforma crear listas de artículos para la venta y disponerlos a Clientes registrados a través de su buscador. | Marketplace que permite a los usuarios crear cuentas para vender y comprar artículos, se disponen a Clientes a través de su buscador. |
| Propuesta de valor | Se ofrece artículos de reúso para bebés y niños en buen estado. Se contará con una tienda física para que los clientes puedan ver los productos disponibles verificados y poder responder sus dudas mediante asesoramiento personalizado. Se agrega un servicio de desinfección que estará disponible para los artículos en tienda antes de su entrega. | Ofrece artículos en buen estado y a menor precio que uno nuevo, permite el alquiler de artículos seleccionados por un tiempo determinado. | Se ofrece una variedad de artículos a precios reducidos, el Cliente puede elegir al mejor Proveedor entre muchos, permite al Cliente publicar lo que busca obteniendo respuestas activas de diferentes Proveedores. | Se ofrece una variedad de artículos a precios reducidos, el Cliente puede elegir al mejor Proveedor entre muchos. Ofrece al Proveedor mayor alcance con versión pagada, universo total Facebook potencial en Perú 21MM de usuarios (Estadista, 2022) | Ofrece artículos en buen estado, a menor precio que uno nuevo, ofrece pago en línea y sistema de calificaciones para referencias acerca de los Proveedores. Ofrece opción de sistema de despacho a través de mercado envíos. Dispone de diversas versiones del servicio: gratuito: exposición a 60 días Clásico: exposición de tiempo ilimitado Premium: exposición máxima y tiempo ilimitado. |
| Productos ofrecidos | Variedad de artículos usados para bebés y niños, incluye ropa y juguetes. | Variedad de artículos usados para bebés y niños, incluye ropa. | Variedad de artículos usados, incluye ropa. | Variedad de artículos nuevos y usados, incluye ropa. | Variedad de artículos nuevos y usados, incluye ropa. |
| Canales | Plataforma web, Facebook, Instagram, WhatsApp, TikTok y tienda física. | Plataforma web, Facebook, Instagram, WhatsApp | Facebook y Facebook Messenger para coordinación directa entre Proveedor y Cliente. | Facebook y Facebook Messenger para coordinación directa entre Proveedor y Cliente. | Marketplace. |
| Medios de distribución | A través de puntos de recogida distribuidos en Lima Metropolitana, para compras por un monto total mayor a S/ 300 soles esta entrega es gratuita. | Depende del Cliente, opción de recojo o entrega entre punto del Proveedor al Cliente directamente, coordinación directa no supervisada. | Coordinación directa entre Proveedor y Cliente, usualmente en sitios públicos o se usa servicios de transporte por app pagados por el cliente. | Coordinación directa entre Proveedor y Cliente, usualmente en sitios públicos o se usa servicios de transporte por app pagados por el cliente. | -De acuerdo a coordinación entre Proveedor y Cliente. -Opción de Mercado envíos, para envíos gratis al Cliente, Proveedor lo despacha a centros de acopio y mercado libre al Cliente final, costo lo asume el Proveedor. |
| Precio | - Venta: El proveedor decide el precio a ser publicado, BAMBU aprueba. -Comisión por categoría de artículo: BAMBU: 19% del Precio de Venta BAMBU verificado: 21% del precio de venta. | -Venta: Proveedor decide el precio inicial, Coala evalúa y suma el 15% de comisión. -Alquiler: Mensual: 90-100% P nuevo Semanal: P mensual/4 Fin de semana: 60-70% *P semanal Dia: 50% * P semanal (no incluye costo por envío) | El Proveedor decide el precio inicial, puede variar de acuerdo a coordinación con el Cliente. (no incluye costo por envío) | El Proveedor decide el precio inicial, puede variar de acuerdo a coordinación con el Cliente. (no incluye costo por envío) | Precio del producto lo decide el Proveedor. Proveedor debe considerar los costos por transacción según versión del servicio: Gratuito: S/2 cargo fijo Clásico: 15%*precio de venta + S/2 cargo fijo Premium: 19%*precio de venta +S/2 cargo fijo (no incluye costo por envío) |
| Seguidores en redes sociales | Facebook beta: 494 likes • 508 followers (19/07/24 al 14/04/2024) | Facebook: 2,300 <i>followers</i> Instagram: 7,840 <i>followers</i> | Facebook: 45,000 miembros (compra y venta de todos para bebés y niños en Perú). Facebook: 40,000 miembros (venta de cositas bebe de segunda mano) | N/A | N/A |

regulaciones peruanas, como el Código de Protección y Defensa del Consumidor, respaldan este comercio, exigiendo transparencia en las condiciones de los productos. En términos competitivos, el análisis identificó pocos actores especializados, lo que posiciona a BAMBU en un "océano azul" con escasa competencia directa. Iniciativas previas evidencian una presencia discontinua en el mercado, mientras plataformas como Mercado Libre y Facebook son utilizadas por emprendedores independientes. BAMBU buscará destacar mediante una propuesta de valor centrada en precio, calidad y sostenibilidad, respaldada por un diseño de marca que refuerza su compromiso ecológico y su conexión emocional con las familias.

Figura 5

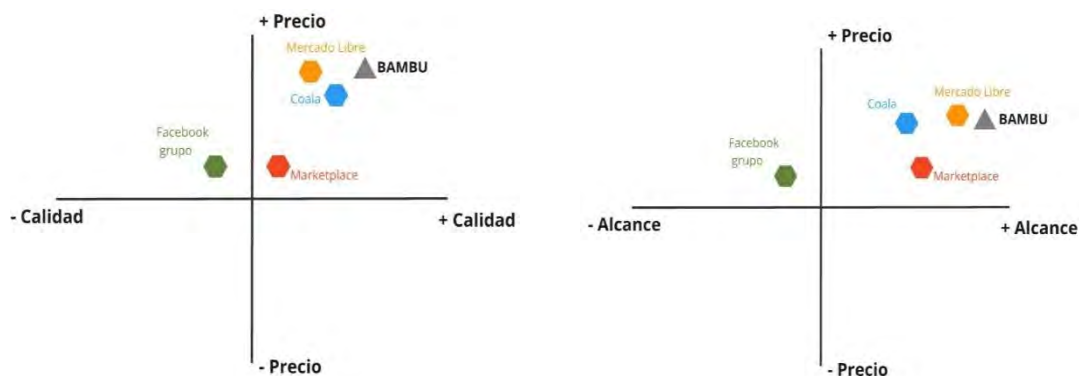
Valoración de Atributos en la Compra de Artículos Usados para Niños



Nota. 48 respuestas a la encuesta inicial (ver Apéndice A).

Figura 6

Esquema de Posicionamiento de Competencia local, Precio vs Calidad y Alcance.



Nota. Análisis de ranking de calidad y alcance (ver Tabla B1 y B2)

Figura 7

Logo de la Marca BAMBU



BAMBU



Capítulo III. Investigación del Usuario

En el presente capítulo se delinea el perfil del cliente a partir del análisis de data recabada mediante investigación cualitativa y cuantitativa. La información obtenida de entrevistas y encuestas permitió construir una detallada descripción del potencial cliente, incluyendo sus patrones de comportamiento, dolores, necesidades, preferencias y motivaciones.

3.1. Perfil del Usuario

Se considera a los padres de familia para el análisis de perfil de usuario, ya que los niños al ser menores de edad y económicamente dependientes de sus padres no tienen poder de adquisición de los artículos, y en muchos casos, no participan de la elección de los mismos. Según el INEI (2020), en el estudio de Estimaciones y Proyecciones de Población Nacional 2020-2040, en Perú existen aproximadamente 4.2 millones de familias con niños menores de 15 años que representan el 53.7% del total de familias. De ellas, en Lima existen 1.8 millones de familias con niños menores de 15 años, y en promedio existen dos hijos por familia. Con base a esta información se realizaron 24 entrevistas en Lima Metropolitana a padres con hijos hasta los 12 años (ver Apéndice C1), se encontraron respuestas similares entre las personas que sí comprarían objetos de segunda mano y en buen estado para sus hijos, lo cual asciende al 78% de los entrevistados, a partir de lo cual se obtuvo el siguiente patrón de resultados:

- Características demográficas: Mujer entre 25 y 40 años de NSE B y C en Perú.
- Creencias y valores: Familia, respeto, honradez, sinceridad, empatía
- Motivación: Familia, hijos, bienestar
- Desafíos: Economía, estrés laboral, falta de tiempo
- Patrones de conducta:
 1. Actividades: Disfruta de actividades al aire libre en el parque, realizar actividades

en familia y hobbies como ver televisión, escuchar música y pintar.

2. Preferencia de compra: Compra ropa, juguetes, cuna y coche para sus hijos principalmente en tiendas físicas o por internet, utilizando efectivo o tarjeta. Busca artículos de calidad a buen precio, considerando el material y la durabilidad. En fechas especiales como cumpleaños o Navidad, prefiere comprar artículos nuevos.

- **Necesidades**

1. Optimizar tiempo y recursos: Busca constantemente opciones para ahorrar tiempo y dinero sin sacrificar la calidad de vida de su familia.
2. Espacio de almacenamiento: Su vivienda tiene poco espacio para almacenar artículos, por lo que busca alternativas para deshacerse de los que ya no son utilizados, muestra de ello son los metrajes de las viviendas que se redujeron en 22m² en 10 años, de acuerdo con un informe de CAPECO lo cual corresponde a cambios demográficos y un incremento en los precios de construcción (Lozano, 2022).

A partir de la información obtenida se elaboró el Lienzo Meta Usuario (ver Apéndice C1).

3.2. Mapa de Experiencia de Usuario

Con base al perfil del usuario descrito se elaboró el mapa de experiencia de usuario, el cual inicia con la identificación de la necesidad de parte de la madre de obtener un artículo para su hijo, el mismo que no le es posible obtenerlo de otro modo, es decir como regalo o en calidad de préstamo de un familiar o allegado a la familia, es así que la compra del artículo es la única opción restante. Al ser una madre que compra tanto en tiendas físicas, como por internet, se analizó su experiencia de compra con las opciones disponibles en ambos ámbitos, considerando la experiencia de compra en tienda, compra por internet *e-commerce* que involucra cadenas de retail o marketplaces especializados, como por ejemplo: Mercado Libre,

y compra por internet de emprendedores y proveedores independientes a través de redes sociales. La cadena de momentos es similar para la compra en tienda y por internet con algunas diferencias. Para el mapa de experiencia de compra de tienda en tienda se puede ver el Apéndice C2. El mapa de experiencia de compra por internet se ve en el Apéndice C3 y C4.

Para el perfil de usuario cliente, los momentos en general se clasifican como: (a) La identificación de la necesidad, provocando estrés y preocupación de la madre al saber que tendrá que destinar un presupuesto para la nueva compra y destinar esfuerzo, así como un espacio de su tiempo libre ya reducido, para cumplir con su objetivo; (b) la búsqueda de opciones sobre dónde realizar la compra, sea esta en tienda o por internet, ya que la diversidad de opciones disponibles provoca un sentimiento de estrés y duda por seleccionar la opción que le sea más conveniente, asequible y confiable; (c) la búsqueda del artículo, donde experimenta sentimientos de ansiedad y duda al tener que seleccionar un artículo que vaya a ser realmente útil, seguro y económicamente accesible. Se hace hincapié en que, para reforzar su sentimiento de seguridad, querrá obtener información de al menos dos artículos comparables para sentir que realiza una elección correcta; (d) la compra, donde se experimenta un sentimiento de ansiedad; en el caso de compra por *e-commerce*, puede experimentar tranquilidad al saber que su proceso está por culminar. Lo contrario ocurre en el caso de compra a proveedores independientes, donde experimenta desconfianza aún al no manejar confirmaciones de compra formales; (e) y el momento clave final es la entrega del producto, donde se experimenta la ansiedad por recibir el producto y estrés por el proceso que involucre, ya sea despacho o recojo.

En general, si bien la compra por internet reduce la cadena de momentos, evitando el desplazamiento, y ofrece una mayor flexibilidad para la selección y comparación de artículos, esta también agrega el componente de desconfianza lo que puede incrementar la ansiedad por

saber si su compra será entregada, y si el artículo que recibirá es el esperado tanto en calidad, seguridad y conveniencia. De acuerdo a datos tomados del mercado español por We are Testers (2019), la empresa de investigación de mercado, enuncia las desventajas encontradas por 800 encuestados que realizan compras de artículos de segunda, resultando: “58.7%, que el producto no funcione cuando lo recibas; 49.4% que el producto no esté como se describe en las fotos antes de comprarlo; 44.1% fraude en los pagos; 43.5% falta de profesionalidad por parte del proveedor y que este no cumpla con lo pactado; 33.4%, que el producto llegue defectuoso; 6% que el producto llegue con retraso una vez pagado” y un dato importante a destacar es que “sólo existe un 2.4% que no ve ningún inconveniente en el uso de aplicaciones” para estas compras (We are testers, 2019). Frente a ello, la compra en tienda aporta un componente de confianza al acceder a la asesoría en tienda y poder observar, manipular y comprobar la funcionalidad y calidad del producto de forma directa.

Por otro lado, se consideró al mismo usuario como un usuario potencial con perfil proveedor, lo que ocurre cuando este ya cuenta con muchos artículos sin uso de sus hijos en casa y tiene escaso o ningún espacio para almacenamiento, lo que genera desorden en el hogar y provoca sentimientos de estrés. Ante esta situación, surge la necesidad de obtener algún beneficio económico, ya que muchos de los artículos aún se encuentran funcionales y en buen estado. Además, el usuario necesita comprar artículos adicionales para sus hijos, acorde a su etapa de crecimiento. Los momentos clave para este perfil proveedor se detallan en el Apéndice C5.

3.3. Identificación de la Necesidad a Resolver para el Usuario

A partir de los mapas de experiencia de usuario, se determinan los principales dolores para el usuario. El perfil del cliente se resume en la necesidad de ubicar un artículo que sea asequible al presupuesto familiar, que se encuentre en buen estado y sea realmente útil. En este contexto, el cliente valora especialmente la relación entre el precio, la calidad y la

utilidad del producto, así como la sencillez y confiabilidad del proceso de compra. Por otro lado, para el perfil proveedor, el principal dolor radica en la falta de espacio para almacenamiento. Este problema lleva al usuario a ver una oportunidad en la reventa de los artículos que posee y que aún se encuentran en buen estado. De esta manera, busca obtener ingresos extra que le permitan aliviar los gastos adicionales que requiere para sus hijos. Las necesidades principales identificadas para el perfil tipo cliente son:

- Encontrar artículos para sus hijos que estén dentro de su presupuesto.
- Asegurar que los artículos comprados estén en buen estado y/o sean de buena calidad.
- Encontrar los artículos que necesita de forma rápida y sencilla.
- Asegurar que los artículos que compra vayan a ser realmente útiles.
- Asegurar que los artículos elegidos sean entregados dentro de los tiempos acordados.
- Las necesidades principales identificadas para el perfil tipo Proveedor son:
 - Deshacerse de los artículos cuando ya no necesita y aún están en buen estado.
 - Obtener un beneficio económico para poder adquirir otros artículos para sus hijos.

3.4. Resumen

Se analizó el perfil de los padres de familia, que son el 53.7% de las familias en Perú con hijos menores de 15 años. A través de entrevistas en Lima Metropolitana, se identificaron características comunes en cuanto a sus creencias, motivaciones, desafíos y patrones de compra, como la búsqueda de productos de calidad a buen precio y la falta de espacio para almacenamiento en sus hogares. Además, se describen los momentos clave en la experiencia de compra, tanto en tiendas físicas como en línea, y se identifican las principales necesidades para los perfiles de cliente y proveedor, destacando la importancia de optimizar tiempo y recursos, y la posibilidad de obtener ingresos extra a través de la reventa de artículos usados.

Capítulo IV. Diseño del Servicio

En este capítulo se narra el mecanismo iterativo utilizado para definir la propuesta de valor, utilizando diversas herramientas ágiles iniciando con la elaboración del Lienzo 6x6, la misma que permite capturar ideas que resuelvan los principales puntos de dolor identificados en los mapas de experiencia de usuario, valorizando estas ideas se obtuvieron los *quick wins*, que permiten formular una primera versión de propuesta de valor y que es sometida posteriormente a retroalimentación del usuario, los comentarios son capturados en un Lienzo Blanco de Relevancia, a partir de lo cual se construye la propuesta de valor final y se elabora el prototipo y sus versiones mejoradas sometiéndolo a la experiencia de uso del usuario.

4.1. Concepción del Producto o Servicio

Luego de identificar los dolores de los usuarios y sus necesidades se ha utilizado la técnica de *Brainstorming* para desarrollar el lienzo 6x6 (ver Tabla 3). Para ello, primero se definió el objetivo que es ayudar a las familias a poder conseguir artículos de segunda en buen estado para sus hijos; y también poder ofrecerle una alternativa para despojarse de los artículos que ya no utilizan y solo quitan espacio en las viviendas; el cual, algunas familias carecen. Se desarrollaron preguntas generadoras, las ideas tomadas a partir de ellas, y en la parte inferior del lienzo las ideas seleccionadas que ayudan a resolver el problema identificado.

Posteriormente, se valoró el impacto versus el costo de las alternativas consideradas en el Lienzo 6x6, considerando como impacto al nivel de alcance o tamaño de mercado al que se puede llegar, así como la efectividad de la propuesta, considerando como “impacto” a la existencia de un canal confiable que materialice ventas efectivas. De otro lado, se ha considerado como “costo” al nivel de inversión, esfuerzo y complejidad al considerar implementar la alternativa seleccionada (ver Tabla D1). Producto de la valoración realizada se construyó la Matriz de Costo versus Impacto (ver Figura 8), de donde se obtuvo que las

Tabla 3

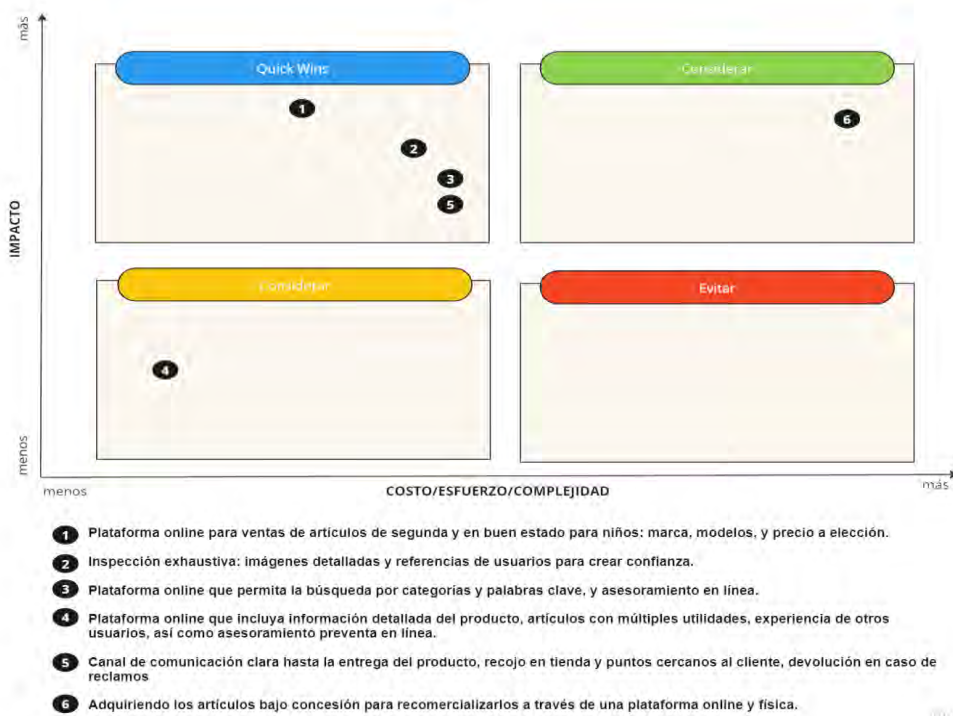
Lienzo 6x6

| OBJETIVO | | NECESIDADES | | | | | |
|---|---|--|--|---|--|--|---|
| Ayudar a las familias a conseguir artículos de segunda en buen estado para sus hijos, y a su vez proporcionarle una alternativa para solucionar la falta de espacio por artículos que ya no utilizan. | | Encontrar artículos para sus hijos que estén dentro de su presupuesto | Asegurar que los artículos comprados estén en buen estado y/o sean de buena calidad | Encontrar los artículos que necesita de forma rápida y sencilla | Asegurar que los artículos que compra vayan a ser realmente útiles | Asegurar que los artículos elegidos sean entregados. | Deshacerse de los artículos cuando ya no los necesita y aún están en buen estado. |
| PREGUNTAS GENERADORAS | | | | | | | |
| ¿Qué alternativas podemos ofrecer para que encuentre artículos que estén dentro de su presupuesto? | ¿Cómo asegurar que los artículos sean de buena calidad y/o estén en buen estado? | ¿Cómo simplificar la búsqueda de los artículos que necesita? | ¿Cómo podemos brindar suficiente información de las características, atributos, y uso de los artículos? | ¿Cómo podemos brindar un servicio de transporte óptimo? | ¿Cómo podemos ayudar a los padres a librarse de los artículos que ya no necesitan y están en buen estado? | | |
| Mantener una oferta de múltiples alternativas de marcas, modelos y precios | Inspeccionando los artículos visualmente | Clasificar los artículos (edad, sexo, marca, categoría, en stock, ubicación, los más comprados y otros criterios relevantes) | Mediante asesores de ventas, entrenados que respondan las consultas o preguntas del Cliente de forma honesta y transparente. | A través de una política y procesos establecidos para atención de reclamos y/o devoluciones | Conectándolos con organizaciones de ayuda para donar los artículos. | | |
| Comprar artículos de segunda en buen estado | Oferta de artículos de marcas reconocidas o con certificado de fabricación | Permitir la búsqueda por palabras claves del artículo y mostrar las opciones | Publicando información detallada del producto (material, dimensiones, color, otros) | Opciones transporte (entrega a domicilio, recojo en sedes, selección de fechas) | Intermediando con familias que necesiten adquirir esos artículos (para venta o intercambio). | | |
| Ofertas y promociones: descuentos por compras de varios artículos, descuentos en próximas compras por referidos que realicen compras | Reacondicionando los artículos (limpieza, reparación) | Teniendo presencia en plataformas digitales (Página Web, app, y/o redes sociales) | Mostrar opinión, recomendaciones, experiencia de otros usuarios acerca del mismo tipo de artículo. | Ofreciendo un mecanismo de seguimiento de entregas desde la compra hasta la recepción del producto | Intermediando con recicladores u organizaciones que reciclan. | | |
| Alquiler de artículos por periodos de tiempo limitado a un menor precio que el precio de compra | Evidenciando el estado del artículo con imágenes (fotos, videos, detalles 360, demostrando funcionalidad) | A través de una tienda donde se muestran los artículos a simple vista | Brindando un tiempo de prueba y política de devolución flexible | Manteniendo un canal de comunicación clara y abierta con el Cliente hasta que reciba su producto | Adquiriendo los artículos que estén en buen estado (compra, concesión) para re-comercializarlos (venta, alquiler, membresía, etc.) | | |
| Opciones de negociación de precio o regateo | Mostrando referencias positivas de otros Clientes | Mediante asesores que ayuden a buscar lo que necesita | Publicaciones con recomendaciones de Influencers profesionales sobre el uso de cierto tipo de artículos (profesores, pediatras, etc.) | Opción y procesos para la reprogramación de entrega a solicitud del Cliente | Creando espacio(s) de alto tráfico digital en redes sociales para conectarlos con otras personas con el mismo problema o interesados en adquirir este tipo de artículos. | | |
| Pagos en cuotas | Asegurar un empaquetado y transporte adecuado para los artículos en el proceso de entrega | Haciendo llegar de forma activa catálogo de productos a potenciales Clientes (catalogo físico, e-mail) | Oferta de productos que tengan más de una utilidad | Publicación de términos y condiciones claros para la entrega (firma en la entrega, confirmación de estado del artículo que se recibe, etc.) | Organizando ferias para ofrecer sus artículos y convocando entidades o personas interesadas. | | |
| IDEAS SELECCIONADAS | | | | | | | |
| Plataforma online para venta de artículos para niños de segunda mano en buen estado: marcas, modelos y precios a elección. | Inspección exhaustiva, imágenes detalladas y referencias de usuarios en la plataforma online para crear confianza | Plataforma online que permite la búsqueda de artículos por categorías y palabras clave y asesoramiento preventa en línea | Plataforma online que incluya información detallada del producto, artículos con múltiples utilidades, experiencias de uso de otros usuarios, así como asesoramiento preventa en línea. | Canal de comunicación clara hasta la entrega del producto, recojo en tienda y puntos cercanos al cliente, devolución en caso de reclamos. | Adquiriendo los artículos en concesión para comercializarlos a través de una plataforma online y tienda. | | |

Posteriormente, se valoró el impacto versus el costo de las alternativas consideradas en el Lienzo 6x6, considerando como impacto al nivel de alcance o tamaño de mercado al que se puede llegar, así como la efectividad de la propuesta, considerando como “impacto” a la existencia de un canal confiable que materialice ventas efectivas. De otro lado, se ha considerado como “costo” al nivel de inversión, esfuerzo y complejidad al considerar implementar la alternativa seleccionada (ver Tabla D1). Producto de la valoración realizada se construyó la Matriz de Costo versus Impacto (ver Figura 8), de donde se obtuvo que las alternativas 1, 2,3 y 5 representan los *quick wins*; la alternativa 6 sería la siguiente a considerar, y la alternativa 4 representaría un valor agregado no prioritario. Esto se muestra en el Lienzo Blanco de Relevancia y se actualiza tras la retroalimentación del usuario, donde se analizan las opiniones, se definen las mejoras y se modifica la propuesta inicial, validando posteriormente los cambios a través de nuevas consultas.

Figura 8

Matriz Costo Versus Impacto



4.2. Desarrollo de la Narrativa

La propuesta inicial contempla una Plataforma web y una tienda física para la venta de artículos para niños de segunda mano en excelente estado, ofreciendo una amplia selección de marcas, modelos y precios. El servicio garantiza una exhaustiva inspección visual y física de los productos, acompañada de imágenes detalladas y referencias de compra de otros usuarios, asesoramiento preventivo en línea con comunicación clara y constante hasta la entrega del producto, así como un proceso de devolución en caso de reclamos para una experiencia de compra satisfactoria. Respecto a la operativa de abastecimiento, esta se logrará a través de la concesión de los artículos para su re-comercialización, la tienda física amplía las oportunidades de venta, afianzando la confiabilidad en los artículos de segunda mano, y reforzando la reputación de marca del servicio.

El Lienzo Blanco de Relevancia (ver Figura D1), se elaboró tras la retroalimentación de 10 usuarios, se realizaron conversatorios con ellos y se explicó la propuesta inicial indicado en el párrafo anterior. En primer lugar, se analizó las opiniones del usuario sobre la propuesta inicial, en el cual resalta la ventaja que brinda la plataforma de incrementar la exposición y la probabilidad de hacer una compra/venta rápida de los artículos para niños. En segundo lugar, se analizó los aspectos que no les gusto a los usuarios, por ejemplo, la propuesta no contemplaba desinfección de los artículos, ni cambios en caso reclamo. En tercer lugar, se consideraron las nuevas interrogantes y consultas que surgieron. Por último, se analizó las nuevas ideas que propusieron los usuarios.

Con la retroalimentación obtenida a través del Lienzo Blanco de Relevancia se han incluido en la propuesta los siguientes puntos relevantes: el agregar un servicio de desinfección que estará disponible para los artículos en tienda, se informará sobre cómo se ejecuta este proceso generando contenido promocional sobre ello, agregar una clasificación de artículos favoritos o más vendidos para orientar a los padres y madres en las compras

realmente necesarias, asimismo se adiciona el tiempo de uso de previo que ha tenido el artículo a través del año de compra, se agregaron los estados del artículo en venta como medio para estandarizar los criterios de clasificación de artículos de segunda mano (ver Apéndice E).

4.3. Carácter Innovador del Servicio

A partir de la retroalimentación obtenida se elaboró el prototipo inicial en la plataforma Wix (ver Figura 9).

Figura 9

Sección Principal del Prototipo Inicial



Nota. El enlace del prototipo inicial realizado para BAMBÚ en Wix es el siguiente:
<https://clsanchezm4.wixsite.com/familiaBAMBU>

Si bien no existe una patente relacionada al modelo de negocio de *e-commerce* para artículos de segunda mano para niños existen propuestas internacionales que han logrado generar una gran cantidad de seguidores, estas propuestas incluyen desde *landing pages* que redirigen a catálogos de productos en una cuenta empresarial de WhatsApp a páginas web elaboradas con clasificación de productos, algunos ofrecen el servicio sólo como intermediarios y canal promocional y otros cuentan con tienda. También se ha recopilado información de modelos de negocio Latinoamericanos (ver Apéndice D3).

Dentro de este contexto, la propuesta de BAMBU tiene una propuesta de innovación incremental, la cual se plasma en los siguientes aspectos:

- **Innovación en Marketing:** además de los canales regulares como Facebook e Instagram, BAMBU agrega el canal de *Tiktok*, como medio promocional el cual no es aún explotado por propuestas similares. La comunicación utilizada será no sólo informativa sino también persuasiva y emocional adoptando la figura del oso panda como mascota de la marca con contenido amigable y divertido, a su vez se tendrá el soporte en la imagen de *influencers* lo que aportará positivamente en el nivel de recordación de marca y creará un sentido de proximidad con el público objetivo.
- **Innovación en procesos:**
 1. BAMBU utilizará la red de puntos de entrega/recojo a través de una alianza con una empresa tercera que trabaja con combustible eco amigable, que permite el transporte de varios artículos en una misma ruta optimizando así los costos y tiempo empleados.
 2. BAMBU logrará una calidad mejorada del servicio, al incluir inspección física y desinfección de los artículos en tienda bajo su categoría BAMBU verificado.
 3. Beneficio inmediato para los proveedores que buscan despojarse de los artículos de mayor tamaño al brindar la posibilidad de venta en tienda.
 4. Atención postventa en línea para atención de reclamos y devoluciones.
 5. Funcionalidades en la web como el autoservicio de carga de imágenes y videos, última vez visto, número de visitas y *personal shopper* (ver Capítulo 6.2.1).
- **Modelo de negocio:** además de la tienda online, BAMBU en su modelo de negocio cuenta con una tienda para que los usuarios puedan ver las opciones y productos que se disponen. Asimismo, esta tienda contará con personal que atienda

y responda las dudas que los clientes puedan tener antes de realizar su compra. Esta tienda es una ventaja competitiva que no ofrecen las páginas de marketplace.

A través de estas innovaciones en el modelo de negocio BAMBU busca simplificar el proceso de venta y compra tanto para proveedores y clientes, así como brindar un entorno confiable a diferencia de las propuestas locales presentes, que se referencian en el capítulo 2. Cabe resaltar que conforme el modelo de negocio evolucione y se obtengan mayores volúmenes de transacciones, se podrán incorporar tecnologías disruptivas a través de la integración con servicios de terceros que permitan por ejemplo realizar análisis de datos para ofrecer recomendaciones personalizadas a los clientes recurrentes según su historial de búsqueda y compras anteriores.

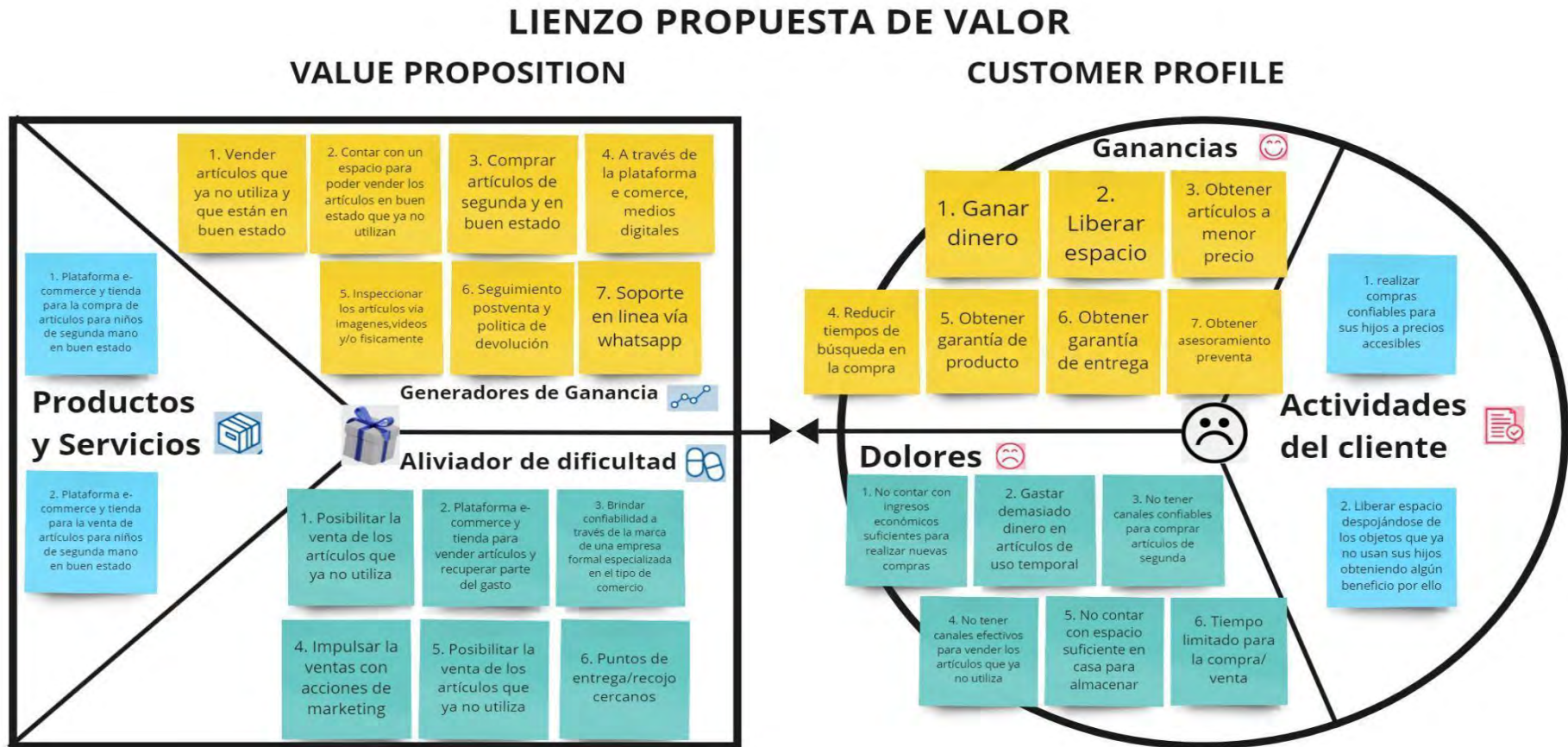
4.4. Propuesta de Valor

Se utilizó el Lienzo Blanco de Relevancia en donde se identifican las características del perfil del usuario y, frente a ello, se mapean las situaciones que le generarían dolores y alivios para que, finalmente y de forma integral, se defina una propuesta de valor. Como se aprecia en el Lienzo Propuesta de Valor (ver Figura 10), los usuarios buscan opciones para comprar artículos de segunda, ya que las familias no cuentan con los ingresos suficientes o no desean gastar demasiado dinero en artículos temporales; para lo cual, buscan opciones en redes sociales y plataformas de venta de independientes como Mercado Libre, sin embargo, estos no siempre resultan ser canales efectivos para la venta, ni confiables para la compra.

Por otro lado, los padres de familia buscan opciones para poder optimizar sus espacios físicos, ya que el almacenamiento en casa de artículos en desuso ocupa espacio. Entonces, cuando alguna de las acciones señaladas a continuación se vuelve efectiva, genera satisfacción en el usuario: vender un artículo en desuso para obtener un ingreso adicional, comprar un producto para su hijo y que cumpla las expectativas de calidad, ahorrar dinero al

Figura 10

Lienzo Propuesta de Valor



comprar artículos para su hijo y liberar espacio en sus viviendas. Dentro de este contexto, tanto la plataforma web como la tienda física atienden las necesidades señaladas, con el beneficio de encontrar los artículos de forma rápida y sencilla, y liberar espacio de forma inmediata al contar con la opción de tienda para almacenar y exhibir los artículos. Asimismo, el usuario, tanto cliente como proveedor, busca una solución confiable desde el uso de métodos de pago formales, entrega asegurada y servicio postventa para atención de reclamos y devoluciones, servicio que sea respaldado por una empresa formal con imagen de marca que posibilite a su vez acciones de marketing para tener llegada al público objetivo y finalmente ayude a concretar las transacciones.

4.5. Producto Mínimo Viable

Se capturó comentarios de retroalimentación al prototipo inicial identificando similitudes entre ellos para lograr categorizarlos y priorizarlos, los comentarios se centraron en *look & feel* de la plataforma web, la falta de mensajes informativos sobre los beneficios de compra de artículos de segunda mano, claridad de la información sobre los artículos y las especificaciones acerca de cómo se implementarán los procesos de valor agregado, y dificultad de navegación en la versión móvil del prototipo inicial. Para responder a ello, se creó un segundo nivel de prototipo (ver Figura 11), el cual responde a las observaciones, asimismo se han incluido secciones de términos y condiciones de compra y venta, mayor claridad en los procesos de inspección, entrega y armado, secciones como: Acerca de, Atención al Cliente, FAQ, Reseñas, Suscripción para recibir ofertas, Libro de reclamaciones, y se mejoró la usabilidad en la versión móvil de la web (ver Apéndice F).

4.6 Resumen

En el presente capítulo se desarrolló una propuesta basada en metodologías iterativas y herramientas ágiles. En primer lugar, se identificaron las principales necesidades y puntos de dolor de los usuarios mediante mapas de experiencia, definiendo como objetivos claves

Figura 11

Sección Principal del Prototipo Modificado



Nota. El enlace del prototipo modificado para BAMBU en Wix es el siguiente:

<https://clsanchezm4.wixsite.com/tribuBAMBU>

proporcionar soluciones a los problemas de accesibilidad económica y falta de espacio.

Este análisis permitió construir un Lienzo 6x6, donde se generaron y priorizaron ideas que ofrecieran el mayor impacto al menor costo, enfocándose en la creación de una plataforma digital y una tienda física que facilite la compra y venta de artículos infantiles de segunda mano. Posteriormente, se desarrolló una narrativa del servicio, incorporando elementos innovadores como inspecciones físicas, desinfección de productos, y canales confiables para la entrega. A partir de la retroalimentación de usuarios, se ajustaron características clave, incluyendo un servicio de desinfección, categorización de productos y una política de devoluciones flexibles. Este proceso culminó en la creación de prototipos, que fueron iterados para mejorar aspectos como la claridad de la información y la experiencia del usuario, logrando así una solución más ajustada a las necesidades del mercado y enfocada en la sostenibilidad y la confianza.

Capítulo V. Modelo de Negocio

En este capítulo se explora el modelo de negocio y la viabilidad de BAMBU, una propuesta innovadora para la venta de artículos de segunda mano dirigidos a bebés y niños en Perú. BAMBU combina sostenibilidad, economía y conveniencia, ofreciendo productos de calidad verificados a través de una tienda física y una plataforma digital. La estructura del capítulo detalla cómo se configura el modelo de negocio, las proyecciones de mercado y los supuestos financieros clave que sustentan la viabilidad de la propuesta. Se analiza el alcance inicial, el crecimiento potencial y las estrategias para capturar una porción significativa del mercado objetivo de forma exponencial.

5.1. Lienzo del Modelo de Negocio

En el marco del desarrollo de esta propuesta, se plantea la creación de BAMBU, una empresa dedicada a la venta de artículos de segunda mano para bebés y niños, ofreciendo una alternativa económica y sostenible para las familias peruanas. La propuesta se basa en proporcionar productos de reúso en buen estado a través de una tienda física y una plataforma digital. BAMBU ofrece una amplia variedad de artículos verificados, desinfectados, con asesoría personalizada, y un servicio de entrega conveniente y asegurado. El modelo de negocio de BAMBU se sustenta en la venta de artículos otorgados bajo consignación, generando ingresos a través de comisiones por cada transacción realizada. Utilizando el Business Model Canvas (ver Apéndice G1), se detallan los elementos clave del negocio en nueve secciones, lo que permite evidenciar cómo la solución aborda el problema identificado. La propuesta se enfoca en los siguientes aspectos:

El segmento de clientes está compuesto por familias de los niveles socioeconómicos B y C con niños menores de 12 años. BAMBU atiende a padres que desean vender artículos que sus hijos ya no utilizan para liberar espacio y generar ingresos adicionales. Además, también se enfoca en padres que buscan comprar artículos de calidad para un uso temporal a precios

asequibles. La propuesta de valor de BAMBU consiste en ofrecer una gran selección de artículos para bebés y niños, cuidadosamente seleccionados y verificados para asegurar su calidad. La propuesta también incluye una experiencia de compra confiable y segura, tanto en la tienda física como en los canales digitales. Los artículos son inspeccionados y desinfectados antes de la venta, y se ofrece una política de devolución flexible para garantizar la satisfacción del cliente.

En cuanto a los canales, BAMBU cuenta con una tienda física donde los clientes pueden inspeccionar los productos personalmente, recibir asesoramiento y realizar compras en un entorno seguro. Además, la plataforma digital y las redes sociales permiten a los clientes navegar por la selección de productos, realizar compras en línea y hacer seguimiento de las entregas de los productos adquiridos. La relación con los clientes se centra en una atención personalizada tanto en la tienda física como en los canales digitales. El equipo de BAMBU está capacitado para responder dudas, brindar asesoramiento, y solucionar cualquier inconveniente que pueda surgir, asegurando una experiencia de compra satisfactoria.

Las fuentes de ingreso principales provienen de la comisión cobrada a los proveedores por la venta de artículos de segunda mano. Este modelo asegura una entrada constante de ingresos a medida que los artículos son vendidos en la tienda y la plataforma digital. Entre las actividades clave de BAMBU se encuentran la selección rigurosa de artículos de segunda mano en buen estado, la inspección y desinfección de los productos antes de ponerlos a la venta. Además, BAMBU promociona sus productos a través de diversos canales, como la tienda física, la plataforma digital y las redes sociales, para llegar a más clientes potenciales.

Los recursos clave para el funcionamiento del negocio incluyen la tienda física, que facilita la venta de productos de segunda mano y la interacción directa con los clientes. La plataforma digital es también esencial para las ventas en línea y la gestión de las relaciones con los clientes. Además, el equipo de empleados capacitados es un recurso fundamental para

garantizar la operación eficiente del negocio. Las alianzas clave incluyen a los padres de familia que desean vender los artículos que sus hijos ya no utilizan, quienes actúan como proveedores principales de los productos. También son cruciales los proveedores de transporte que facilitan la red de puntos de entrega y recogida, así como los proveedores de tecnología necesarios para el funcionamiento de la plataforma y los canales digitales. La estructura de costos de BAMBU está compuesta por varios factores, tales como el alquiler de la tienda física, los costos de mobiliario, marketing y ventas, la planilla de empleados, transporte y tecnología, todos los cuales son esenciales para mantener la operación y crecimiento del negocio.

5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio

En el primer año de operación, se proyecta una utilidad neta negativa, debido a que los ingresos no serán suficientes para cubrir los costos operativos. Este escenario inicial responde a las inversiones necesarias para establecer la empresa y generar las primeras ventas. A pesar de este desafío, la empresa prevé una mejora sustancial en los siguientes años. A partir del segundo año y hasta el quinto, se espera un crecimiento exponencial en la rentabilidad. Este incremento estará impulsado por un aumento en el volumen de ventas, lo cual contribuirá a generar mayores ingresos. Además, la amortización progresiva de los costos fijos operativos permitirá una mejora en los márgenes de ganancia a medida que la operación se consolide, esto se muestra en el Estado de Resultados en el capítulo 6.3.2.

El análisis de los supuestos, estimaciones de ventas, gastos e ingresos que componen el Estado de Resultados se presenta en esta sección. Estos supuestos se basan en los datos obtenidos de la encuesta complementaria de mercado, la cual se detalla en el Apéndice J. Con estos insumos, se calcula de forma precisa el desempeño financiero esperado de la empresa. Para realizar los cálculos interanuales, se ha considerado un Índice de Precios al Consumidor (IPC) de 3.2%, según el informe de BBVA Research (2024). Este valor permite ajustar las

proyecciones y estimaciones en función de la inflación esperada, brindando una visión más realista del escenario económico durante los primeros años de operación.

5.2.1. Mercado Objetivo

Para determinar el tamaño del mercado, se utilizó información estadística del INEI hasta abril de 2023, que indica que existen 6'546,000 niños menores de 12 años en el Perú. Además, según el observatorio CEPLAN (2023), la ratio de fecundidad al 2023 es de 2.1 hijos, lo que implica que hay aproximadamente 3'117,143 mujeres con hijos menores de 12 años. Con esta base de datos, se puede estimar el tamaño potencial del mercado de productos dirigidos a este segmento. En cuanto a la aceptación de compra de artículos de segunda mano, según la encuesta original, el porcentaje de aceptación es del 74.4% (ver Figura 3). A través de entrevistas realizadas para el perfilamiento de usuario, se obtuvo un porcentaje de aceptación del 78% (ver Apéndice C1).

Para realizar una estimación más conservadora del Total Addressable Market (TAM), se tomó el valor más bajo, resultando en un TAM de 2'319,155. Este porcentaje de aceptación se alinea con otros estudios de mercado en Perú, que reportan porcentajes similares, como el 71.1% de padres dispuestos a comprar artículos de segunda mano (Felix et al., 2021, p.96) y el 79% de consumidores en general (Hilario et al., 2022, p.130) o 70% de los expertos en venta de juguetes encuentran viable el negocio de juguetes de segunda mano (Rojas et al., 2022, p.68).

Se ha seleccionado Lima Metropolitana para la estimación del Service Addressable Market (SAM), dado que esta región representa una opción atractiva para el desarrollo del modelo de negocio. Lima concentra el 30.1% de la población total del país, según estimaciones poblacionales a junio de 2023 (Portal Gob.pe, 2023). Además, el 21% de su población pertenece al NSE B y el 48% al NSE C, según la encuesta nacional de hogares ENAHO 2022 (IPSOS, 2024). Estos segmentos son clave para el negocio, especialmente

considerando que el 72% de la población de Lima realiza compras por internet (Forbes, 2023). Con base en esta información, se estima un SAM de 346,799 personas. Finalmente, para el primer año de operación, se proyecta un alcance del 5% para el Servicible Obtainable Market (SOM), lo que representa a 17,340 mujeres con hijos menores de 12 años de los NSE B y C ubicadas en Lima Metropolitana. Esta cifra refleja el mercado inicial que se espera capturar en la etapa de arranque del negocio.

5.2.2. Supuestos

Para la estimación de las ventas del primer año, se ha tomado como referencia la facturación de la tienda de artículos para bebés INFANTI (Rivas et al., 2017, p136, p67, 2016). Esta tienda estima una facturación anual de S/ 1'655,631.60. Considerando dos factores multiplicadores de ventas, se proyecta que BAMBU puede alcanzar un límite máximo de facturación de S/ 293,046.79 en su primer año (ver Apéndice K1). En cuanto al perfil del mercado objetivo, se sabe que el 56% de los Milenials ha realizado al menos una compra de segunda mano en un periodo de un año, según Statista (2024). Teniendo en cuenta este dato, se estima que BAMBU podría atender hasta un máximo de 38,148 clientes en el quinto año de operación (ver Apéndice K2).

5.2.3. Proyección de Ventas

Se han considerado diversas fuentes que sugieren la escalabilidad y exponencialidad del mercado potencial. Según el reporte “Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050” (INEI, 2021), la tasa de fecundidad en el país mantiene un promedio constante de 2.1 hasta el año 2050 (ver Apéndice K1). Este dato proporciona una base demográfica estable para proyectar el crecimiento de la demanda de productos para niños y bebés. Además, los datos de La Cámara de Comercio de Lima (2022) indican que el mercado de artículos de segunda mano en Perú creció entre un 15% y 16% entre 2019 y 2022. En particular, la comercialización de estos productos a través del comercio electrónico experimentó un

crecimiento de 200% en 2022 (La Cámara, 2022). Este incremento en el mercado digital resalta el potencial de expansión del negocio a través de plataformas online, lo que puede aumentar la accesibilidad para los consumidores.

Asimismo, se observa un aumento en las compras de artículos de segunda entre las nuevas generaciones. Un 59% de la Generación Z ha realizado al menos una compra de segunda mano en el último año (ver Apéndice K2). Este comportamiento muestra una tendencia creciente hacia la aceptación de productos de segunda, lo que refuerza la oportunidad de capturar una parte significativa del mercado de consumidores jóvenes interesados en alternativas sostenibles y económicas. Con base en estos datos y supuestos, se han estimado las ratios de crecimiento interanual. Estas ratios están alineadas con las estrategias de marketing y operaciones, permitiendo proyectar un crecimiento escalable en las ventas. A continuación, se presenta la proyección de ventas en la Tabla 4.

5.2.4. Estimación de Ingresos

Ingresos por comisiones. Los ingresos por ventas se detallan a continuación en la Tabla 5. Este apartado presenta los ingresos generados por las transacciones realizadas, tanto en la tienda física como a través de la plataforma digital. Se incluyen las proyecciones de ventas y el análisis de los posibles ingresos esperados para los primeros años de operación.

Ingreso por transporte de cobro. BAMBU ofrece transporte gratuito entre puntos de recogida para un porcentaje de las ventas. Este beneficio está dirigido a clientes con alto valor de compra, y el servicio se proporciona sin ningún cargo adicional. Sin embargo, se ha establecido que, para otras ventas, el servicio de transporte será cobrado a los clientes, garantizando así que los costos asociados sean cubiertos. Además, BAMBU no aplicará ningún margen sobre los ingresos generados por los puntos de recogida. Esto significa que los ingresos derivados de este servicio serán considerados iguales a los costos del transporte.

De esta manera, se asegura que no haya ganancias adicionales provenientes de esta operación, promoviendo la transparencia en los costos de logística y manteniendo una estructura de precios clara para los clientes.

5.2.5. Estimación de Costos

Costos de ventas. Los artículos que BAMBU publica para la venta están bajo un esquema de consignación. Este modelo implica que los productos no son propiedad de BAMBU hasta que se vendan, lo que elimina la necesidad de mantener inventario propio. Como resultado, no se incurre en los costos típicos asociados a la gestión de inventarios.

Costos de Transporte. BAMBU implementa puntos de recogida para el transporte de productos, tanto en ventas en línea como en tienda física, lo que permite una logística eficiente y flexible para los clientes. Esta estrategia de distribución está detallada en el capítulo 6.2.2, donde se especifica el procedimiento asociado a este servicio. Los costos totales anualizados por transporte entre puntos de recogida se encuentran a continuación (ver Tabla 6).

Costos de plantilla. BAMBU operará con un equipo propio, lo que le permitirá tener control sobre las operaciones y garantizar la calidad del servicio. En el primer año de funcionamiento, la empresa contará con cuatro empleados, lo cual permitirá gestionar eficientemente las operaciones iniciales. Para el final del quinto año, se proyecta un aumento en la plantilla a un total de nueve empleados, lo que reflejará el crecimiento del negocio y la expansión de sus operaciones (ver Tabla 7).

Gastos de Mobiliario y de Oficina. BAMBU operará con una tienda física que también será utilizada como oficina, lo que permitirá optimizar los recursos y reducir costos operativos. Esta estrategia facilitará la integración de las funciones de venta y administración en un solo espacio. Los gastos relacionados con el mobiliario y la oficina se detallan en las Tablas 8 y 9, proporcionando un desglose claro de los costos asociados a la infraestructura.

Tabla 4*Proyección de Ventas*

| Estimación de Ventas | Año1 | Año2 | Año3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Niños menores de 12 años de edad | 6,546,000.00 | 6,546,000.00 | 6,546,000.00 | 6,546,000.00 | 6,546,000.00 |
| Ratio de fecundidad | 2.10 | 2.10 | 2.10 | 2.10 | 2.10 |
| Mujeres con hijos menores a 12 años | 3,117,143.00 | 3,117,143.00 | 3,117,143.00 | 3,117,143.00 | 3,117,143.00 |
| Aceptación de compra | 74.40% | 75.40% | 76.40% | 77.40% | 78.40% |
| TAM | 2,319,155.00 | 2,350,326.00 | 2,381,498.00 | 2,412,669.00 | 2,443,841.00 |
| Población Lima Metropolitana | 30.10% | 30.10% | 30.10% | 30.10% | 30.10% |
| NSE B y C Lima Metropolitana | 69.00% | 69.00% | 69.00% | 69.00% | 69.00% |
| ratio nacional de compra en línea | 72.00% | 74.00% | 78.00% | 84.00% | 92.00% |
| SAM | 346,799.00 | 361,223.00 | 385,799.00 | 420,914.00 | 466,957.00 |
| Ratio de mercado objetivo | 5.00% | 7.75% | 12.01% | 18.62% | 28.86% |
| SOM | 17,340.00 | 27,995.00 | 46,345.00 | 78,372.00 | 134,764.00 |
| Ratio captación anual | 52.32% | 54.32% | 56.32% | 58.32% | 60.32% |
| Q Prospectos | 9073.00 | 15207.00 | 26102.00 | 45707.00 | 81290.00 |
| Ratio conversión | 42.00% | 43.00% | 44.00% | 45.00% | 46.00% |
| Q clientes | 3,811.00 | 6,540.00 | 11,485.00 | 20,569.00 | 37,394.00 |
| Frecuencia de compra | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 |
| Q ventas | 7,622.00 | 13,080.00 | 22,970.00 | 41,138.00 | 74,788.00 |

Nota. Estimación que incluye como entradas los datos obtenidos del Apéndice J.

Tabla 5*Ingresos por Ventas*

| Ingresos por ventas | Año1 | Año2 | Año3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Q ventas | 7,622.00 | 13,080.00 | 22,970.00 | 41,138.00 | 74,788.00 |
| Ticket promedio artículo nuevo | S/ 326.68 | S/ 337.13 | S/ 347.92 | S/ 359.05 | S/ 370.54 |
| Ratio WTP artículo de reúso | 59.00% | 61.00% | 63.00% | 65.00% | 67.00% |
| Ticket promedio artículo reúso (PV) | S/ 192.74 | S/ 205.65 | S/ 219.19 | S/ 233.39 | S/ 248.26 |
| Ingresos por ventas (PEN) | S/ 1,469,069.22 | S/ 2,689,915.14 | S/ 5,034,800.22 | S/ 9,601,010.09 | S/ 18,567,217.07 |
| Ratio % comisión sobre PV | 20% | 21% | 22% | 23% | 24% |
| Ingresos por comisiones (PEN) | S/ 293,011.95 | S/ 563,413.89 | S/ 1,104,907.80 | S/ 2,202,991.59 | S/ 4,445,997.15 |

Nota. Estimación que incluye como entradas los datos obtenidos del Apéndice J.

Tabla 6*Costo Total de Transporte*

| Estado de Resultados | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Gasto por transporte de cobro | S/ 42,674.29 | S/ 60,717.65 | S/ 89,834.21 | S/ 131,828.07 | S/ 208,146.54 |
| Gasto por transporte asumido | S/ 10,674.37 | S/ 15,184.13 | S/ 22,459.85 | S/ 32,958.06 | S/ 52,040.20 |

Nota. Detalle de la estimación en Tabla K3 y Tabla K4.

Tabla 7*Costos de Planilla*

| Costos de Planilla | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Encargado de almacén | S/ 16,476.00 | S/ 17,003.23 | S/ 17,547.34 | S/ 18,108.85 | S/ 18,688.33 |
| Vendedor | S/ 22,609.06 | S/ 22,609.06 | S/ 23,332.55 | S/ 48,158.37 | S/ 49,699.44 |
| Atención al cliente | S/ 0.00 | S/ 19,105.42 | S/ 19,716.79 | S/ 40,695.45 | S/ 41,997.71 |
| Administrador y Gerente comercial | S/ 61,290.00 | S/ 63,251.28 | S/ 65,275.32 | S/ 67,364.13 | S/ 69,519.78 |
| Community manager | S/ 40,920.00 | S/ 42,229.44 | S/ 43,580.78 | S/ 44,975.37 | S/ 46,414.58 |
| Practicante (soporte ventas y ATC) | S/0 | S/ 14,550.68 | S/ 30,032.61 | S/ 0.00 | S/ 0.00 |
| practicante (soporte mkt y administración) | S/0 | S/0 | S/0 | S/ 15,496.83 | S/ 31,985.45 |
| | S/ 141,295.06 | S/ 178,749.11 | S/ 199,485.39 | S/ 234,799.00 | S/ 258,305.30 |

Nota. Detalle de la estimación en Tabla K5 y Tabla K6.

Tabla 8*Gastos de Mobiliario*

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Gastos de Mobiliario | S/ 14,429.00 | S/ 1,444.80 | S/ 1,491.03 | S/ 769.37 | S/ 1,587.99 | S/ 1,746.79 |
| Depreciación | S/ 0.00 | S/ 2,516.25 | S/ 2,665.35 | S/ 2,742.29 | S/ 2,901.09 | S/ 3,075.77 |

Nota. Detalle de la estimación en Tabla K7.

Gastos de Servicios Varios. Los gastos de servicios varios incluyen el costo de limpieza del local, lo que asegura que el espacio se mantenga en condiciones óptimas para el funcionamiento de la tienda. Además, se contempla el servicio de videovigilancia, que brindará seguridad tanto al local como a los empleados y clientes. También se incluye el servicio de contabilidad, esencial para llevar un adecuado control financiero del negocio, y estos costos están detallados en la Tabla 10.

Tabla 9*Gastos de Oficina*

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Gastos de Oficina | S/ 4,500.00 | S/ 79,560.00 | S/ 82,260.72 | S/ 85,052.82 | S/ 87,939.37 | S/ 90,923.57 |

Nota. Detalle de la estimación en Tabla K8.

Tabla 10*Gastos de Servicios Varios*

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Gastos de servicios varios | S/ 2,000 | S/ 11,076.00 | S/ 11,430.43 | S/ 18,186.35 | S/ 18,768.31 | S/ 19,368.90 |

Nota. Detalle de la estimación en Tabla K9.

Costos de Marketing. BAMBU implementará una estrategia de marketing multicanal desde el primer año, lo que permitirá maximizar su alcance a través de diversas plataformas. Esta estrategia se irá incrementando en los años siguientes, en función de las ratios de reconocimiento de marca y conversión a *leads* y ventas, los cuales están detallados en el cuadro de proyección de ventas. Además, se considerarán los costos asociados a la fidelización de clientes (ver Tabla 11).

Costos de la Web. BAMBU desplegará su plataforma web con funcionalidades básicas, las cuales estarán disponibles desde el inicio de las operaciones. En los próximos dos años, se planea la incorporación de nuevas funcionalidades, conforme a lo detallado en el capítulo 6.2.2. Los costos anualizados asociados a este desarrollo están presentados en la Tabla 12.

Costos de Canales de Pago. BAMBU utilizará una empresa externa como pasarela de pago para gestionar las transacciones en su plataforma. Esta empresa cobrará un porcentaje de comisión por cada transacción realizada, según lo detallado en la Tabla 13. Con el fin de optimizar costos, BAMBU buscará negociar con la empresa para realizar las transacciones exclusivamente en moneda local.

Tabla 11*Costos de Marketing*

| Costos de Marketing | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Anuncio en Google | | S/ 6,589.20 | S/ 10,638.10 | S/ 17,611.10 | S/ 29,781.36 | S/ 51,210.32 |
| Anuncios en redes sociales | | S/ 5,235.77 | S/ 6,661.48 | S/ 9,114.46 | S/ 13,325.59 | S/ 20,598.04 |
| Facebook | | S/ 1,054.27 | S/ 1,702.10 | S/ 2,817.78 | S/ 4,765.02 | S/ 8,193.65 |
| Instagram | | S/ 3,127.23 | S/ 3,257.29 | S/ 3,478.90 | S/ 3,795.55 | S/ 4,210.74 |
| Tiktok | | S/ 1,054.27 | S/ 1,702.10 | S/ 2,817.78 | S/ 4,765.02 | S/ 8,193.65 |
| Influencers | | S/ 13,680.00 | S/ 14,117.76 | S/ 14,569.53 | S/ 15,035.75 | S/ 15,516.90 |
| SEO | S/ 3,200.00 | S/ 3,760.00 | S/ 3,880.32 | S/ 4,004.49 | S/ 4,132.63 | S/ 4,264.88 |
| BTL | | S/ 2,400.00 | S/ 2,476.80 | S/ 2,556.06 | S/ 2,637.85 | S/ 2,722.26 |
| Programa de fidelización (entretenimiento) | | S/ 5,160.00 | S/ 7,740.00 | S/ 11,610.00 | S/ 17,440.80 | S/ 26,161.20 |
| Programa de fidelización (cupón de descuento) | | S/5,509.01 | S/10,087.18 | S/18,880.50 | S/36,003.79 | S/69,627.06 |
| Descuento por lanzamiento | | S/3,546.43 | S/0.00 | S/0.00 | S/0.00 | S/0.00 |
| | S/ 3,200.00 | S/ 45,880.41 | S/ 55,601.65 | S/ 78,346.13 | S/ 118,357.77 | S/ 190,100.66 |

Nota. Para la estimación se ha usado como entradas los datos en la Tabla K10 y Tabla K11.

Tabla 12*Gastos de la Web*

| Gastos de la Web | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Desarrollo de la web | S/ 25,000.00 | S/ 2,000.00 | S/ 3,000.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 |
| Dominio y hosting | S/ 500.00 | S/ 516.00 | S/ 532.51 | S/ 549.55 | S/ 567.14 | S/ 585.29 |
| Soporte y mantenimiento Web | | S/ 1,800.00 | S/ 1,857.60 | S/ 1,917.04 | S/ 1,978.39 | S/ 2,041.70 |
| | S/ 25,500.00 | S/ 4,316.00 | S/ 5,390.11 | S/ 2,466.60 | S/ 2,545.53 | S/ 2,626.98 |

Nota. Las funcionalidades que se agregan en cada año están detalladas en capítulo 6.2.2.1

Tabla 13*Costo de Canal de Pago*

| Costo pasarela de pago | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Ticket promedio artículo reúso (PV) | S/ 192.74 | S/ 205.65 | S/ 219.19 | S/ 233.39 | S/ 248.26 |
| Q ventas | 7,622.00 | 13,080.00 | 22,970.00 | 41,138.00 | 74,788.00 |
| Q ventas en tienda | 1,440.00 | 2,016.00 | 2,592.00 | 3,168.00 | 3,744.00 |
| Paga con tarjeta | 80% | 81% | 82% | 83% | 84% |
| Paga en efectivo | 20% | 19% | 18% | 17% | 16% |
| Costo en tienda (TC, TD, Yape) | S/ 8,500.70 | S/ 12,774.96 | S/ 17,617.65 | S/ 23,079.28 | S/ 29,213.86 |
| Q ventas online | 6,182.00 | 11,064.00 | 20,378.00 | 37,970.00 | 71,044.00 |
| Costo online (TC, TD, Yape) | S/ 45,617.46 | S/ 86,555.82 | S/ 168,912.12 | S/ 333,272.52 | S/ 659,935.12 |
| Costo total canales de pago | S/ 54,118.16 | S/ 99,330.79 | S/ 186,529.77 | S/ 356,351.80 | S/ 689,148.98 |

Nota. Se ha tomado como referencia el costo de comisión por transacción de la pasarela de pago Culqui que asciende a 3.44%+\$0.2 al tipo de cambio según SUNAT de 3.744 al 14/08/24.

5.3. Escalabilidad y Exponencialidad del Modelo de Negocio

BAMBU es una propuesta exponencial porque aprovecha un modelo de negocio ya existente, pero agrega un valor diferencial significativo al ofrecer inspección, desinfección y garantía en los artículos de segunda mano, fortaleciendo la confianza de los usuarios. Este enfoque lo posiciona en un mercado con crecimiento sostenido, combinado con una

plataforma digital y tienda física que aseguran escalabilidad y una experiencia superior al cliente. La propuesta de BAMBU es escalable, ya que se ajusta a diferentes niveles de demanda sin afectar la calidad del servicio ni generar costos desproporcionados. El inventario se mantendrá constantemente actualizado gracias a la oferta continua de artículos por parte de los padres proveedores, lo que también permitirá la incorporación de nuevas categorías de productos según la evolución del mercado. Además, la plataforma web que soporta la base de clientes inicial y futura es flexible, permitiendo la adición de recursos y siendo replicable en otros mercados, ya sea a nivel nacional o internacional.

Para adaptar el modelo operativo a nuevos mercados, BAMBU tendrá que adaptarse para mantener las eficiencias y valores agregados de la propuesta en Lima Metropolitana. Este proceso de adaptación puede llevarse a cabo en asociación con empresas locales o regionales que provean servicios clave, como transporte, marketing o recursos humanos. Investigaciones adicionales muestran la existencia de iniciativas similares a BAMBU en redes sociales, como grupos en Facebook dedicados a la compra y venta de artículos de segunda mano en diferentes ciudades del Perú, lo que confirma la oportunidad de expansión en otros mercados. Ejemplo de ello son los grupo de Compra y Venta artículos de segunda Arequipa con 9.1 K miembros, De Segunda Mano Trujillo con 12.8K miembros y Compra y Venta de Segunda Cusco con 3.2K miembros.

La exponencialidad del modelo de BAMBU se basa en el efecto red, donde el valor de la plataforma aumenta conforme más usuarios se unen, generando un crecimiento viral. Para impulsar este crecimiento, se dará prioridad al servicio al cliente para fomentar recomendaciones positivas y aprovechar el marketing de boca en boca. Este crecimiento exponencial también se ve favorecido por el comportamiento de las nuevas generaciones, como la Generación Z, que está más activa en la compra de artículos de segunda mano. Según Statista, el 59% de la Generación Z compró al menos un artículo de segunda mano en

2023, un porcentaje superior al de generaciones anteriores (ver Apéndice K2). Para garantizar la escalabilidad y exponencialidad del modelo, se han considerado 10 atributos del modelo EXO CANVAS, que están divididos en dos grupos: características externas (SCALE) y mecanismos internos (IDEAS). Estos atributos permitirán asegurar que el negocio continúe creciendo de manera eficiente y sostenida a medida que se expanda a nuevos mercados.

Procesos Externos. Son los siguientes:

Personal Bajo Demanda. El modelo de personal bajo demanda es un tipo de contrato flexible utilizado por las empresas para acceder a personal especializado sin asumir los compromisos asociados a un empleado tradicional. Este enfoque permite a las empresas reducir costos al no tener que mantener una plantilla fija, lo que a su vez facilita la escalabilidad del negocio. Además, contar con personal tercerizado ofrece la ventaja de poder contratar rápidamente a expertos para necesidades específicas, lo que contribuye a la agilidad y eficiencia operativa. BAMBU utiliza personal tercerizado para contar con habilidades especializadas cuando es necesario. Entre los recursos tercerizados se encuentra un proveedor para el desarrollo de la página web, con experiencia en diversas plataformas digitales, lo que garantiza una plataforma fácil de usar y con las funcionalidades requeridas para operar eficientemente. Asimismo, el servicio de transporte es tercerizado, confiando en una solución logística que incluye puntos de entrega para gestionar el proceso de distribución de manera eficiente.

Comunidades y Seguidores. Las comunidades juegan un papel clave en la creación de un vínculo entre los usuarios y los servicios que ofrece la empresa. Esto permite que los usuarios mantengan una interacción constante con la empresa, reforzando la lealtad y el compromiso. Además, las comunidades fomentan la colaboración entre los usuarios, quienes comparten propósitos comunes y se conectan con otros que tienen intereses similares, lo que contribuye al crecimiento y la exponencialidad de la plataforma.

BAMBU tiene como objetivo generar una comunidad activa y colaborativa tanto entre compradores como vendedores a través de su plataforma web. Esta comunidad permitirá que los usuarios interactúen y se conecten con otras personas que tengan necesidades similares, facilitando el intercambio de productos y servicios. Además, BAMBU busca atraer a padres de familia conscientes de la importancia ambiental, ofreciendo artículos de segunda mano para niños en buen estado en su plataforma web, lo que refuerza su compromiso con la sostenibilidad y la economía circular.

Algoritmos. Los algoritmos son fundamentales para el funcionamiento eficiente de las empresas exponenciales, ya que facilitan la toma de decisiones estratégicas y la incorporación de nuevos elementos. Estos permiten que la plataforma se retroalimente, mejorando la experiencia de los usuarios y fomentando la autoorganización dentro del sistema. En el caso de BAMBU, los algoritmos son una herramienta clave para optimizar diferentes aspectos de su plataforma web. En la plataforma web de BAMBU, se utilizarán algoritmos para ayudar a los usuarios a identificar los artículos más vendidos, lo que facilita la toma de decisiones de compra. Además, se implementarán algoritmos para establecer montos mínimos para la entrega gratuita, aplicable cuando las compras superen los S/300.00 por transacción. También se emplearán algoritmos para optimizar el registro de artículos, mejorando la usabilidad para los proveedores y simplificando el proceso de carga de productos.

BAMBU aprovechará los algoritmos para automatizar el envío de cupones de descuentos a través de correo electrónico, especialmente durante días festivos o fechas especiales. Esto contribuirá a una mayor personalización de la experiencia del cliente y a la fidelización. Por último, BAMBU solicitará a su empresa de desarrollo web la inclusión de algoritmos dentro del servicio de desarrollo y soporte, garantizando que la plataforma esté constantemente mejorando y adaptándose a las necesidades del negocio.

Activos Apalancados. Uno de los mayores costos para las empresas son los activos

fijos y tangibles, los cuales requieren una inversión inicial significativa y tienden a devaluarse con el tiempo. Por ello, en las organizaciones emergentes se opta por apalancar los activos sin necesidad de ser propietarios, lo que evita gastos adicionales asociados con la propiedad y la gestión directa de los mismos. BAMBU ha adoptado esta estrategia en varias áreas clave para optimizar sus costos operativos. BAMBU ha implementado un modelo en el que los artículos en venta son consignados por los proveedores, evitando así la compra de inventario inicial. Asimismo, la entrega de los artículos se subcontrata a empresas especializadas en logística, ya que mantener vehículos y personal propios representaría una alta inversión inicial. A través de terceros, los productos son entregados en puntos de recojo como tiendas, centros operativos o agentes, lo que reduce los costos operativos.

En cuanto al espacio físico, BAMBU ha optado por alquilar la oficina y tienda, una estrategia más rentable que adquirir propiedades. Esta flexibilidad permite a la empresa seleccionar la ubicación más adecuada y adaptarse rápidamente si es necesario cambiar de sitio. Además, la plataforma tecnológica de BAMBU se encuentra en la nube, lo que permite un crecimiento escalable con inversiones mínimas, ya que solo se agregan recursos de procesamiento y almacenamiento conforme se incrementan la oferta y la demanda.

Compromiso. Para lograr el objetivo de transformación masiva (MTP), BAMBU se compromete a crear una comunidad colaborativa mediante la interacción constante entre sus usuarios. Este compromiso es fundamental para el crecimiento de la plataforma y la fidelización de los clientes. Con este fin, BAMBU implementará diversas estrategias que fortalezcan la relación con los usuarios y fomenten la participación activa.

BAMBU pondrá en marcha programas de fidelización dirigidos a los clientes recurrentes, los cuales podrán participar en sorteos o recibir cupones de descuento como recompensa por su lealtad. Además, la plataforma permitirá a los usuarios dejar reseñas y comentarios sobre las compras realizadas, lo que no solo mejora la experiencia de compra,

sino que también fortalece la comunidad al compartir opiniones y recomendaciones.

Procesos Internos. Los procesos internos o atributos IDEAS son cruciales para el funcionamiento eficaz de la organización. Estos procesos están orientados a la operación diaria de BAMBU y cómo sus empleados interactúan para alcanzar el objetivo de crecimiento de la empresa. A través de la optimización de estos procesos, la organización podrá mejorar su rendimiento y continuar expandiéndose de manera eficiente.

Interfaces. Son los canales mediante los cuales una organización exponencial interactúa tanto de manera interna como externa. Estas herramientas son esenciales para optimizar la eficiencia operativa, mejorar la agilidad organizacional y adaptarse rápidamente a un entorno cambiante. La correcta implementación de interfaces permite a las empresas mantener una comunicación fluida y efectiva entre todos los actores involucrados. BAMBU utiliza su plataforma web como la interface principal para conectar a compradores y proveedores. Esta herramienta facilita las transacciones al permitir que los proveedores carguen sus artículos directamente en la misma página. Este diseño elimina la necesidad de interacción con el personal de la empresa, lo que mejora la autonomía de los usuarios y agiliza los procesos operativos.

Panel de Control. Es esencial para organizar información clave que permita tomar decisiones acertadas. Una plataforma como la de BAMBU tiene la capacidad de recolectar datos en tiempo real, proporcionando herramientas para analizar el desempeño del negocio y optimizar procesos estratégicos. El tablero de indicador de ventas realizadas e ingresos percibidos permitirá monitorear el stock de la tienda, tanto virtual como física. Asimismo, proporcionará datos sobre los ingresos generados diariamente y de manera acumulativa, lo que facilita una visión clara de la rentabilidad del negocio. El tablero de rotación de artículos ayudará a identificar las categorías de productos con mayor demanda. Además, permitirá reconocer tendencias de artículos populares, optimizando la gestión del inventario y el

enfoque en productos estratégicos. El tablero de valoración de reseñas permitirá monitorear el nivel de satisfacción de los clientes. Este análisis es crucial para evaluar la calidad del servicio al cliente y fomentar la escalabilidad del modelo de negocio a través de referencias positivas y el boca a boca.

Experimentación. Es clave para mejorar procesos empresariales mediante bucles de retroalimentación. Este enfoque comienza como una hipótesis inicial que se ajusta continuamente hasta convertirse en un prototipo funcional. Estar en constante prueba permite optimizar procesos antes de implementarlos a gran escala, asegurando resultados más efectivos. En BAMBU, se implementará un Producto Mínimo Viable (MVP) para obtener una base inicial de usuarios. Este enfoque permitirá evaluar la usabilidad de la plataforma y recopilar retroalimentación valiosa sobre su diseño y funcionalidad amigable. Otra línea de experimentación es la diversificación del contenido en redes sociales. Se probarán diferentes tipos de contenido, como informativo, entretenido e inspiracional, para medir el nivel de *engagement*. Los resultados ayudarán a definir estrategias de comunicación más efectivas y dirigidas. BAMBU también experimentará con el lanzamiento de nuevas categorías de artículos basadas en la demanda del mercado. Este enfoque permitirá ampliar la oferta de productos y atender mejor las necesidades de los usuarios, asegurando un crecimiento sostenido.

Autonomía. Es fundamental para que una organización opere de manera independiente y ágil. Este principio permite optimizar procesos y fomentar la adaptabilidad frente a los cambios del entorno. BAMBU implementa una plataforma autoatendida dirigida tanto a compradores como a proveedores. Este sistema permite que los usuarios realicen sus transacciones y gestiones de forma independiente, eliminando la necesidad de intermediarios y agilizando las operaciones. Dentro de la organización, BAMBU promueve la orientación al trabajo por resultados, incentivando la eficiencia y el cumplimiento de metas. Además,

adopta un enfoque "Bottom-up", fomentando la colaboración y la participación de los empleados en la consecución de los objetivos. BAMBU también implementa una política de puertas abiertas, que refuerza la comunicación transparente y directa entre los miembros de la organización. Esto contribuye a una cultura organizacional más inclusiva y comprometida con la autonomía de sus equipos.

Tecnología social. Se enfoca en fomentar la colaboración, la innovación y generar un impacto positivo en la sociedad. Este enfoque combina herramientas tecnológicas con estrategias que promueven la interacción y el compromiso entre usuarios y organizaciones. En BAMBU, la tecnología social se implementa principalmente a través de su plataforma digital web. Esta herramienta permite conectar a compradores y proveedores, facilitando la interacción y el comercio colaborativo de manera eficiente y accesible. BAMBU aprovechará las redes sociales para difundir sus servicios y productos. Además, colaborará con *influencers*, quienes impulsarán el alcance de la marca y fomentarán el interés en la comunidad objetivo. Para mejorar la experiencia del usuario, BAMBU implementará sistemas de mensajería instantánea. Esto permitirá una atención al cliente más ágil, personalizado y efectivo, fortaleciendo la relación con los usuarios.

5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio

BAMBU se fundamenta en la economía circular, alineándose con dos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Este enfoque permite que el negocio no sólo sea rentable, sino también responsable con el entorno social y ambiental en el que opera.

Contribución al ODS 8: Trabajo y Crecimiento Económico. El comercio de segunda mano fomenta la generación de empleo, especialmente en la economía informal. Este modelo de negocio crea una demanda de servicios adicionales, como desarrollo web y transporte, estimulando la actividad económica local. Además, impulsa el crecimiento económico incluso al conectar a diversos actores de la comunidad.

Promoción del ODS 12: Producción y Consumo Responsables. Al reducir la demanda de productos nuevos, BAMBU ayuda a disminuir la presión sobre los recursos naturales. Esto conlleva a una menor generación de residuos, lo que fortalece la transición hacia una economía circular. De este modo, el modelo de negocio contribuye a un consumo más consciente, y reduce significativamente el impacto ambiental.

5.5. Resumen

El capítulo detalla el modelo de negocio de BAMBU basado en un enfoque sostenible que incluye la venta de artículos para niños a precios accesibles, utilizando canales físicos y digitales. Se describen los elementos clave del negocio, como clientes objetivo, propuesta de valor y fuentes de ingreso, sustentados en la consignación de artículos y un servicio personalizado. La viabilidad financiera se analiza a través de proyecciones que prevén pérdidas iniciales y rentabilidad creciente desde el segundo año, basadas en el incremento de ventas y la optimización de costos. Finalmente, el análisis del mercado muestra un segmento atractivo en Lima Metropolitana, con un potencial de escalabilidad significativo impulsado por la aceptación de artículos de segunda mano y el crecimiento del comercio electrónico.

Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable

En este capítulo, se abordan las pruebas realizadas para validar la deseabilidad de la propuesta de valor de BAMBU, enfocándose en la aceptación de las soluciones ofrecidas por los usuarios objetivo. Se investigaron diversas hipótesis, como la disposición de las madres para comprar y vender artículos de reúso, la preferencia por canales de venta y la relevancia de la desinfección de productos. El capítulo incluye la validación de hipótesis, así como el plan de mercadeo, operaciones, presupuesto de inversión, análisis financiero y simulaciones. Los resultados obtenidos a través de encuestas y experimentos confirmaron la alta aceptación del modelo, validando así la viabilidad de la propuesta.

6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución

Las hipótesis seleccionadas consideran la deseabilidad de la propuesta de valor para el segmento de usuarios, así como los canales y el nivel de relaciones que se busca establecer con ellos. Estas hipótesis tienen como objetivo confirmar que la solución planteada resulta atractiva para cada tipo de usuario identificado. Además, se busca validar que la propuesta aporta un valor suficiente por el cual los usuarios estén dispuestos a realizar un pago.

6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución

Las hipótesis planteadas son las siguientes:

Hipótesis 1. Madres de familia de Lima Metropolitana de los NSE B y C con hijos menores a 12 años están dispuestos a comprar artículos de reúso para sus hijos.

Hipótesis 2. Madres de familia de Lima Metropolitana de los NSE B y C están dispuestos a vender en consignación artículos de sus hijos que se encuentran en buen estado y que ya no utilizan.

Hipótesis 3. Las Madres proveedoras de artículos están dispuestas a pagar el 20% del precio de venta al público como comisión a BAMBU por la venta de su artículo.

Hipótesis 4. El canal de tienda física brinda mayor confiabilidad a los clientes que una tienda online para la compra de artículos de reúso.

Hipótesis 5. El servicio de desinfección de artículos es un factor de decisión importante en la compra de artículos de reúso.

6.1.2. Experimentos Empleados para Validar la Hipótesis

Mediante la encuesta complementaria de mercado, se recopilieron datos relevantes para evaluar la deseabilidad de las hipótesis uno y dos. Los resultados mostraron que la intención de compra de artículos de reúso para niños alcanzó un 83.9% (ver Apéndice H5), mientras que la intención de venta obtuvo un 90.3% de aceptación (ver Apéndice H10). Estas cifras son consistentes con estudios previos en modelos de negocio similares, que reportaron ratios de intención de compra de 71.1% (Felix et al., 2021, p.96) y 79% (Hilario et al., 2022, p.130), y ratios de intención de venta de 60.5% (Felix et al., 2021, p.97) y 81% (Hilario et al., 2022, p.131), evidenciando además una creciente aceptación en ambas categorías a lo largo del tiempo.

Entre el 4 de julio y el 4 de agosto de 2024 se llevaron a cabo experimentos complementarios a las primeras validaciones. Como parte del trabajo preparatorio, se creó un grupo en la red social Facebook, administrado por los estudiantes responsables de este documento, denominado "Perú de todo para maternidad, bebés y niños (buen estado 9 y 10)". Este grupo, conformado por personas interesadas en comprar y vender artículos de reúso para niños, sirvió como plataforma para realizar publicaciones dirigidas a captar la atención de sus miembros e invitarlos a visitar la página web beta de BAMBU. Durante este periodo, las publicaciones alcanzaron un nivel de 526 *post reach*, reflejando la cantidad de personas que visualizaron al menos una vez las publicaciones realizadas (ver Apéndice M1).

Los métodos y criterios de aceptación utilizados para la validación de las hipótesis se detallan en la Tabla 14. Los valores de éxito fueron definidos considerando el alcance y

Tabla 14

Experimentos de Deseabilidad

| Hipótesis | Método | Métrica | Criterio de aceptación |
|--|--|--|--|
| H1: Madres de familia de Lima Metropolitana de los NSE B y C con hijos menores a 12 años están dispuestos a comprar artículos de reúso para sus hijos | Medir el interés y la intención de compra a través de una web beta. | Porcentaje de visitantes únicos sobre el post Reach. Fórmula: $(\text{Visitantes Únicos} / \text{Post Reach}) \times 100$ Duración promedio de la sesión en la página web. Duración total de las sesiones/Número total de sesiones | -Mayor igual al 20% de los <i>posts Reach</i> . -La duración promedio de sesión es mayor a 3 minutos. |
| H2: Madres de familia de Lima Metropolitana de los NSE B y C están dispuestos a vender en consignación artículos de sus hijos que se encuentran en buen estado y que ya no utilizan | Medir el interés en la venta de artículos de reúso a través de una web beta, para ello se invita a través de post en el grupo de Facebook a los proveedores a llenar sus datos en un formulario para posterior contacto. | Porcentaje de proveedores interesados sobre el post reach.. Fórmula: $(\text{Proveedores interesados} / \text{Post Reach}) \times 100$ | -El número de proveedores interesados sea mayor igual al 8% de los <i>post reach</i> . |
| H3: Las Madres proveedoras de artículos están dispuestas a pagar el 20% del precio de venta al público como comisión a BAMBU por la venta de su artículo. | Medir la aceptación a las condiciones de pago por venta del 80% que otorga BAMBU a través de la aceptación vía mensajería instantánea. | Porcentaje de proveedores que aceptan la comisión o pago. Fórmula: $(\text{Proveedores que aceptan} / \text{Proveedores interesados}) \times 100$ | -Mayor igual al 10% de la cantidad de proveedores interesados en vender con BAMBU. |
| H4: El canal de tienda física brinda mayor confiabilidad a los clientes que una tienda online para la compra de artículos de reúso. | Medir la confirmación mediante encuesta. ¿Por qué medios comprarías artículos de reúso? | Porcentaje de encuestados que prefieren comprar en tienda física. Fórmula: $(\text{Personas que prefieren tienda física} / \text{Total de encuestados}) \times 100$ | El porcentaje sea mayor o igual al 40% de las personas que responden la encuesta |
| H5: El servicio de desinfección de artículos es un factor de decisión importante en la compra de artículos de reúso. | Medir la confirmación mediante encuesta. Se describe el proceso de desinfección ¿Consideras importante en tu decisión de compra el proceso de desinfección planteado? | Porcentaje de encuestados que consideran la desinfección como clave. Fórmula: $(\text{Personas que consideran la desinfección} / \text{Total de encuestados}) \times 100$ | El porcentaje sea mayor al 50%. |
| H6: Los puntos de entrega/recojo es una modalidad de transporte aceptado por los usuarios clientes y proveedores. | Medir la confirmación mediante encuesta. Se describe el proceso. ¿Le parece buena idea usar puntos de entrega/recojo cercanos a usted? | Porcentaje de personas que aceptan la modalidad de transporte Fórmula: $(\text{Número de personas que aceptan la modalidad de transporte} / \text{Total de personas encuestadas}) \times 100$ | El porcentaje sea mayor al 50%. |

engagement obtenidos en las publicaciones de Facebook, en el contexto de una marca emergente y una versión inicial de la página web, lo cual influye directamente en la capacidad de obtener respuestas de la comunidad. Asimismo, se destaca que la métrica de *post reach* no distingue usuarios únicos, lo que implica que el ratio calculado podría ser incluso mayor al estimado. En relación con los resultados de la H1, se alcanzaron 218 visitantes únicos, equivalentes al 41.4% del *post reach*. Además, se registró una duración promedio de sesión de cuatro minutos y dos segundos, donde el 84% de las sesiones ocurrieron desde dispositivos móviles, siendo el domingo el día con mayor tráfico (ver Apéndice M2).

Para la H2 se obtuvieron un total de 52 personas que llenaron el formulario para ser proveedores BAMBU (ver Apéndice M3) ello equivale al 9.88% de los *post reach*, de esta muestra siete personas aceptaron el porcentaje de comisión del 20%, lo que equivale al 13.46% así la H3 queda también validada (ver Apéndice M4). Respecto a H4, un 42% de las personas que participaron en la encuesta en el grupo de Facebook prefieren como canal de compra la tienda física (ver Apéndice M5).

La encuesta realizada para la H5 reflejó que el 100% de los participantes consideraron la desinfección como un factor clave de compra (ver Apéndice M6). De manera similar, la encuesta asociada a la H6 mostró que el 100% de los encuestados aceptaron los puntos de entrega/recojo cercanos como una modalidad de transporte viable (ver Apéndice Figura M7). Por otro lado, el grupo de Facebook creado para la comunidad de BAMBU contaba con más de 1800 miembros al 4 de agosto (ver Apéndice M8), mientras que la cuenta oficial de BAMBU en Facebook registró 494 *likes* y 508 seguidores a esa misma fecha (ver Apéndice M9).

6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución

6.2.1. Plan de Mercadeo

BAMBU es una plataforma de alquiler *peer-to-peer* que facilita la conexión entre vendedores y compradores, brindando una experiencia de compra segura y confiable. Su objetivo es superar las expectativas de los usuarios en cada etapa del proceso, desde la búsqueda hasta la compra, asegurando satisfacción en todo momento. BAMBU aspira a convertirse en el referente del mercado, ofreciendo una alternativa más práctica y accesible en comparación con la compra tradicional.

Objetivos de Marketing. El objetivo de BAMBU es impulsar el crecimiento de la economía de los artículos de segunda mano, que beneficie a los consumidores de bajos recursos, genere ingresos adicionales a los vendedores y colabore con el medio ambiente. Para poder cumplir con las expectativas de los usuarios, se cuenta con altos estándares de seguridad y confiabilidad. En un entorno donde la inseguridad en el comercio *e-commerce* crece día a día, los clientes demandan mayores garantías para proteger sus productos y datos personales. En este escenario, se ha elaborado un plan de marketing con los siguientes objetivos estratégicos iniciales (ver Tabla 15).

Tabla 15

Objetivos Estratégicos de Marketing de BAMBU

| Objetivo estratégico | Objetivo de Comercial y de Marketing | Descripción |
|------------------------|--|--|
| Desarrollo de cado | Buscar el reconocimiento de la marca | Obtener una cuota de mercado del 5% en el primer año en Lima Metropolitana. |
| Consolidación del cado | Posicionar la marca como líder en el mercado | Lograr un reconocimiento de marca del ~29% del mercado al año 5. |
| Incremento de esos | Incremento de las ventas | Crece en el ratio de conversión de público objetivo (SOM) a clientes de ~22% a ~28% entre el primer y quinto año |

Segmentación del mercado. La segmentación del mercado de BAMBU está compuesta por dos grupos principales:

- **Vendedores:** Son las personas que ofrecen los artículos de segunda que ya no utilizan y están en buen estado, para liberar espacio en su hogar y generar una ganancia adicional.
- **Compradores:** Personas que necesitan artículos de segunda mano para niños en buenas condiciones, debido a que no tienen los recursos necesarios.

Las características de los grupos se observan a continuación (ver Tabla 16).

Posicionamiento. El posicionamiento de BAMBU debe ser tan claro y destacado que el público valore por las siguientes variables que se presentan en la Tabla 17.

Análisis de Precio. El precio de venta que paga el cliente es establecido por el proveedor del artículo. El proveedor debe establecer un precio donde debe incluir la comisión de BAMBU. En el mercado peruano no existen plataformas activas enfocadas en el mercado nicho de BAMBU, por lo cual, se comparó con el porcentaje de comisión de plataformas de alta transaccionalidad como Mercado Libre, Marketplace y Coala con el fin ubicarlo en un rango de referencia; a su vez, se realizaron encuestas a compradores para conocer el porcentaje que están conformes de pagar por el servicio. Se ha establecido que el valor de la comisión de BAMBU es de 19% y para BAMBU verificado 21% durante el primer año (ver Apéndice J4), el cual es un porcentaje competitivo.

Tabla 16

Variables de Segmentación del Mercado

| Característica | Descripción |
|----------------|---|
| Geográfico | Personas entre 25 y 40 años. |
| Demográfico | Hombre y mujeres NSE B y C |
| Psicográfica | Alta adopción de tecnología, usuarios digitales y bancarizados. |

Tabla 17*Estrategias de Posicionamiento*

| Usuario | Variable | Estrategia |
|---------------------|---|--|
| Proveedor | Brindar una plataforma fácil de utilizar y segura para ofrecer artículos. | Las personas pueden vender sus productos sin preocupaciones. Una solución segura y confiable para vender sus artículos, con la garantía de recibir el valor acordado. |
| Cliente | Brindar una plataforma fácil de utilizar y segura para comprar artículos. | La mejor opción para comprar artículos de segunda en buenas condiciones, variedad de artículos y a precios accesibles. |
| Cliente | Brindar desinfección para artículos en tienda | Aporta a la confiabilidad del servicio y potencia la fidelización. |
| Cliente | Entrega asegurada | Recojo en tienda o en puntos cercanos al cliente, seguimiento de transporte |
| Proveedor y Cliente | Tienda física | El Cliente podrá ver parte de los artículos, el proveedor libera espacio de forma inmediata, permite tener una comunicación directa con el equipo BAMBU generando confianza en la marca. |
| Proveedor y Cliente | Preventa y Post Venta | Asesoramiento online y presencial para la compra o venta. Atención de reclamos y devoluciones. Reseñas. |

De esta forma se busca masificar el uso de la plataforma a través de estrategias de publicidad y promoción que promuevan el tráfico en la plataforma y lograr expandir a más usuarios a través del uso efectivo de redes sociales, *Influencers*, entre otras estrategias para atraer visitas de nuevos usuarios y mantener una base de clientes.

Marketing MIX. Se presenta el desarrollo de las 4C para el plan de marketing de BAMBU. Con el objetivo que nos permita centrarnos en las necesidades y deseos de los usuarios.

Consumidor:

- Ofrecer una plataforma online que facilita la interacción de manera rápida, sencilla y segura entre compradores y vendedores. Asimismo, se cuenta con tienda en física donde se pueden ver parte de los artículos en venta.
- La plataforma de BAMBU está pensada para satisfacer las expectativas de los clientes (compradores y vendedores). Esto debido a que somos una empresa que

brinda seguridad y se hace responsable en toda la transacción del artículo. BAMBU está asociada al bienestar, alivio y tranquilidad que ofrece:

A los proveedores: Un espacio donde puedan vender sus artículos de segunda en buenas condiciones que ya no utilizan y generan la reducción de espacios en el hogar al estar acumulados; a la vez, se ofrece un ingreso adicional por estas ventas.

A los clientes: Ofrecer productos variados en buenas condiciones y precios accesibles. Pensando en el bienestar económico de las familias del sector económico B y C, y también pensando en la contribución de la sociedad y la disminución de la contaminación ambiental.

- **Calidad:** Para garantizar la calidad del servicio, se ha establecido estándares de publicación y revisión de los artículos mediante imágenes y videos 360, así como la clasificación de los artículos por estados para una comprensión objetiva de acuerdo a su uso: (a) Como nuevo: aún conserva etiquetas y/o empaquetado inicial, nunca se ha usado y no tiene desperfectos, (b) Sin uso: nuevo pero sin etiquetas y/o paquete original, nunca se ha usado y no tiene desperfectos, (c) Muy bueno: Se ha usado pocas veces, puede o no tener algún desperfecto mínimo, pero este no afecta la funcionalidad o utilidad del artículo, (d) Bueno: Se ha usado varias veces, tiene algunos desperfectos visibles que no afectan la funcionalidad o utilidad del artículo.
- **Garantía:** Para garantizar la seguridad de los compradores, el pago al proveedor por artículo adquirido solo se realiza después de la conformidad del Cliente. Esto debido a que si la persona que compró no se encuentra conforme con su producto se procederá al reembolso. Este tipo de garantía es una de las principales diferencias con plataformas *e-commerce* como *Facebook*, donde el comprador puede salir afectado por estafa sin lugar a reclamo.

- **Desinfección:** Se ofrece la desinfección a vapor que es un método rápido y eficaz para eliminar gérmenes, suciedad y residuos de diversas superficies. El vapor a alta temperatura mata una amplia variedad de microorganismos, incluyendo bacterias y virus. Para garantizar esta desinfección se realiza a un vapor a 100° C complementado con el uso de líquidos no tóxicos.
- **Medio de pago:** BAMBU ofrece diferentes opciones de pagos con el objetivo de asegurar la comodidad, disponibilidad y seguridad del cliente. Se cuenta con pagos mediante tarjetas de crédito y débito, y billeteras digitales con aplicaciones como Yape y Plin.
- **Soporte y asesoría en línea:** se cuenta con un equipo de soporte en línea disponible para resolver tus dudas y brindarte asesoramiento personalizado en cada etapa de la transacción. Para lo cual, se cuentan con los medios de comunicación de *WhatsApp*, correo electrónico y teléfono.

Coste del servicio:

- BAMBU cuenta con dos tipos de categorías BAMBU y BAMBU verificado. En el primer tipo de categoría los usuarios pueden ingresar a la plataforma y mediante las imágenes y videos que suben se realiza una verificación del artículo que esté en buen estado, para esta categoría se tiene un cobro de comisión del 19%. Por otro lado, para la categoría de BAMBU verificado el artículo se revisa en la tienda, se válida la condición en que se encuentra, se realiza la desinfección del artículo y se ofrece la venta del artículo por medio de la plataforma y en tienda física, para lo cual se cobra una comisión del 21% (ver Apéndice J4)
- En cuanto al costo del *delivery* se busca tener una tarifa única en el primer año de ~S/8.00 que será asumido por el comprador (ver Apéndice K4). Este costo incluye el transporte del artículo de un punto de entrega al punto de recojo más cercano que

deberá indicar el comprador. El transporte es realizado por una empresa tercerizada.

- Se ofrece *delivery* gratuito para los compradores que realicen un consumo mayor de S/300.

Convivencia. Los primeros años el público objetivo se centra en Lima Metropolitana. Esto debido a que Lima resulta atractiva para el desarrollo y crecimiento del modelo de negocio, ya que alberga 43 distritos y concentra el 30.1% del total de población del país de acuerdo con información de las estimaciones poblacionales a junio del 2023 (Portal Gob.pe, 2023). Para lo cual, se ofrece los siguientes medios para que los usuarios interactúen:

Plataforma Online BAMBU donde los proveedores podrán subir sus artículos al sistema para su venta. En cuanto a los compradores un espacio donde puedan escoger la variedad de artículos disponibles. Asimismo, las funcionalidades que BAMBU ofrece en su plataforma son las siguientes:

- Lanzamiento: Página de usuario para el registro de clientes y proveedores, la página brindará la capacidad al proveedor de cargar imágenes y videos de los artículos que coloque a la venta, una vez cargado pasará a un flujo de aprobación de BAMBU. Filtro de categorías de búsqueda (edad, precio, talla, vendedor, etc.) y reseña de los artículos vendidos que permite al cliente evaluar el proceso de venta y al vendedor.
- Primer año: En la página de usuario para Proveedor se agrega un resumen de ventas e ingresos, así como la funcionalidad de mostrar el número de visitas a un artículo, de esta manera se brinda información adicional al vendedor sobre la competencia para poder adquirir un artículo y/o que tan vendido esa categoría de artículo es, lo que le puede brindar una idea de su utilidad.

- Segundo año: Se agregan dos funcionalidades, la de “última vez visto de un artículo” crea una sensación de urgencia y la competencia en la compra, asimismo se agrega la funcionalidad de *personal shopper*, con la que el cliente podrá configurar una búsqueda predeterminada según el nombre del artículo y atributos como marca, y cuando el sistema detecte un ingreso que cumpla estas características enviará un correo de notificación al cliente para incentivar la compra.
- Tienda física que permite a los usuarios poder tener una comunicación vivencial con los colaboradores de BAMBU y en donde pueden solicitar asesoramiento o ver productos disponibles en tienda.
- Para una comunicación constante de los productos y promociones se utilizarán las redes sociales como *Facebook, Instagram y TikTok*.

Comunicación. La comunicación es fundamental para poder crecer como marca BAMBU, la plataforma online debe ser conocida por el público específico como una empresa segura con artículos variados y de calidad. Se busca que esta captación de nuevos usuarios sea más rápida con la propuesta de tienda física con la que propuestas anteriores no han contado. Mediante estas promociones se busca incrementar los usuarios, la variedad de artículos en la plataforma y el incremento de las ventas; para lo cual, se tiene las siguientes acciones:

- Redes sociales: Se aprovecha el alcance de las redes sociales para aumentar la visibilidad de BAMBU y generar interés en la plataforma. Se utilizarán anuncios con botones de llamados a la acción tal como compra ahora, regístrate gratis, ofertas, descubre cómo, quieres saber más, etc. Las redes que se van a utilizar son: Facebook y Tiktok mediante el modelo de pago de CPC considerando un alcance del 40% y 20% del SOM respectivamente.

Instagram mediante modelo de pagos de CPM considerando un alcance del 30% del SAM.

- Marketing digital: Se acelera el crecimiento de la marca mediante campañas pagadas en Google se considera un alcance del 10% del SAM. Además, se colabora con *Influencers* para llegar a audiencias más específicas y generar recomendaciones auténticas. Se trabajará con *Influencers* del género femenino, madres, con trayectoria respetada y que no posean escándalos mediáticos, que genere simpatía y representación en el público objetivo.
- Marketing presencial: En búsqueda de nuevos clientes a través de una experiencia que genere emociones más fuertes y conexiones duraderas se tendrán campañas presenciales, BTL, donde el personaje, un oso llamado BAMBU, visite lugares específicos, tales como colegios, nidos, centros de estimulación, maternidades, y en general espacios públicos concurridos por las familias, lo que a su vez generará cercanía con la marca y confianza.
- Incentivos: Por lanzamiento y para incentivar las compras BAMBU otorgará un 10% de descuento sobre el precio de venta a todos los artículos de los dos primeros meses de operación. Además, se ofrecen programas de fidelización mediante entradas a *Happyland*, cine, parques de las leyendas y otros a los clientes que realicen compras durante el mes. Estas entradas serán sorteadas y se consideran 100 unidades en el primer año con un valor S/50; las cuales serán sorteadas cada mes. Por otro lado, se ofrecen descuentos del 15% a los compradores que sumen compras mayores a S/ 400 en una sola transacción (ver Tabla 10). Asimismo, para fomentar la compra, se ofrecerá el servicio de transporte entre puntos de entrega y recojo de forma gratuita para pedidos superiores a S/300.

Cálculo del VTVC/CAC. El valor del CAC se obtiene sumando los costos de ventas,

que en este caso ascienden a cero, junto con todos los gastos de marketing en relación al número de clientes adquiridos. En el primer año, se registró un gasto en marketing de S/ 44,170.32 y se lograron 3,811 nuevos clientes, lo que resulta en un CAC de 11.59. El VTVC, por otro lado, representa el valor total que un cliente genera durante su relación con la empresa. En el caso de BAMBU, se estima que cada cliente realiza dos compras al año durante tres años, con un ticket promedio de S/38.44 después de comisión, lo que resulta en una ganancia de VTVC de S/230.66 (ver Tabla 18).

Tabla 18

Cálculo del VTVC/CAC de BAMBU

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Costo de ventas + Costo de marketing | S/ 45,880.41 | S/ 55,601.65 | S/ 78,346.13 | S/ 118,357.77 | S/ 190,100.66 |
| clientes | 3811.00 | 6540.00 | 11485.00 | 20569.00 | 37394.00 |
| CAC | S/ 12.04 | S/ 8.50 | S/ 6.82 | S/ 5.75 | S/ 5.08 |
| Ticket medio | S/ 38.44 | S/ 43.07 | S/ 48.10 | S/ 53.55 | S/ 59.45 |
| frecuencia compra en 1 año | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 |
| permanencia en años | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| VTVC | S/ 230.66 | S/ 258.45 | S/ 288.61 | S/ 321.31 | S/ 356.69 |
| VTVC/CAC | 19.16 | 30.40 | 42.31 | 55.84 | 70.16 |

6.2.2. Plan de Operaciones

El plan de operaciones de BAMBU tiene como objetivo principal diseñar y ejecutar un modelo operativo eficiente que permita ofrecer una experiencia de compraventa de artículos de segunda mano única y satisfactoria para los padres de familia. A través de un riguroso proceso de selección, inspección y desinfección de los productos, así como de una política de devolución ágil y centrada en el cliente, se garantizará la calidad y la confianza en cada transacción. Alineado con la estrategia de diferenciación de la empresa, se optimizarán tanto la tienda física como la plataforma digital para brindar una experiencia de compra segura, eficiente y agradable, satisfaciendo las necesidades de los padres de familia en posición de proveedores y compradores.

Actividades Claves. Las actividades clave son fundamentales para el éxito del negocio, y el proyecto BAMBU depende en gran medida de la ejecución efectiva de diversas acciones esenciales. Estas actividades incluyen desde la selección y acondicionamiento del local físico, que se encuentra en el distrito de Jesús María, hasta la gestión de la atención al cliente y la sostenibilidad del negocio. Además, se abordan aspectos como el desarrollo de una plataforma digital segura y fácil de usar, la implementación de procesos operativos eficientes, la ejecución de una estrategia de marketing sólida, la capacitación del personal en atención al cliente y transporte, así como asegurar la viabilidad legal y financiera del proyecto.

Selección y acondicionamiento del local:

- Búsqueda y selección del local. La ubicación seleccionada es el distrito de Jesús María, que pertenece a la zona 6 de Lima Metropolitana, donde el 78.8% de su población pertenece al público objetivo de los NSE B y C (APEIM, 2024), cuenta con una ubicación privilegiada en el centro de Lima Metropolitana que permite el fácil acceso desde otros distritos; alberga zonas comerciales, entre ellos la Av. General Garzón con sus 20 cuadras, donde se puede encontrar una variedad de productos desde enseres domésticos hasta aparatos electrónicos, lo que atrae a un alto tráfico de personas.
- Negociación y firma del contrato de alquiler.
- Adaptación del local a las necesidades de la tienda (mobiliario, iluminación, señalización y cartel publicitario).
- Instalación de servicio de internet y sistemas de seguridad.

Desarrollo de la plataforma digital:

- Diseño y desarrollo de la página web.
- Configuración de pasarelas de pago seguro.
- Optimización para motores de búsqueda (SEO).

Implementación de procesos operativos:

- Definición de los procesos de recepción, clasificación, valoración y almacenamiento de productos.
- Establecer protocolos de desinfección.
- Creación de un procedimiento de devolución ágil y centrada en el cliente
- Creación de un manual de procedimientos para el personal.
- Inducción y capacitación al nuevo personal.
- Cronograma de capacitaciones periódicas al personal.

Implementación de la estrategia de marketing:

- Creación de perfiles en redes sociales y generación de contenido relevante.
- Desarrollo de campañas publicitarias en redes sociales e *influencers*.
- Organización de eventos y promociones.

Gestión de la atención al cliente:

- Capacitación del personal en atención al cliente.
- Creación de una base de datos de clientes.

Selección y Capacitación del Personal

- Definición del perfil de los empleados en planilla
- Reclutamiento y selección del personal.
- Impartición de capacitaciones en atención al cliente, manejo de inventario, uso de la plataforma digital y procesos operativos.

Viabilidad y Sostenibilidad

- Viabilidad técnica: Se cuenta con la tecnología necesaria para desarrollar y mantener la plataforma digital.
- Viabilidad financiera: Una parte del financiamiento será a través de una deuda con garantía hipotecaria obtenida por uno de los integrantes del grupo y la otra parte

serán aportes de los accionistas.

Recursos Claves

- Recursos humanos: Conformado por profesionales quienes se encargarán de las tareas operativas, desde la recepción de artículos, la venta y atención al cliente, la gestión administrativa y el marketing. (ver Tabla N1), con un equipo compuesto por cuatro personas en el año uno a nueve personas al año cinco (ver Tabla K6).
- Recursos financieros: que soportan la inversión inicial en gastos preoperativos y capital de trabajo.
- Recursos tecnológicos: Software de oficina, plataforma de *e-commerce*, y conexión con sistemas de pago y transporte.
- Recursos físicos: La tienda física y el mobiliario (ver Tabla K7).

Socios Clave

- Los padres Proveedores de artículos son socios clave del negocio.
- Proveedores de servicios: Empresa tecnológica de desarrollo y mantenimiento de la plataforma, así como la empresa de transporte.
- *Influencers*: Colaboraciones con *influencers* idealmente que cuenten con experiencia en temas de maternidad y crianza.
- Asociaciones: Organizaciones ambientales.

Proceso Operativo. El proceso operativo de venta de artículos de segunda mano a través de la plataforma BAMBU, desde la perspectiva del proveedor (padre de familia), abarca tanto la venta online como la venta en la tienda física. Este proceso está cuidadosamente estructurado para facilitar la interacción del proveedor con la plataforma en ambas modalidades. Detalles adicionales sobre este proceso se encuentran en el Apéndice N1.

1. El proceso inicia con el registro del proveedor en la plataforma web de BAMBU.

2. Una vez registrado, el proveedor carga imágenes y videos de los artículos que desea vender.
3. El proveedor elige si desea vender el artículo únicamente a través de la plataforma web o si desea que el artículo sea exhibido tanto en la tienda física como en la web.
4. En caso de seleccionar la opción de venta tanto en línea como en tienda, el proveedor debe llevar el artículo a la tienda física para su inspección, desinfección y exhibición.
5. Los artículos entregados en la tienda física son inspeccionados y exhibidos.
6. Los artículos son colocados en la tienda física para su venta directa al cliente.
7. Todos los artículos, ya sea que estén en la tienda física o no, son publicados en la plataforma web de BAMBU.
8. Los clientes realizan la compra de los artículos, ya sea a través de la plataforma web o directamente en la tienda física, en caso de las adquisiciones en tienda los artículos son desinfectados como parte del proceso de compra.
9. Una vez se realice el pago por el artículo, el sistema envía una notificación vía correo al Proveedor para que deje el artículo en el punto de entrega más cercano.
10. El artículo es enviado a un punto de recojo escogido por el comprador a través de la empresa de transporte.
11. En el punto de recojo el comprador inspecciona el artículo al momento de la entrega.
12. Si el comprador no está satisfecho con el artículo, deja el artículo en el punto de recojo, para solicitar devolución del producto.
13. Si el cliente está conforme con su compra, se procede a realizar el pago al proveedor.

El flujo de proceso desde la perspectiva del cliente o comprador en la plataforma BAMBU se puede describir de la siguiente manera: (ver Apéndice N2)

1. El cliente busca y elige el producto que desea comprar.
2. El cliente agrega el producto elegido a su carrito de compras.
3. El cliente completa la compra proporcionando sus datos y eligiendo el método de pago.
4. El artículo es transportado desde el punto de entrega al punto de recojo
5. Se verifica el pago realizado por el cliente, posteriormente este recibirá una notificación vía correo electrónico cuando el artículo haya llegado al punto de recojo seleccionado por el cliente.
6. El cliente recoge su pedido y lo revisa.
7. Se confirma si el cliente está satisfecho con el producto.
8. Si el cliente no está satisfecho, puede devolver el producto y dejarlo en el punto de recojo.
9. Se devuelve el dinero al cliente por el producto devuelto.
10. Si el cliente está satisfecho, se procede a pagar al proveedor.

El transporte entre los puntos de entrega y recogida se gestiona mediante una alianza con una empresa de transporte externa que posee una red de puntos desarrollada. En el mercado local, existen varias opciones similares a esta oferta, como Pickit, Urbano y Holas Scharff. Para cada compra realizada, el sistema de BAMBU asigna un código de seguimiento, el cual puede ser consultado a través del sistema de rastreo de la empresa de transporte asociada.

6.2.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis

Con la implementación de la simulación de Monte Carlo, se simulan un número significativo de variables en diferentes escenarios con un análisis de sensibilidad de 0.05 a

0.2 en las variables críticas de VTVC y CAC (ver Tabla 19). Se concluye que el valor esperado del VTVC/CAC es de 22.134, lo que indica que los ingresos esperados por cliente superan la inversión realizada en su adquisición.

Tabla 19

Simulación de Montecarlo en Marketing

| | VTVC/CAC | CAC | VTVC |
|-------------------------|----------|-------|--------|
| Promedio esperado | 22.15 | 12.76 | 282.66 |
| Desviación estándar | 1.00 | 0.99 | 55.66 |
| Primera simulación | 22.33 | 11.60 | 313.12 |
| Promedio | 22.134 | | |
| Desviación estándar | 1.021 | | |
| Mínimo | 19.296 | | |
| Máximo | 25.829 | | |
| Alta eficiencia: > 3.40 | 100.00% | | |

6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución

6.3.1. Presupuesto de Inversión

Los gastos previos a la puesta en marcha del negocio, conocidos como gastos pre-operativos, incluyen el acondicionamiento del local para la tienda y la oficina, los gastos en mobiliario, proveedores de seguridad, el desarrollo de la web con su diseño aplicando SEO, así como el correspondiente dominio, hosting y el registro de la marca, los cuales se ejecutan durante el año cero (ver Tabla 20).

Para calcular el capital de trabajo, se desglosaron los ingresos y egresos mensuales del primer año, lo que permitió identificar el déficit inicial de presupuesto para atender las operaciones del negocio. A partir de esta información, se determinó que el capital de trabajo necesario asciende aproximadamente al 54% de los costos operativos del año 1 (ver Tabla 21 y Tabla 22). Los gastos pre-operativos y el capital de trabajo constituyen el CAPEX o inversión inicial (ver Tabla 23).

Tabla 20*Gastos Pre – Operativos*

| Gastos Preoperativos | Año 0 |
|---------------------------------------|--------------|
| Acondicionamiento de Tienda y oficina | S/ 4,500.00 |
| Gastos de mobiliario | S/ 14,429.00 |
| Gasto Proveedores - Seguridad | S/ 2,000.00 |
| Desarrollo de la web | S/ 25,000.00 |
| Dominio y hosting | S/ 500.00 |
| Registro de Marca en INDECOPI | S/ 534.00 |
| SEO web | S/ 3,200.00 |
| | S/ 50,163.00 |

Tabla 21*Gastos en Año Uno*

| Gastos en Año 1 | Valor |
|-------------------------------------|---------------|
| Gastos administrativos y operativos | S/ 38,835.98 |
| Gastos de transporte | S/ 53,348.67 |
| Gastos de ventas | S/ 0.00 |
| Gastos de Marketing | S/ 45,880.41 |
| Gastos de la web | S/ 4,316.00 |
| | S/ 142,381.05 |

Tabla 22*Capital de Trabajo*

| | Valor |
|--------------------|---------------|
| ratio | 76.00% |
| Capital de trabajo | S/ 108,209.60 |

Nota. El monto es superior a los déficits durante el año 1 (ver Apéndice K14)

Tabla 23*Inversión Inicial*

| Inversión inicial | Valor |
|---------------------------------|---------------|
| Gastos preoperativos | S/ 50,163.00 |
| Inversión en Capital de trabajo | S/ 108,209.60 |
| | S/ 158,372.60 |

6.3.2 Análisis Financiero

La estructura de financiamiento se presenta en la Tabla 24. La inversión inicial será cubierta mediante un aporte patrimonial dividido en partes iguales entre los tres integrantes del equipo que desarrolla el modelo de negocio. El monto restante será financiado a través de un préstamo obtenido por uno de los integrantes, quien adquiere S/ 80,000 con una garantía hipotecaria sobre un inmueble de valor de realización inmediata de S/ 600,000. Este préstamo tiene una tasa efectiva mensual del 1.2% a tres años, y permite al integrante otorgar el mismo monto a BAMBU con un TET del 4.66% y un periodo de gracia de tres trimestres, para que el modelo comience a generar ganancias operativas (ver Apéndice K15). Con esta información, se calculan el CAPM modificado (K_s) y el WACC, cuyos valores son 13.31% y 12.86%, respectivamente (ver Apéndice K16 y Tabla 25). A partir de la información de financiamiento vía deuda se obtienen los gastos financieros (ver Tabla 26).

Tabla 24

Estructura de Financiamiento

| Financiamiento | Valor | % Aporte |
|------------------------|---------------|----------|
| Préstamos o Deuda (B) | S/ 80,000.00 | 50.51% |
| Aporte patrimonial (P) | S/ 78,372.60 | 49.49% |
| | S/ 158,372.60 | 100.00% |

Tabla 25

Estructura de Capital

| Estructura de capital | Valor | Costo de la deuda | Uno menos la tasa de impuesto (1-t) | Peso de la deuda y patrimonio (W) | Costo de la deuda promedio ponderado WACC= $W_d [K_d(1-t)] + W_s K_s$ |
|-----------------------|--------------|-------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|--|
| Deuda (B) | S/ 80,000.00 | 17.62% | 70.50% | 50.51% | 6.28% |
| Patrimonio (P) | S/ 78,372.60 | 13.31% | | 49.49% | 6.58% |
| | | | | | 12.86% |

Tabla 26*Gastos Financieros*

| Total, Gastos Financieros | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------|-------|--------------|--------------|-------------|---------|---------|
| Intereses | 0 | S/ 15,809.41 | S/ 12,410.13 | S/ 5,175.84 | S/ 0.00 | S/ 0.00 |
| Cargos y comisiones | 0 | S/ 240.00 | S/ 240.00 | S/ 240.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 |
| | 0.00 | S/ 16,049.41 | S/ 12,650.13 | S/ 5,415.84 | S/ 0.00 | S/ 0.00 |

El estado de resultados muestra una evolución incremental de la utilidad neta (ver Tabla 27), conforme el negocio amplía su alcance el margen neto operativo, EBITDA sobre ventas netas, crece de 10.84% en el año 1 a 84.55% al año cinco, esto es debido a que los costos se van diluyendo respecto a los ingresos con el crecimiento de las ventas.

6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis

A través del flujo de caja libre proyectado con una tasa de descuento de WACC del 12.86%, se obtiene el valor actual neto del proyecto (VANE) de S/ 1'918,584.84, equivalente a USD 512,442.53, con una tasa interna de retorno (TIR) de 102.67% y un periodo de recuperación de 2.57 años (ver Apéndice K17). Por otro lado, el flujo de caja financiero, descontado a una tasa Ks del 13.31%, arroja un valor actual neto para el accionista (VANF) de S/ 1'962,435.96 o USD 524,154.90, con una TIR de 134.16% (ver Apéndice K19). En ambos escenarios, se observa que el modelo de negocio genera valor, ya que los valores actuales netos superan las tasas de descuento, lo que demuestra la viabilidad positiva de la solución. Además, al realizar la simulación de Montecarlo para el flujo de caja libre neto, se determina que existe un riesgo del 0.8% de que el VAN sea inferior a S/ 1'123,200 o USD 300,000 (ver Apéndice K20).

Tabla 27*Estado de Resultados*

| Estado de Resultados | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Ventas (PEN) | | 293,011.95 | 563,413.89 | 1,104,907.80 | 2,202,991.59 | 4,445,997.15 |
| Ingreso por transporte de cobro | | 42,674.29 | 60,717.65 | 89,834.21 | 131,828.07 | 208,146.54 |
| Costo de ventas | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Utilidad bruta | S/ 0.00 | 335,686.25 | 624,131.53 | 1,194,742.00 | 2,334,819.66 | 4,654,143.69 |
| Gastos administrativos y operativos | - 20,929.00 | 233,015.86 | 273,559.77 | 303,110.52 | 342,699.00 | 369,936.22 |
| Gastos de oficina | - 4,500.00 | 79,200.00 | 81,889.20 | 84,669.41 | 87,543.69 | 90,515.23 |
| Gastos de mobiliario | - 14,429.00 | 1,444.80 | 1,491.03 | 769.37 | 1,587.99 | 1,746.79 |
| Gastos de planilla | | 141,295.06 | 178,749.11 | 199,485.39 | 234,799.00 | 258,305.30 |
| Gastos de Proveedores servicios varios | - 2,000.00 | 11,076.00 | 11,430.43 | 18,186.35 | 18,768.31 | 19,368.90 |
| Gastos de Transporte | | 53,348.67 | 75,901.77 | 112,294.06 | 164,786.12 | 260,186.74 |
| Gasto por transporte de cobro | | 42,674.29 | 60,717.65 | 89,834.21 | 131,828.07 | 208,146.54 |
| Gasto por transporte asumido | | 10,674.37 | 15,184.13 | 22,459.85 | 32,958.06 | 52,040.20 |
| Gastos de marketing | - 3,734.00 | 45,880.41 | 55,601.65 | 78,346.13 | 118,357.77 | 190,100.66 |
| Gastos de la web | - 25,500.00 | 4,316.00 | 5,390.11 | 2,466.60 | 2,545.53 | 2,626.98 |
| Gastos canales de pago | | 54,118.16 | 99,330.79 | 186,529.77 | 356,351.80 | 689,148.98 |
| EBITDA | - 50,163.00 | - 54,992.84 | 114,347.44 | 511,994.93 | 1,350,079.44 | 3,142,144.11 |
| Depreciación | 0.00 | - 2,516.25 | - 2,665.35 | - 2,742.29 | - 2,901.09 | - 3,075.77 |
| Amortización | 0.00 | - 2,603.40 | - 2,803.40 | - 3,103.40 | - 3,103.40 | - 3,103.40 |
| Utilidad operativa EBIT | - 50,163.00 | - 60,112.49 | 108,878.69 | 506,149.24 | 1,344,074.95 | 3,135,964.94 |
| Gastos financieros | 0.00 | - 16,049.41 | - 12,650.13 | - 5,415.84 | 0.00 | 0.00 |
| Ganancia sujeta a impuesto | 0.00 | 0.00 | 96,228.56 | 500,733.40 | 1,344,074.95 | 3,135,964.94 |
| Impuesto a las ganancias 29.5% | 0.00 | 0.00 | - 28,387.43 | - 147,716.35 | - 396,502.11 | - 925,109.66 |
| Utilidad Neta | - 50,163.00 | - 76,161.90 | 67,841.13 | 353,017.05 | 947,572.84 | 2,210,855.28 |

6.4. Resumen

Se validaron las hipótesis de la propuesta de BAMBU enfocándose en la disposición de las madres de Lima Metropolitana para comprar y vender artículos de reúso para niños, obteniendo altas tasas de intención de compra y venta, superiores al 80%. Los resultados confirmaron que la desinfección de los productos y la tienda física son aspectos clave, así como la viabilidad de los puntos de entrega/recojo como modalidad de transporte. BAMBU es una plataforma de alquiler peer-to-peer que conecta compradores y vendedores, ofreciendo una experiencia de compra segura, accesible y transparente. Su estrategia de marketing se centra en la satisfacción del cliente, la economía circular de segunda mano, y el uso de comisiones competitivas y promociones para atraer usuarios. El análisis financiero, respaldado por la simulación de Monte Carlo, mostró una inversión inicial de S/ 158,372.60 y un valor actual neto positivo, lo que confirma la viabilidad del proyecto.

Capítulo VII. Solución Sostenible

El capítulo aborda la relevancia social y la rentabilidad social del modelo de negocio de BAMBU, una empresa comprometida con la economía circular y la sostenibilidad. A través de su enfoque innovador y alianzas estratégicas, BAMBU busca fomentar la reutilización de productos infantiles, reducir residuos sólidos y minimizar su huella de carbono. La estructura del capítulo explica como la empresa busca identificar y contribuir en las ODS; asimismo como se realizó el cálculo del VAN social.

7.1. Relevancia Social de la Solución

BAMBU es una empresa próspera que no sólo obtiene beneficios económicos, sino que también establece una posición sólida en su sector, demostrando su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado y asegurar su crecimiento a largo plazo. Por lo cual, se utilizó la herramienta Flourishing Business Canvas para definir alinear el modelo de negocio de la empresa con su impacto en la sociedad y el medio ambiente. En el esquema Flourishing que se presenta en el Apéndice O se destacan los siguientes puntos:

Con el fin de crear comunidades más justas y sostenibles, BAMBU se compromete a colaborar con grupos de ayuda a niños, ONG y activistas ambientales. Estas alianzas permitirán identificar y promover iniciativas ecoamigables, generando un impacto positivo en el entorno y en las personas más vulnerables. De forma concreta BAMBU organizará eventos de donación de artículos por temporadas, tal como día de la madre, día del niño, navidad, entre otros; donde convocará a la comunidad a brindar artículos en calidad de donación. BAMBU se encargará de la selección, categorización y empaque a través de su equipo, asimismo se podrán incluir artículos que hayan sido abandonados por sus dueños en tienda.

La comercialización de productos de segunda mano o reutilizados presenta varios desafíos, entre ellos la falta de conciencia ambiental en algunos consumidores y la competencia informal, factores que pueden afectar la percepción positiva de la reutilización.

Además, el término "de segunda mano" o "reúso" a menudo genera desconfianza, ya que algunos consumidores lo asocian con productos de baja calidad o con un estatus social inferior. Para abordar estas dificultades, BAMBU implementará estrategias de marketing que promuevan la conciencia ambiental, incentivando la reutilización, y el reciclaje y la elección de productos con menor impacto ambiental.

Otro impacto positivo del modelo de negocio es el uso de transporte sostenible, el que se logrará en alianza con una empresa que tenga desarrollado una red de puntos de entrega y recojo. Esta colaboración permitirá optimizar el transporte al consolidar varios artículos en un solo viaje, reduciendo la huella de carbono y contribuyendo a la preservación de los recursos naturales. Además, parte de la co-creación de valor producto de esta alianza será la de contribuir a la expansión de su red de puntos informando a los usuarios de BAMBU sobre la opción de convertirse en puntos de esta red para que pueda obtener así ingresos adicionales, de esta manera se crea una relación *win to win* con todos los actores implicados favoreciendo a su vez BAMBU con una mayor red de distribución.

Sin embargo, la operación no está exenta de costos ambientales, como el consumo de agua para la desinfección de artículos, energía eléctrica y combustible para el transporte. Para minimizar estos impactos, BAMBU optimiza sus procesos operativos, realizando la desinfección solo después de concretar una venta. Asimismo, utiliza iluminación eficiente en su tienda física, aloja sus servidores en la nube para reducir el consumo de energía directa y, a través de su empresa de transporte asociada, emplea combustibles ecoamigables como el GNV. Estas acciones reflejan el compromiso de BAMBU con la sostenibilidad y la reducción de su impacto ambiental.

La gobernanza del negocio de BAMBU involucra a diversas personas y entidades, destacando principalmente a los accionistas, quienes asumen la inversión y la toma de decisiones estratégicas. INDECOPI, como regulador, desempeña un papel clave al resolver

posibles conflictos relacionados con la prestación del servicio. Los mecanismos que respaldan esta gobernanza incluyen contratos de servicio con proveedores, acuerdos de servicio y convenios de cooperación con ONGs y albergues, asegurando así una gestión estructurada y colaborativa. Además, BAMBU cuantifica el impacto de su modelo mediante indicadores como la cantidad de residuos no generados, las unidades de artículos reutilizados vendidos y el bienestar económico generado para las familias a través de las ventas. Con estas acciones, la empresa busca contribuir directamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 8, "Trabajo decente y crecimiento económico", y 12, "Producción y consumo responsable", y sus respectivas metas (ver Tabla 28).

Tabla 28

Metas de ODS donde BAMBU Contribuye

| ODS | Metas | Contribución de BAMBU |
|--|---|--|
| 8. Trabajo decente y crecimiento económico | 8.4 Mejorar progresivamente la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente. | Fomenta el consumo responsable a través de la reutilización de artículos en buenas condiciones. |
| 12. Producción y Consumo responsable | 12.5 Reducción de generación de desechos a través de la reutilización | Extiende la vida útil de los artículos para niños a través de la reutilización. |
| | 12.8 Asegurar que las personas tengan la información para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza | Promueve a través de su plataforma y contenidos en redes la economía circular y sus beneficios. Crea una comunidad comprometida que se apoya mutuamente y posee conciencia ambiental. |

Con relación a las metas impactadas se puede determinar el índice de Relevancia Social (IRS) para cada ODS. En cuanto a la ODS 8 se tiene 12 metas objetivos y BAMBU contribuye con el objetivo 8.4; es por ello, que se puede realizar la siguiente ecuación para determinar el IRS, que vendría a hacer la división de "Metas impactadas por BAMBU / Total de metas de ODS".

$$\text{IRS(ODS8)} = 1/12 = 8.33\%$$

En cuanto a las ODS 12 cuenta con 11 metas objetivos y la empresa BAMBU contribuye con los objetivos 12.5 y 12.8; por lo cual su IRS ES:

$$\text{IRS (ODS12)} = 2/11 = 18.18\%$$

También, se puede establecer el IRS en conjunto de la ODS 8 y 12; el cual vendría a hacer:

$$\text{IRS (ODS 8 y 12)} = 3/23 = 13.04\%$$

Es difícil indicar un porcentaje aceptable del IRS, sin embargo, se puede establecer y evaluar el desempeño de BAMBU en términos de sostenibilidad y responsabilidad social, y que está enfocada en los ODS 8 y 12. La relevancia social también es un reflejo del VAN social que para BAMBU es de S/ 969,323.14.

7.2. Rentabilidad Social de la Solución

La evaluación de la rentabilidad social del proyecto BAMBU es crucial para cuantificar los beneficios ambientales y sociales generados al fomentar la economía circular en el sector de productos infantiles. Para obtener el beneficio social (ver Tabla 29), se consideró los residuos sólidos no generados debido a la reutilización, y se consideró el tiempo ahorrado por proveedores y compradores que hacen uso de la plataforma web. El beneficio económico asociado a la reducción de residuos sólidos se calculó multiplicando las toneladas de residuos evitadas, como resultado de la reutilización de productos infantiles, por el costo de disposición final de dichos residuos en un relleno sanitario, cabe mencionar que el costo promedio del servicio de eliminación de residuos sólidos es de S/149.30 soles por tonelada. Según la Municipalidad de Miraflores (2018) este cálculo cuantifica el ahorro económico directo derivado de evitar la generación de nuevos residuos y su posterior gestión, contribuyendo así a la sostenibilidad ambiental y a la reducción de la huella de carbono.

Según el análisis realizado, se demuestra una reducción constante en la generación de

residuos sólidos a lo largo de los cinco años proyectados, lo que contribuye a mitigar los problemas ambientales asociados a la gestión de residuos. Además, la plataforma web facilita la compra y venta de productos de segunda mano, generando un ahorro significativo de tiempo comparado con el esfuerzo que haría un proveedor o cliente tratando de concretar una venta o compra utilizando el *marketplace* de Facebook y grupos de Facebook, cuyo proceso contempla la toma de imágenes, la carga, la publicación en *marketplace* y/o en múltiples grupos o comunidades, el tiempo de negociación, pago de artículo, transporte y encuentro en un punto de mutuo acuerdo o coordinación de entrega con aplicaciones terceras. Se evidencian ahorros significativos en costos de gestión de compra/ venta y disposición final de residuos.

Los costos sociales identificados en el proyecto (ver Tabla 30) se concentran principalmente en las emisiones de dióxido de carbono (CO₂) generadas a partir de diferentes actividades como el transporte y el consumo de energía eléctrica. En ese sentido, el transporte empleado para trasladar los artículos entre los puntos de entrega/recojo, generan emisiones de CO₂, por ello el costo asociado a estas emisiones se calcula considerando el número de entregas por viaje entre puntos de entrega/ recojo (ver Apéndice K4), la distancia recorrida y el precio por gramo de CO₂ emitido. Asimismo, tanto los servidores utilizados para operar la plataforma como los dispositivos electrónicos (laptops y computadoras) consumen energía eléctrica, lo que a su vez genera emisiones de CO₂. El costo de estas emisiones se calcula considerando el consumo energético de cada equipo y el precio por gramo de CO₂ asociado a la generación de electricidad. Para determinar el costo social del CO₂ se emplea un valor de 7 USD/tCO₂e como precio del CO₂ por tonelada en Perú, este dato se obtuvo del documento "Parámetros de Evaluación Social" publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú en el año 2024.

Tabla 29*Cálculo de Beneficios Sociales*

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|-------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Residuos no generados | | | | | | |
| Residuos sólidos de productos infantiles desechados por persona/año (tn) | | 0.0876 | 0.0876 | 0.0876 | 0.0876 | 0.0876 |
| Q clientes | | 3,811 | 6,540 | 11,485 | 20,569 | 37,394 |
| Toneladas ahorradas | | 333.84 | 572.90 | 1,006.09 | 1,801.84 | 3,275.71 |
| Costo por tonelada | | S/ 149.30 | S/ 154.08 | S/ 159.01 | S/ 164.10 | S/ 169.35 |
| Beneficios | | S/ 49,842.85 | S/ 88,271.67 | S/ 159,975.81 | S/ 295,676.07 | S/ 554,733.80 |
| Tiempo ahorrado - proveedores | | | | | | |
| Q clientes | | 3,811 | 6,540 | 11,485 | 20,569 | 37,394 |
| Tiempo ahorrado navegando en la plataforma (hr) | | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 |
| Costo por hora hombre | | S/ 5.34 | S/ 5.34 | S/ 5.34 | S/ 5.34 | S/ 5.34 |
| Costo por gestión de pedido | | S/ 4.00 | S/ 4.00 | S/ 4.00 | S/ 4.00 | S/ 4.00 |
| Beneficios | | S/ 15,258.89 | S/ 26,185.55 | S/ 45,984.86 | S/ 82,356.35 | S/ 149,722.07 |
| Tiempo ahorrado por compra | | | | | | |
| Q clientes | | 3,811 | 6,540 | 11,485 | 20,569 | 37,394 |
| Tiempo ahorrado en búsqueda virtual (hr) | | 0.17 | 0.17 | 0.17 | 0.17 | 0.17 |
| Costo por hora hombre | | 5.34 | 5.34 | 5.34 | 5.34 | 5.34 |
| Costo por gestión de pedido | | 0.89 | 0.89 | 0.89 | 0.89 | 0.89 |
| Beneficios | | S/ 3,390.86 | S/ 5,819.01 | S/ 10,218.86 | S/ 18,301.41 | S/ 33,271.57 |
| Beneficios totales | | S/ 68,492.60 | S/ 120,276.23 | S/ 216,179.53 | S/ 396,333.83 | S/ 737,727.44 |

Tabla 30

Cálculo de Costos Sociales

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Costo de Transporte | | | | | | |
| Qty ventas para delivery (total) | | 6902 | 12072 | 21674 | 39554 | 72916 |
| Qty promedio artículos transportado en un viaje | | 5 | 7 | 10 | 16 | 25 |
| Número de viajes | | 1381 | 1725 | 2168 | 2473 | 2917 |
| Kilómetros recorridos por viaje promedio | | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Kilómetros recorridos total | | 13810 | 17250 | 21680 | 24730 | 29170 |
| Emisiones de CO2 transporte a gas (gr/km) | | 17.70 | 17.70 | 17.70 | 17.70 | 17.70 |
| Emisiones de CO2 en gr | | 13,827.70 | 17,267.70 | 21,697.70 | 24,747.70 | 29,187.70 |
| Precio de gramo de emisión de CO2 (PEN) | | S/ 0.000026 | S/ 0.000026 | S/ 0.000026 | S/ 0.000026 | S/ 0.000026 |
| Costo de emisión CO2-transporte | | S/ 0.36 | S/ 0.45 | S/ 0.57 | S/ 0.65 | S/ 0.76 |
| Costo de energía - servidor | | | | | | |
| Numero de servidores | | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Consumo energético kW/día jornada de 24 horas | | 240.00 | 240.00 | 240.00 | 240.00 | 240.00 |
| Días de operación al año | | 365.00 | 365.00 | 365.00 | 365.00 | 365.00 |
| Total de consumo energético teórico anual (KW) | | 87,600.00 | 87,600.00 | 87,600.00 | 87,600.00 | 87,600.00 |
| Factor de emisión CO2 (ton CO2/MWh) | | 0.45 | 0.45 | 0.45 | 0.45 | 0.45 |
| Factor de emisión CO2 (Kg CO2/KWh) | | 0.41 | 0.41 | 0.41 | 0.41 | 0.41 |
| Huella de carbono - KgCO2 por año | | 35,916.00 | 35,916.00 | 35,916.00 | 35,916.00 | 35,916.00 |
| Precio de gramo de emisión de CO2 (PEN) | | S/ 0.000026 | S/ 0.000026 | S/ 0.000026 | S/ 0.000026 | S/ 0.000026 |
| Costo de emisión CO2-energía | | S/ 941.29 | S/ 941.29 | S/ 941.29 | S/ 941.29 | S/ 941.29 |
| Costo de energía - laptop | | | | | | |
| Numero de laptops y tablets | | 5.00 | 6.00 | 7.00 | 8.00 | 9.00 |
| Consumo energético kW/día jornada de 8 horas | | 0.28 | 0.28 | 0.28 | 0.28 | 0.28 |
| Días de operación al año | | 312 | 312 | 312 | 312 | 312 |
| Total de consumo energético teórico anual (KW) | | 436.80 | 524.16 | 611.52 | 698.88 | 786.24 |
| Factor de emisión CO2 (ton CO2/MWh) | | 0.45 | 0.45 | 0.45 | 0.45 | 0.45 |
| Factor de emisión CO2 (Kg CO2/KWh) | | 0.41 | 0.41 | 0.41 | 0.41 | 0.41 |
| Huella de carbono - KgCO2 por año | | 179.09 | 214.91 | 250.72 | 286.54 | 322.36 |
| Precio de gramo de emisión de CO2 (PEN) | | S/ 0.000026 | S/ 0.000026 | S/ 0.000026 | S/ 0.000026 | S/ 0.000026 |
| Costo de emisión CO2-energía (PEN/año) | | S/ 4.69 | S/ 5.63 | S/ 6.57 | S/ 7.51 | S/ 8.45 |
| Costo de energía - tienda física | | | | | | |
| Número de tiendas | | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Consumo energético kW/día jornada de 8 horas | | 4.80 | 4.80 | 4.80 | 4.80 | 4.80 |
| Días de operación al año | | 312 | 312 | 312 | 312 | 312 |
| Total de consumo energético teórico anual (KW) | | 1,497.60 | 1,497.60 | 1,497.60 | 1,497.60 | 1,497.60 |
| Factor de emisión CO2 (ton CO2/MWh) | | 0.45 | 0.45 | 0.45 | 0.45 | 0.45 |
| Factor de emisión CO2 (Kg CO2/KWh) | | 0.41 | 0.41 | 0.41 | 0.41 | 0.41 |
| Huella de carbono - KgCO2 por año | | 614.02 | 614.02 | 614.02 | 614.02 | 614.02 |
| Precio de gramo de emisión de CO2 (PEN) | | S/ 0.000026 | S/ 0.000026 | S/ 0.000026 | S/ 0.000026 | S/ 0.000026 |
| Costo de emisión CO2-energía (PEN/año) | | S/ 16.09 | S/ 16.09 | S/ 16.09 | S/ 16.09 | S/ 16.09 |
| Costos totales | | S/ 962.43 | S/ 963.46 | S/ 964.52 | S/ 965.54 | S/ 966.59 |

Tabla 31*Cálculo del VAN Social*

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------|----------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Beneficios totales | | S/ 68,492.60 | S/ 120,276.23 | S/ 216,179.53 | S/ 396,333.83 | S/ 737,727.44 |
| Costos totales | | S/ 962.43 | S/ 963.46 | S/ 964.52 | S/ 965.54 | S/ 966.59 |
| Beneficios netos | | S/ 67,530.17 | S/ 119,312.77 | S/ 215,215.01 | S/ 395,368.30 | S/ 736,760.85 |
| Inversión total | -S/ 158,372.60 | | | | | |
| Tasa de descuento social | 8.00% | | | | | |
| VAN Social | S/ 969,325.97 | | | | | |

Por último, se realizó una proyección de los beneficios y costos sociales del proyecto BAMBU, utilizando una tasa de descuento social del 8% (MEF, 2021). El resultado arrojó un Valor Actual Neto (VAN) social de S/ 969,325.97, evidenciando que el proyecto genera un valor agregado positivo para la sociedad al superar los costos asociados (ver Tabla 31). Los beneficios incluyen la reducción de residuos, el ahorro de tiempo y la disminución de la huella de carbono, los cuales superan significativamente los costos asociados.

7.3. Resumen

En el capítulo se examinó la importancia social y la rentabilidad del modelo de negocio de BAMBU, una empresa que apuesta por la economía circular y la sostenibilidad, promoviendo la reutilización de productos infantiles y la reducción de la huella de carbono. BAMBU trabaja en conjunto con ONGs y activistas medioambientales, organiza eventos de donación y utiliza estrategias de marketing centradas en la reutilización y el reciclaje para concienciar sobre la protección del medio ambiente. Asimismo, forma alianzas para mejorar la eficiencia del transporte, disminuyendo las emisiones de CO₂ y fomentando un modelo de negocio colaborativo. A través de un análisis de los beneficios y costos sociales, BAMBU demuestra que su modelo aporta un valor positivo a la sociedad.

Capítulo VIII. Decisión e Implementación

El presente capítulo se enfoca en la toma de decisiones clave y en la implementación de las estrategias del proyecto BAMBU, con el objetivo de garantizar un desarrollo sólido y sostenible de la empresa. Se aborda el plan de implementación, que se estructura en fases bien definidas, cada una con un propósito específico que permite una ejecución eficiente. Además, se exploran las conclusiones obtenidas a partir de las proyecciones financieras y el impacto positivo que BAMBU tendrá en la economía y el medio ambiente, a través de un modelo de negocio circular centrado en la reutilización de artículos infantiles de segunda mano. Finalmente, se presenta una serie de recomendaciones para fortalecer el crecimiento y la expansión del negocio.

8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

El plan de implementación está compuesto por cuatro fases: inicio, preparación, implementación, lanzamiento y operaciones (ver Apéndice P1). La duración estimada del plan es de 11 semanas. Estas fases están diseñadas para asegurar una ejecución eficiente y controlada del proyecto, desde la obtención de los recursos iniciales hasta la puesta en marcha de las operaciones. La fase de inicio se centra en la obtención de recursos financieros y en la constitución legal de la empresa. Es fundamental para establecer las bases legales y económicas del proyecto. Además, en esta fase se realizan gestiones iniciales cruciales para iniciar el proceso de implementación, como la obtención de capital y la constitución de la empresa formalmente. La fase de preparación implica la gestión de recursos clave para la operatividad del proyecto. Esto incluye la obtención de licencias y permisos, la selección de proveedores y personal propio, y la adquisición de un local comercial. Durante esta fase, también se diseña el plan de lanzamiento y se definen los indicadores de desempeño que permitirán monitorear las operaciones. BAMU dedicará un periodo de seis semanas a la captación de padres proveedores de artículos, principalmente a través de amigos y familiares,

para asegurar un stock inicial en la plataforma web y/o tienda física.

En la fase de implementación, se completará el desarrollo de la plataforma web y se acondicionará la tienda física. Además, se llevará a cabo el entrenamiento del personal y la carga de artículos para la venta, los cuales fueron obtenidos durante la fase de preparación. Esta fase es clave para la estructuración operativa tanto en el entorno digital como en el físico, asegurando que ambas plataformas estén listas para ofrecer productos a los consumidores. Durante la fase de lanzamiento, se ejecutará un plan de marketing que incluirá la apertura de la tienda física y el inicio de actividades en redes sociales. Se planificará una transmisión en vivo desde la tienda, con la participación de un *influencer*, para generar visibilidad y atraer a los primeros clientes. Este evento está diseñado para crear un impacto positivo y atraer la atención de los consumidores en el lanzamiento del negocio.

El equipo de trabajo inicial está compuesto por los socios fundadores de BAMBU, quienes cuentan con experiencia en desarrollo de proyectos y operaciones en los sectores tecnológico y de construcción. Posteriormente, se contratará personal propio y se establecerán alianzas con proveedores clave para asegurar la operatividad de la empresa. Los fundadores supervisarán este proceso, asegurando una integración adecuada de todos los recursos necesarios para el funcionamiento del negocio.

8.2. Conclusiones

- El modelo de negocio circular de BAMBU, centrado en la reutilización de artículos infantiles de segunda mano, se erige como una iniciativa pionera en la construcción de un futuro más sostenible. El 70% de sus beneficios están asociados a la reducción de la huella ambiental, así BAMBU contribuye significativamente al logro del ODS 12 (Producción y consumo responsables). Además, al generar empleo y fomentar el consumo responsable, la iniciativa también contribuye de manera efectiva al ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico); y el cálculo

del IRS arroja un resultado del 13.04% para este objetivo. BAMBU alcanza un VAN social neto de S/ 969,325.97, de esta manera, BAMBU demuestra que es posible conciliar el crecimiento económico con la protección del medio ambiente.

- BAMBU ofrece una alternativa para lograr el bienestar económico de padres preocupados por el presupuesto familiar que demandan productos asequibles y canales alternativos para obtener ingresos.
- BAMBU plantea posicionarse como un servicio “confiable” y de “cercanía al cliente” diferenciándose de las ofertas tradicionales en línea, que operan únicamente como intermediarios delegando la efectividad de la transacción y/o la entrega a la coordinación entre partes; BAMBU logra ello a través de su presencia en la tienda física, sorteos mensuales y acciones BTL.
- Los valores agregados de BAMBU como la desinfección de artículos, la inspección física, gestión postventa, entrega asegurada, y liberación de espacio inmediata para los artículos de venta en tienda, le permite llegar a una audiencia más amplia, adaptándose a las preferencias de diferentes segmentos y simplificando el proceso tanto para Cliente como Proveedor, motivando así mayor participación e interés en el servicio propuesto.
- Los valores agregados de BAMBU se traducen en una mejor calidad del artículo, mayor efectividad de ventas y un mayor nivel de servicio, lo que compensa el porcentaje de comisión propuesto ~20% en promedio, asegurando la rentabilidad del negocio.
- BAMBU implementará eficiencias operativas, contando con un equipo propio para la atención de pre y postventa, marketing, inventario, y administración; también mantendrá un contrato estratégico para el servicio de transporte sirviéndose de una red de puntos de entrega y recojo, para operar con flexibilidad y escalabilidad,

permitiendo a su vez adaptabilidad a oportunidades de mejora continua.

- BAMBU desplegará una estrategia de marketing acercándose al mercado objetivo principalmente a través de redes sociales, con generación de contenido constante, y soportado en figuras influenciadoras que concuerden con los valores de unión familiar, confiabilidad y respeto por el medio ambiente; además la construcción de la web bajo SEO con acciones programadas de auditoría y optimización anual contribuirán sustancialmente a la efectividad de la estrategia de ventas.
- El mercado de artículos de reúso en buen estado es una industria en crecimiento y sostenible en el Perú, BAMBU proyecta captar el ~29% del mercado objetivo ubicado en Lima Metropolitana en los primeros cinco años de operación, convirtiéndose así en líder en el mercado.
- BAMBU proyecta crecer anualmente con un ratio de conversión de público objetivo a clientes de ~22% en el año uno a ~28% en el año cinco, para lograr ello implementa funcionalidades adicionales en la página web e incrementa anualmente la inversión en marketing con ratios de crecimiento del ~21% al ~60% del año dos al año cinco; no obstante estos costos se ven diluidos en el tiempo, muestra de ello es que el VTVC/CAC aumenta 3.6 veces desde el inicio de operaciones al año cinco.
- BAMBU proyecta obtener margen neto operativo con una relación EBITDA sobre ventas netas superior al 20% desde el segundo año de operación, llegando al 70% en el año cinco lo que brinda una indicación de la evolución de la rentabilidad.
- BAMBU alcanzará el punto de equilibrio en el año dos, cuando los costos por unidad sean menores a los ingresos por unidad.
- BAMBU logra un flujo de caja positivo a partir del segundo año de operación y un

VANE de S/1'918,584.84 y un TIR del 102.67%, con una inversión de ~159K PEN lo que demuestra la rentabilidad del negocio.

8.3. Recomendaciones

- En su etapa inicial, BAMBU podría beneficiarse al participar en concursos que ofrecen financiamiento y apoyo técnico. Por ejemplo, ProInnovate brinda hasta el 70% del valor del proyecto en financiamiento no reembolsable, con un máximo de S/67,000. Esto permitiría acelerar la validación y el desarrollo del producto comercial, facilitando su ingreso al mercado. Para postular, es suficiente contar con un producto mínimo viable que tenga tracción (ProInnovate, 2024). Además, BAMBU puede optar por participar de otros concursos según su categoría: Orgullo Emprendedor por S/25,000 (Economía Verde, 2024) y Contigo Emprendedor por S/20,000 (BCP, 2024).
- BAMBU también podría postular a programas de apoyo a emprendimientos que ofrecen mentoría, acceso a redes de contacto, *networking*, exposición en medios, entre otros. Un ejemplo destacado es el programa de incubación de la Universidad del Pacífico, que ofrece recursos clave para el crecimiento de empresas. (Emprende UP, 2024).
- Es fundamental mantener una constante innovación, escuchando siempre a los usuarios. Realizar *focus groups* periódicos con usuarios y no usuarios permitirá identificar nuevas oportunidades de mejora y ampliar la propuesta de valor.
- Con una marca consolidada y experiencia en el mercado, BAMBU podría diversificar su oferta explorando modelos complementarios como el alquiler de artículos o suscripciones a servicios de intercambio. Antes de implementarlo, sería necesario evaluar la deseabilidad y factibilidad de estos nuevos modelos para asegurar su viabilidad y aceptación en el mercado.

- BAMBU podría ampliar su mercado objetivo expandiendo su presencia a provincias con mayor crecimiento poblacional. A nivel internacional, debería priorizar países con características similares a las de Perú, aplicando estrategias que aprovechen mercados "océano azul" y considerando las dimensiones culturales de Hofstede para una mejor adaptación a cada contexto local.



Referencias

- APEIM. (2024). *Niveles Socioeconómicos 2023-2024*. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf>
- BBC News. (2018). *Los 10 países que más y menos basura generan en América Latina (y cómo se sitúan a nivel mundial)*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-45755145#:~:text=Pie%20de%20foto%2C%20El%20reciclaje,es%20del%2013%2C%25>).
- BBVA. (2023). *¿Cuánto cuesta al mes tener un hijo?* BBVA Communications. <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/cuanto-cuesta-mes-hijo/>
- BBVA. (2024). *Perú | Inflación vuelve a caer en diciembre y cierra 2023 en 3.2%, cerca del rango meta*. <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/peru-inflacion-vuelve-a-caer-en-diciembre-y-cierra-2023-en-32-cerca-del-rango-meta/#:~:text=La%20tasa%20interanual%20se%20ubic%C3%B3,rango%20meta%20del%20Banco%20Central>.
- Banco de Crédito del Perú [BCP] (2024). *Premio contigo emprendedor*. <https://www.viabcp.com/contigo-emprendedor-bcp/premio-contigo>
- ¿Cuánto podría ganar en promedio un repartidor de *delivery* en Perú? (2022, 30 de agosto). *La República*. <https://www.google.com/amp/s/larepublica.pe/amp/sociedad/2022/08/30/cuanto-podria-ganar-en-promedio-un-repartidor-de-delivery-en-peru-ipe-atmp>
- CEPLAN. (2023). *Descenso de la fecundidad*. <https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/t2>
- Clarín. (2024). *¿A qué generación pertenecés según tu fecha de nacimiento?* https://www.clarin.com/familias/generacion-perteneces-fecha-nacimiento_0_y4K117ASLw.html

Coala.pe. (2024a). *E-commerce de artículos de segunda mano para bebés y niños.*

<https://coala.pe/>

Coala.pe. (2024b). *Catálogo de alquiler de Coala.*

https://www.canva.com/design/DAFkay7Q0Wo/mRawWe0Q2FakwNZQ8Lnjeg/view?utm_content=DAFkay7Q0Wo&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=publishsharelink#33

Consumer Product Safety Commission [CPSC]. (2020). *Age Determination Guidelines:*

Relating Children's Ages to Toy Characteristics and Play Behavior. U.S.

<https://www.cpsc.gov/s3fs-public/2002%20Age%20Determination%20Guidelines.pdf>

Cuánto puedo ahorrar si convierto mi automóvil de gasolina a GNV (2022, 20 de abril).

Gestión.

<https://gestion.pe/tu-dinero/cuanto-puedo-ahorrar-si-convierto-mi-automovil-de-gasolina-a-gnv-peru-nnda-nnlt-noticia/>

Digital studio. (2024). *¿Cuánto cuesta anunciar en Google?*

<https://www.digitalstudio.pe/blog/cuanto-cuesta-anunciar-en-google/>

Ecoactivismo. (2024). *De la Revolución Industrial a hoy: los orígenes de la contaminación ambiental.* <https://ecoactivismo.com/medio-ambiente/de-la-revolucion-industrial-a-hoy-los-origenes-de-la-contaminacion-ambiental/>

Economía verde. (2024). *1er concurso nacional mype Orgullo Emprendedor.*

<https://economyaverde.pe/oportunidades/1er-concurso-nacional-mype-orgullo-emprendedor/>

El País. (2023). *Revés económico en Perú: hay 2,7 millones de personas más en la pobreza que antes de la pandemia.* <https://elpais.com/internacional/2023-05-15/reves-economico-en-peru-hay-27-millones-de-personas-mas-en-la-pobreza-que-antes-de-la-pandemia.html>

Emprende UP (2024). *Programa de incubación.* Universidad del Pacifico.

<https://emprendeup.pe/incubacion/>

ESAN. (2022). *El consumidor peruano y la compra de productos de segunda mano.*

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-consumidor-peruano-y-la-compra-de-productos-de-segunda-mano>

Escala blog. (2024). *¿Cuánto cuesta la publicidad en redes sociales en 2022?*

<https://escala.com/cuanto-cuesta-la-publicidad-en-redes-sociales/>

Felix, L., Cárdenas M., & Camposano J. (2021). *Eco Wawi, Plataforma que Permite*

Comercializar y Donar Artículos de Segundo Uso para Bebés y Niños Pequeños. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/20822#:~:text=La%20soluci%C3%B3n%20que%20se%20plantea,creaci%C3%B3n%20de%20una%20comunidad%20de>

Fuentes C. (2018). *Tiempo de degradación de los residuos.*

<https://www.reciclacion.cl/noticias/tiempo-de-degradacion-de-los-residuos-2/>

Forbes Staff. (2023). *El 72% de los limeños realizó compras por internet en el último año,*

según un estudio de GfK. <https://forbes.pe/economia-y-finanzas/2023-11-21/el-72-de-los-limenos-realizo-compras-por-internet-en-el-ultimo-ano-segun-un-estudio-de-gfk>

Gaceta Jurídica (2010). *Ley 29571 Código de protección y defensa del consumidor.*

https://www.gacetajuridica.com.pe/boletin-nvnet/img_bol08/COdigo%20de%20protecciOn%20y%20defensa%20del%20consumidor.pdf

Guimaray, R. (2023, 28 de noviembre). *El imparable e-commerce en el Perú: una gran*

oportunidad para crear valor de marca y sostenibilidad. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión. <https://departamento-ciencias-gestion.pucp.edu.pe/noticias/el-imparable-e-commerce-en-el-peru-una-gran-oportunidad-para-crear-valor-de-marca-y->

sostenibilidad

Impacto Positivo. (2022). *Mattel se compromete a dejar los juguetes de plástico en el pasado*. <https://somosimpactopositivo.com/juguetes-de-plastico-al-pasado-mattel/#:~:text=Se%20dice%20que%20el%2080,incinerados%20o%20en%20el%20oc%C3%A9ano.>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI] (2021a). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Nacional, 2020-2040*.
https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI] (2021b). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de población, 1950-2050*.
https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI] (2023a). *Informe Técnico: Evolución de la Pobreza Monetaria 2011-2022*.
https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/pobreza2022/Pobreza2022.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI] (2023b). *Más de seis millones y medio de niñas y niños conmemoran su día en el Perú*.
<https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/739210-mas-de-seis-millones-y-medio-de-ninas-y-ninos-conmemoran-su-dia-en-el-peru>

Gob.pe. (2023). *Más de seis millones y medio de niñas y niños conmemoran su día en el Perú*. <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/739210-mas-de-seis-millones-y-medio-de-ninas-y-ninos-conmemoran-su-dia-en-el-peru>

Investing.com. (2024). *Portal financiero*. <https://www.investing.com/rates-bonds/>

IPSOS (2021). *Perfiles Socioeconómicos de Lima Metropolitana 2021*.

<https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-de-lima-metropolitana-2021>

Kantar. (2023). *Who cares ¿who does? Latam 2022*. [https://www.kantar.com/latin-](https://www.kantar.com/latin-america/campaigns/kwp/2022/wcwg-latam-2022)

[america/campaigns/kwp/2022/wcwg-latam-2022](https://www.kantar.com/latin-america/campaigns/kwp/2022/wcwg-latam-2022)

La Cámara. (2022). *Aumenta consumo de productos de segundo uso en el país*.

<https://lacamara.pe/aumenta-consumo-de-productos-de-segundo-uso-en-el-pais/>

Ley 30884. Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables

Congreso de la República (2018). <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/1122664-30884>

Lozano, I. (2022, 14 de marzo). Área de viviendas en Lima perdió 22m² en 10 años. *El*

Comercio. <https://www.pressreader.com/peru/diario-el-comercio/20220314/282260963940320>

Marketing News. (2024). *Estudio Facebook Ads 2024*. Marketingnews.

<https://www.marketingnews.es/siteresources/files/1703/20.pdf>

McDonough W. (2002). *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*.

<https://mcdonough.com/writings/cradle-cradle-remaking-way-make-things/>

Ministerio del Ambiente [MINAM] (2018). *En el Perú solo se recicla el 1.9% del total de*

residuos sólidos reaprovechables. <https://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/en-el-peru-solo-se-recicla-el-1-9-del-total-de-residuos-solidos-reaprovechables/>

Ministerio de Economía y Finanzas. MEF (2021). *Nota técnica para el uso de los precios sociales en la evaluación social de proyectos de inversión*.

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/anexos/anexo2_RD006_2021EF6301.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2024). *Parámetros de Evaluación Social*.

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/parametros_evaluacion_social/Precio_Social_Carbono.pdf

Municipalidad de Miraflores (2018). *Anexo PETRAMAS 3*.

https://www.miraflores.gob.pe/Gestorw3b/files/pdf/6340-30941-anexo_petramas_3.pdf

MUDANZAS (2024). *¿Cuánto cuesta alquilar un camión de mudanzas?*

<https://mudanzas.org.pe/blog/cuanto-cuesta-alquilar-un-camion-de-mudanzas/>

OCEANA (2022). *Contaminación por plástico ¿Un mar de plásticos?*

<https://peru.oceana.org/campanas/contaminacion-por-plasticos/>

Perú Retail. (2022). *Peruanos han incrementado el consumo de artículos usados en los*

últimos años. <https://www.peru-retail.com/peruanos-han-incrementado-el-consumo-de-articulos-usados-en-los-ultimos-anos/>

Portal Congreso de la República. (2024). *Aprueban dictamen que obliga a plataformas de comercio electrónico a tener un libro de reclamaciones*.

<https://comunicaciones.congreso.gob.pe/noticias/aprueban-dictamen-que-obliga-a-plataformas-de-comercio-electronico-a-tener-un-libro-de-reclamaciones/#:~:text=29%20Abr%202024%20%7C%2014%3A27%20h&text=La%20propuesta%20modifica%20el%20art%C3%ADculo,en%20forma%20f%C3%ADsica%20o%20virtual.>

Portal Gob.pe. (2023). *Población de Lima Metropolitana supera los 10 millones 151 mil*

habitantes. <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/689179-poblacion-de-lima-metropolitana-supera-los-10-millones-151-mil-habitantes>

Pro Innovate. (2024). *Emprendimientos innovadores IIG*.

<https://startup.proinnovate.gob.pe/concursos/emprendimientos-innovadores/>

Revistas UNH. (2023). *Regulación del comercio electrónico y las transacciones digitales en*

Perú. <https://revistas.unh.edu.pe/index.php/rceo/article/view/442>

Rivas, E., Morales, A., & Beltran, M. (2017). *Plan de Marketing para la línea de coches*

Travel System – Baby Infanti. [Tesis de Maestría, USIL].

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/df051238-25eb-4953-b8c9-be08a501350c/content>

Robertson T. (2020). *Creando una economía circular para los juguetes*.

<https://circulaelplastico.cl/noticias/creando-una-economia-circular-para-los-juguetes/>

Rojas, V., Saguma T., Fuster, J., & Villanueva, S. (2022), *Plan de Negocio de una empresa de alquiler de juguetes a través de una plataforma digital de economía circular*. [Tesis de Maestría, ESAN].

<https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/7783262d-3982-4ae0-ab81-6eb65fa99e3f/content>

Seonet. (2023). *¿Cuánto cuesta hacer publicidad en TikTok?: Precios y formatos*.

<https://www.seonetdigital.com/es/blog/cuanto-cuesta-hacer-publicidad-en-tiktok/#:~:text=Formatos%20de%20publicidad%20en%20TikTok&text=Los%20precios%20en%20d%C3%B3lares%20promedio>

Statista. (2024). *Porcentaje de compradores de artículos de segunda mano a nivel mundial en 2023, por generación*. <https://es.statista.com/estadisticas/1274943/millennials-boomers-y-generacion-x-y-z-compra-de-bienes-de-segunda-mano/>

Stern.nyu.edu. (2024). *Indicadores de Damodaran*.

<https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/ctryprem.xlsx>

SUNAT (2024). *Tipo de Cambio Oficial*. Recuperado el 14/08/24. <https://e-consulta.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcam/tcS01Alias>

Urbania.pe (2024). *Portal de búsqueda de inmuebles en Perú*.

<https://urbania.pe/inmueble/clasificado/alcllcin-alquiler-de-local-comercial-en-jesus-maria-lima-1-dormitorio-143090370>

Vásquez, B., Odiaga, J., Martino, M., & Membreño. S. (2022). *Alki, Propuesta de Negocio que Promueve la Economía Circular Colaborativa*. [Tesis de maestría, Pontificia

Universidad Católica del Perú].

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/23776>

We are testers. (2019, abril 30). *Estudio de mercado sobre productos de segunda mano: la era de 'usar y vender'*. <https://www.wearetesters.com/estudios-de-mercado/productos-de-segunda-mano/>



Apéndice A: Encuesta Inicial

A continuación, se presenta el listado de preguntas que componen la encuesta inicial realizada para confirmar la existencia de mercado y aceptación a la propuesta de compra de artículos de reúso para niños en buen estado. La encuesta también se encuentra en el enlace: <https://forms.gle/Cxg9dxrJR5qjPUsS7>

ENCUESTA: ARTICULOS DE REUSO PARA NIÑOS

Los artículos de uso para bebés o niños en la primera infancia normalmente tienen un corto periodo de uso, la presente encuesta pretende captar información sobre su nivel de aceptación respecto al re-uso de este tipo de artículos y que se encuentren en buen estado.
Artículos para niños, algunos ejemplos: cunas, coches, juguetes, mesas, vestimenta, entre otros.

a20227371@puap.edu.pe [Cambiar de cuenta](#)
No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

Género *

Femenino

Masculino

Prefiero no declarar

Indique su edad (en años) *

Tu respuesta

Ubicación: Departamento, provincia y distrito donde vive (ej. Lima, Ilima, Cercado) *

Tu respuesta

¿Tiene hijos? *

Sí, entre 0 a 3 años

Sí, entre 4 a 5 años

Sí, entre 5 y 12 años

Sí, 12 años a más

Sí, en etapa de gestación

No tengo hijos propios

¿Consideraría usted la compra de artículos de re-uso en buen estado para niños? *

Sí

No

¿Qué atributos valoraría al momento de comprar artículos de re-uso para niños? *

Precio

Calidad

Novedades/moda

Tiempo de uso planificado

Otro: _____

Respecto a los artículos para niños que haya comprado, y que estando en buen estado se hayan dejado de utilizar. Con mayor frecuencia, ¿qué es lo que hizo con ellos?


Se desecharon (tirar a la basura)

Se guardaron en un depósito

Se vendieron

Se regalaron

Otro: _____

[Enviar](#)  [Página 1 de 1](#) [Borrar formulario](#)



Apéndice B: Valoración de BAMBU vs la Competencia

Tabla B1

Ranking de Calidad BAMBU versus la Competencia

| Aspecto | BAMBU | COALA.PE | Grupos de Facebook | Marketplace Facebook | Mercado Libre | Detalle Calidad |
|--|-------|----------|--------------------|----------------------|---------------|---|
| Descripciones Detalladas y transparencia en la información | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | Proporcionar descripciones detalladas y precisas de cada artículo, destacando su estado, características, posibles desgastes y datos para decisión de compra. |
| Imágenes de calidad | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | Publicar imágenes claras y de alta calidad de los artículos desde diferentes ángulos para que los Clientes puedan evaluar visualmente el estado de los productos. |
| Funcionalidad del producto | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | Garantizar que los artículos se encuentren funcionales y cuenten con instrucciones o servicio de armado de piezas de ser requerido. |
| Políticas de devolución y garantía | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | Establecer políticas claras de devolución y ofrecer garantías para generar confianza en los Clientes. |
| Gestión logística | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | Mantener un estricto control de inventario y garantizar la entrega del producto ofertado. |
| Interacción y atención al Cliente | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | Mantener una interacción activa y brindar atención al Cliente pre y postventa a través de diferentes canales sociales. |
| Proceso de pago seguro | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | Garantizar la seguridad en el proceso de pago en línea para proteger la información financiera de los Clientes. |
| Variedad y selección cuidadosa | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | Ofrecer una variedad de productos cuidadosamente seleccionados que se ajusten a las necesidades y expectativas de los padres. |
| <i>Feedback</i> y reseñas | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | Fomentar y utilizar el <i>feedback</i> de los Clientes y las reseñas para mejorar continuamente y demostrar la confiabilidad del negocio. |
| Puntaje Total | 27 | 18 | 9 | 9 | 12 | |

Tabla B2*Ranking de alcance propuesto versus la competencia local*

| Aspecto | BAMBU | COALA.PE | Grupos De Facebook | Marketplace Facebook | Mercado Libre | Detalle Alcance |
|------------------------------------|-------|----------|--------------------|----------------------|---------------|--|
| Alcance en redes sociales | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | Capacidad de llegar a un número significativo de usuarios a través de plataformas de redes sociales como Facebook, Instagram, TikTok, etc. |
| Visibilidad en motores de búsqueda | 2 | 1 | 0 | 3 | 3 | La presencia en motores de búsqueda es esencial para aumentar el alcance en línea, como la página web (SEO). |
| Visibilidad de artículo específico | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | Facilidad de encontrar o hacer visibles artículos de interés en específico de forma efectiva. |
| Reputación de la marca | 3 | 2 | 0 | 1 | 2 | Reputación de la marca. |
| Puntaje Total | 11 | 8 | 3 | 9 | 10 | |

Apéndice C: Investigación del Usuario

Tabla C1

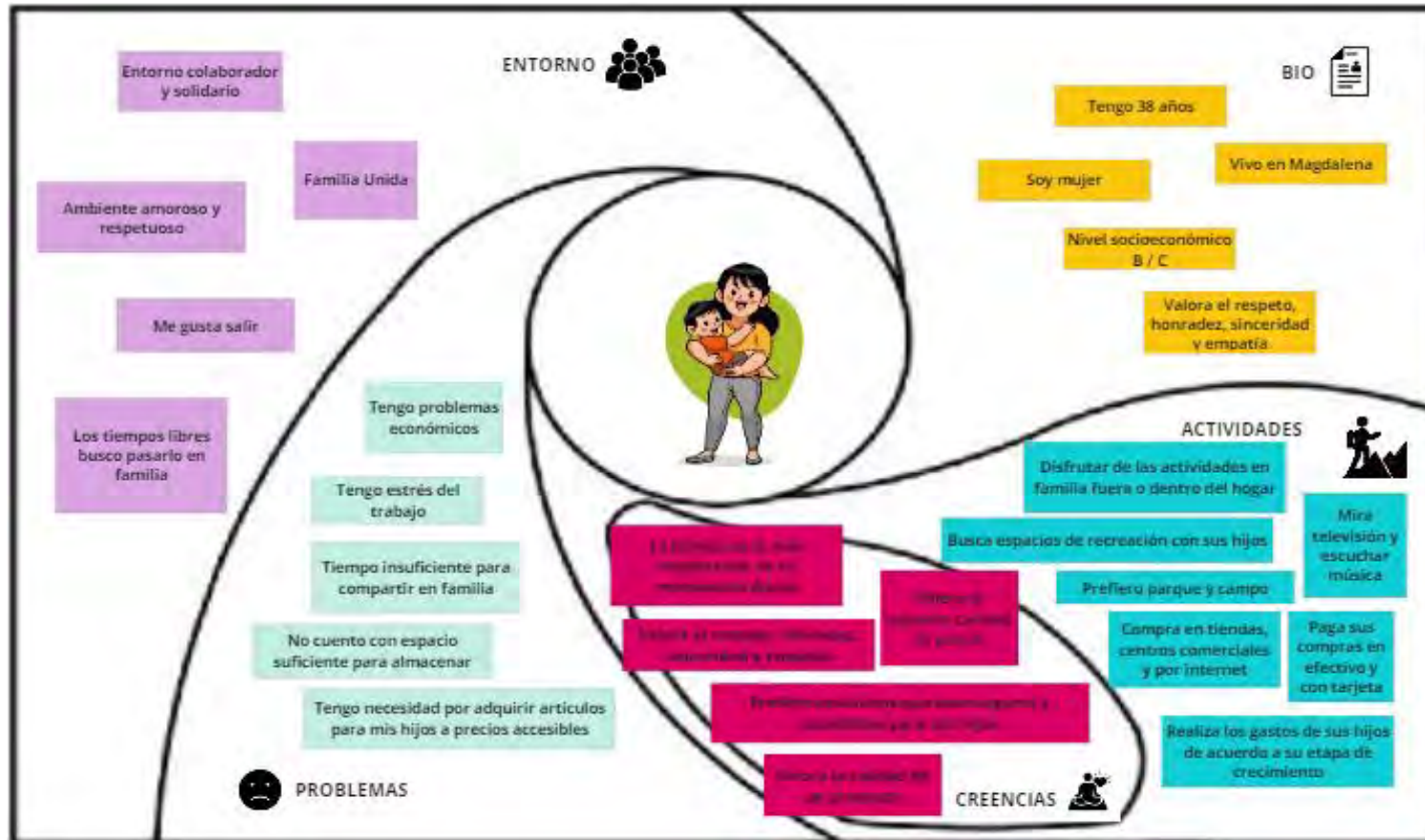
Muestra de Entrevistas para Perfil de Usuario

| N° | Pregunta | Entrevista 1 Carmen | Entrevista 2 Cecilia | Entrevista 3 Leonor | Entrevista 4 Yulanka |
|------|---|--|---|--|------------------------------------|
| 1 | ¿Cuántos años tiene? | 27 | 25 | 28 | 29 |
| 2 | ¿Cuál es su género? | Femenino | Femenino | Femenino | Femenino |
| 3 | ¿En qué distrito vive? | Breña | Jesús María | La victoria | San Borja |
| 4 | ¿Cuál es su ingreso promedio mensual familiar? | 6200 | 6200 | 3600 | 1300 |
| 5 | ¿Qué edad(es) tiene(n) su(s) hijos(as)? | 4 años | 2 hijos, el primero de 4 años y el segundo 2 años | 1 año | 9 años |
| 6 | ¿Qué actividades realiza durante la semana, incluido los fines de semana? | Salir al parque | Cuidar a mis hijos | Trabajo, pasar tiempo en familia | Salida a lugares recreativos |
| 7 | ¿Cuáles son sus pasatiempos o hobbies? | Ver series | Escuchar música | Leer, pintar | Caminar |
| 8 | ¿Qué principales problemas afronta actualmente y como los maneja? | Problemas de estrés por el trabajo y busco el apoyo de mi familia | Problemas laborales y lo manejo ordenando mis tiempos | Económicos y de tiempo de calidad con mi hijo | Económicos, los afronto trabajando |
| 9 | ¿Cómo describiría a su familia y círculo social? y ¿Cómo es su relación con ellos? | Mi familia es unida y me relaciono bien con ella | Mi familia es muy unida y me ayudan con mis hijos | Súper amorosos y muy buena relación | Buena |
| 10 | ¿Qué valores y/o creencias son importantes para usted? | Mi familia | Mi familia es importante para mí | El respeto, la responsabilidad | Respeto honestidad |
| 11 | ¿Cuáles son sus principales motivaciones para enfrentar el día a día? | Mi hijo y familia | Mis hijos | Mi hijo | Mi hija |
| 12 | ¿Cómo consigue o ha conseguido artículos para sus hijos o futuro hijo(a)? | En Internet | En Gamarra o tiendas | En centro comercial o por Instagram | Facebook |
| 13 | ¿Qué artículos compra para sus hijos o su futuro hijo(a)? | Ropa porque crecen muy rápido y juegos de creatividad para su edad | Andador y bicicletas | Juguetes en su mayoría | Juguetes |
| 14 | ¿Qué medio(s) utiliza para realizar compras para sus hijos o su futuro hijo? | Mediante efectivo o yape | Con efectivo o tarjeta | Por la web o centro comercial | Mediante efectivo o yape |
| 15 | ¿Cuánto tiempo usaron su(s) hijo(s) esos artículos? | Meses | De 1 a 2 años | 6 meses máximo | 1 año |
| 16 | ¿Con qué frecuencia compra artículos para sus hijos? | En relación que crecen y a lo que necesitan | Cada 6 meses | Por lo menos Una vez a la semana | Cada 6 meses |
| 17 | ¿Cuánto gasta aproximadamente en artículos para sus hijos? ¿en qué periodo de tiempo? (ej. semana, año, etc.) | 500 en 3 meses | Entre 300 a 600 | 50 soles a la semana aprox (pañales) | 600 |
| 18 | ¿Cómo consiguió los artículos más costosos? y ¿Cuáles fueron esos artículos? | En Internet, una cuna y coche de bebe | Cuna de mi primer hijo y en ropas de bebés | Juguetes, en infanti (tienda para niños y bebés) | Por tiendas virtuales |
| 19 | ¿Qué aspectos toma en cuenta al escoger artículos para sus hijos? | Calidad | Calidad | Utilidad, Color, precio | Calidad |
| N° | Pregunta | Entrevista 1 Carmen | Entrevista 2 Cecilia | Entrevista 3 Leonor | Entrevista 4 Yulanka |
| 20 | ¿En qué ocasiones compra sólo artículos nuevos para sus hijos? | Hasta la fecha he comprado nuevo | Cuando son ropas para bebés | Para reemplazar uno roto o muy usado | cuando son cosas personales |
| 21 | ¿Consideraría el uso de artículos de segunda para sus hijos? | SI | SI | SI | SI |
| 21.1 | En caso la respuesta de la pregunta anterior es "SI": ¿Qué artículos consideraría y que condiciones deberían tener? | Mesa de comer y que estén en buen estado, calidad | Cuna, andador y coche de bebe | Juguetes o ropa, en buenas condiciones para seguir usándolo. | Juguetes como carros grandes |
| 21.2 | En caso la respuesta de la pregunta anterior es "NO": ¿Por qué no lo consideraría? | - | - | - | - |
| 22 | ¿Qué hace con los artículos que su(s) hijo(s) va dejando por la edad? | Lo boto o lo regalo | Los guardo | Los regalo o boto dependiendo de su condición | Lo boto |
| 23 | ¿Cuenta con espacio destinado para almacenaje en su vivienda? | No | Si | No | No |

Nota. Muestra de 4 entrevistas realizadas a 24 personas con la finalidad de establecer un perfil de usuario

Figura C1

Lienzo Meta Usuario



Nota. Lienzo meta usuario permite conocer características demográficas, psicográficas y conductuales del usuario

Figura C2

Mapa de Experiencia de Usuario, Perfil Cliente - Compra en Tienda


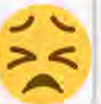
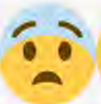

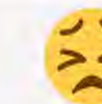
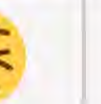
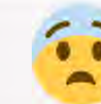

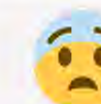

| | Necesita comprar artículos para sus hijos (que no tiene disponible por otro medio) | Busca/consulta donde puede encontrar el artículo | Se traslada a la ubicación seleccionada para la compra | Búsqueda de la(s) tienda(s) | Busca el artículo | Toma de decisión | Compra del artículo | Entrega del artículo |
|------------------|---|---|---|--|---|---|---|--|
| ¿Qué espera? | Necesita comprar artículos para sus hijos (que no tiene disponible por otro medio) | Encontrar diversas opciones convenientes en calidad, precio y/o cercanos a su hogar | Que el trayecto sea placentero y el viaje rápido | encontrar la tienda rápido, que esté abierta, que haya personal que lo ayude para consultas, que sea un ambiente agradable | encontrar el artículo rápido, de la calidad esperada, y a un precio accesible (al menos 2 opciones para comparar y decidir) | Estar seguro de la elección realizada, que será lo mas conveniente para sus hijos, y que tenga garantía en caso de reclamos o devoluciones. | Que la atiendan rápido y acepten el medio de pago que tiene disponible | Revisar o asegurarse que el artículo este en buenas condiciones, que pueda transportarlo de manera sencilla y segura o que tenga opciones de reparto a domicilio. |
| ¿Qué recibe? | | Múltiples referencias y/o recomendaciones, opciones en internet, redes sociales | Tiene que caminar, tráfico vial, bulla del ambiente, tumulto de personas, inseguridad ciudadana (hurto) | Buscar la tienda o caminar buscando opciones, debe esperar su turno para que sea atendido por el personal | Diversas opciones para elegir o no encuentra el producto deseado | Puede o no tener asesoría de parte del personal, presión del vendedor para hacer la venta | Debe hacer turno para atención en caja | Tiempo insuficiente o inexistente para revisión, debe cargarlo hasta su domicilio, debe buscar transporte, debe pagar adicional por reparto, y esperar la entrega. |
| ¿Cómo se siente? | Preocupación, estrés | ansiedad, duda | estrés | ansiedad | ansiedad | duda | ansiedad | estrés |
| |   |   |  |  |  |  |  |  |

Figura C3

Mapa de Experiencia de Usuario, Perfil Cliente - Compra Via E-Commerce

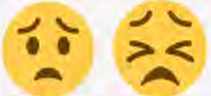





| | Necesita comprar artículos para sus hijos (que no tiene disponible por otro medio) | Busca en internet donde puede encontrar el artículo | Busca el artículo | Toma de decisión | Compra del artículo | Entrega del artículo |
|------------------|---|--|---|---|--|---|
| ¿Qué espera? | Necesita comprar artículos para sus hijos (que no tiene disponible por otro medio) | Encontrar diversas opciones convenientes en calidad, precio y opciones para entrega o recojo | encontrar el artículo rápido, de la calidad esperada, y a un precio accesible (al menos 2 opciones para comparar y decidir) | Estar seguro de la elección realizada y que será lo mas conveniente para sus hijos, que tenga garantía en caso de reclamos o devoluciones, y un claro mecanismo de entrega o recojo | Usar pago digital, que el método de pago sea seguro, rápido, que se entregue confirmación de compra y entrega de recibo o factura. | Que el artículo correcto sea entregado rápidamente o en la fecha pactada, y en buenas condiciones. |
| ¿Qué recibe? | | Múltiples opciones a elegir, webs y apps de cadenas retail o web/apps de tiendas de niños | Multiples opciones para elegir o no encuentra el producto deseado | Pocas o ninguna referencia existente del producto, demorado o ningún soporte preventa en línea, mecanismo de entrega o recojo a elegir | Marketplaces y cadenas retail formales generalmente cumple con lo esperado. | esperar que se cumpla el periodo de entrega pactada, esperar que llegue el delivery o dejar a alguien encargado, los artículos se entregan embalados. |
| ¿Cómo se siente? | Preocupación, estrés | estrés | ansiedad | duda | tranquilidad | ansiedad |
| |  |  |  |  |  |  |

Figura C4

Mapa de Experiencia de Usuario, Perfil Cliente - Compra Vía Emprendedores o Proveedores Independientes

| | Necesita comprar artículos para sus hijos (que no tiene disponible por otro medio) | Busca/consulta donde puede encontrar el artículo | Busca el artículo | Toma de decisión | Compra del artículo | Entrega del artículo |
|------------------|---|--|---|---|--|--|
| ¿Qué espera? | Necesita comprar artículos para sus hijos (que no tiene disponible por otro medio) | Encontrar diversas opciones convenientes en calidad, precio y opciones para entrega o recojo | encontrar el artículo rápido, de la calidad esperada, y a un precio accesible (al menos 2 opciones para comparar y decidir) | Estar seguro de la elección realizada y que será lo mas conveniente para sus hijos, que tenga garantía en caso de reclamos o devoluciones, y un claro mecanismo de entrega o recojo | Que el método de pago sea seguro, rápido, que se entregue confirmación de compra y entrega de recibo o factura. | Que el artículo sea entregado rápidamente y en buenas condiciones. |
| ¿Qué recibe? | | Múltiples opciones en redes sociales, específicamente grupos de facebook, o emprendedores independientes via instagram | Múltiples opciones para elegir o no encuentra el producto deseado | Pocas o ninguna referencia existente del producto, demorado o ningún soporte preventa en línea, mecanismo de entrega o recojo a negociar, falta de garantía de servicio de entrega y postventa. | Opciones de pago: via transferencia, billetera digital o dinero en mano al momento de la entrega, no entrega de recibo o factura, confirmacion de compra por únicamente por redes sociales o mensajería. | Fecha de entrega o recojo a convenir, artículo embalado o sin embalar, debe esperar que llegue el delivery o dejar a alguien encargado, si es contraentrega y tiene imperfecciones no acordadas rechaza la compra. |
| ¿Cómo se siente? | Preocupación, estrés | ansiedad, duda | ansiedad | duda, desconfianza | ansiedad, desconfianza | ansiedad |
| |  |  |  |  |  |  |

Figura C5

Mapa de Experiencia de Usuario, Perfil Proveedor de Artículos Usados

| | Quiero liberar espacio en casa de artículos de mis hijos que ya no necesito. | Reviso los artículos | Prefiero venderlos porque debo aun comprar otras cosas diferentes para mis hijos | Explora opciones en Internet como marketplaces o grupos de facebook |
|------------------|---|--|---|---|
| ¿Qué espera? | Tener donde mover los artículos para que no ocupen espacio | Una validación rápida del estado para botar varios de ellos y liberar espacio rapido y sin culpas. | Encontrar compradores rápidamente y que paguen lo que pida por ellos. | Encontrar rápido habidos compradores y que paguen lo que pida por ellos. |
| ¿Qué recibe? | No tiene espacio de almacén o es insuficiente, ademas causa mucho desorden | Se da cuenta que algunos artículos están aun en buen estado y además gastó mucho por ellos | Barrera de compra por ser artículo de segunda mano, no sabe donde vender, a quien vender, a que precio vender, como entregarlo. | exposición no priorizada para su artículo, los compradores regatean el precio de compra, se cobra un precio por transacción muy alto con poco o nulo nivel de asesoria. |
| ¿Cómo se siente? | estrés | duda | frustración | frustración |
| |  |  |  |  |

Apéndice D: Diseño del Servicio

Tabla D1
Matriz Costo vs Impacto

| Idea | Necesidad | Alternativa | Costo | Impacto |
|------|--|--|---|---|
| 1 | Encontrar artículos para sus hijos que estén dentro de su presupuesto | Plataforma online para la compra de artículos para niños de segunda mano en buen estado: marcas, modelos y precios a elección. Inspección exhaustiva, | Plataforma online para ventas. Implementación sencilla con empresas especializadas y herramientas gratuitas potenciadas y simplificadas con el uso de fast coding e IA. Diversidad de plataformas operativas similares en línea que minimizan el esfuerzo en diseño. Hosting y dominio web con planes anuales a bajos precios. | Permite alcanzar al público vía internet, se debe trabajar en conjunto con SEO para aumentar la exposición en buscadores, así como una estrategia de marketing intensiva para aprovechar el alcance de las redes sociales como Facebook, Instagram, TikTok. |
| 2 | Asegurar que los artículos comprados estén en buen estado y/o sean de buena calidad. | imágenes detalladas y referencias de usuarios en la plataforma online para crear confianza. | Inspección visual sencilla, se requiere cierto nivel de esfuerzo en lograr obtener las imágenes claras y con detalles 360°, las referencias de usuarios en la plataforma online se agregan como un atributo adicional a la web. | Las imágenes detalladas es clave para generar confianza en los clientes, así como las referencias de compras de usuarios contribuye a la idealización y potencia el boca a boca. |
| 3 | Encontrar los artículos que necesita de forma rápida y sencilla | Plataforma online que permita la búsqueda de artículos por categorías y palabras clave y asesoramiento preventa en línea | Se adiciona esfuerzo a la plataforma online básica, agregando la funcionalidad de búsqueda por categoría y palabras clave, la complejidad consiste en decidir cuáles serán las diversas las categorías que ayuden a orientar mejor la compra para el público objetivo considerando aspectos de preferencias o hábitos de consumidor como puede artículos según su grado de conservación, edad recomendada de uso, nombres con los que se conoce a un artículo similar, ejemplo: cuna, colecho, moisés, etc, requiere nivel de conocimiento en el ámbito del mercado y artículos. Asimismo el asesoramiento preventa involucra componentes de costo económico, disponibilidad y entrenamiento, con el objeto de orientar en el uso de la plataforma. | Un proceso simplificado de búsqueda permite mejorar la experiencia al usuario y finalmente orienta a lograr una compra efectiva, así mismo para las personas que buscan una experiencia de compra de trato directo valorarán el soporte en línea para encontrar el artículo que necesiten y la variedad de opciones para poder hacer un comparativo. |
| 4 | Asegurar que los artículos que compra vayan a ser realmente útiles | Plataforma online que incluya información detallada del producto, artículos con múltiples utilidades, experiencias de uso de otros usuarios, así como asesoramiento preventa en línea. Canal de comunicación clara hasta la entrega del producto, recojo en tienda y puntos cercanos al cliente, devolución en caso de reclamos. | Se agrega valor a la plataforma básica con la inclusión de otra categoría de artículos como lo son los artículos de múltiples usos, se reutiliza el asesoramiento preventa de la alternativa anterior con fines de brindar datos de experiencia de uso, el mismo que se complementa con la inclusión de experiencias de usuarios que sería una funcionalidad adicional en la plataforma básica. | Menor impacto debido a que agrega valor pero dependerá de la disponibilidad y/o existencia de artículos de uso múltiple, el asesoramiento preventa puede ser considerado parcializado para lograr una venta, el usuario puede valorar más la experiencia intercambiada con otros usuarios a través de la plataforma, pero también obtendría una opinión más confiable de familiares y allegados por lo que no sería de gran impacto. |
| 5 | Asegurar que los artículos elegidos sean entregados. | Canal de comunicación clara hasta la entrega del producto, recojo en tienda y puntos cercanos al cliente, devolución en caso de reclamos. | Bajo costo, se seleccionará una red de Proveedores de puntos de recogida, tienen alcance, otorgan monitoreo a las entregas, facilita la logística inversa y los procesos de reclamos. | Alto moderado, el público objetivo ya utiliza este mecanismo de puntos de encuentro, los puntos de recogida distribuidos y cercanos brindan confiabilidad y conveniencia. |
| 6 | Deshacerse de los artículos cuando ya no los necesita y aún están en buen estado. | Adquiriendo los artículos en concesión para re-comercializarlos a través de una plataforma online y tienda. | Alto costo empleado en el desarrollo del modelo de negocio, pero sobre todo en la gestión y mantenimiento de una ubicación geográfica para una tienda lo que requiere recursos económicos para suplir los gastos fijos y variables que involucra local, personal, administración, etc. | Alto impacto, la condición de segunda mano necesita de un refuerzo tangible para evidenciar el buen estado de los artículos, la tienda fortalece la confiabilidad en la marca respecto a los mecanismos de inspección utilizados que garantizan la calidad y seguridad de los artículos, aspectos que el mercado valora cuando se trata del bienestar de sus hijos. Bien ejecutada, la exposición, y reputación de la marca mejora, fidelizando al mercado de adoptadores iniciales y ampliando el mercado potencial. Asimismo otorgar un espacio físico de tienda libera inmediatamente del dolor de espacio insuficiente en el hogar para almacenaje. |

Figura D1

Lienzo Blanco de Relevancia

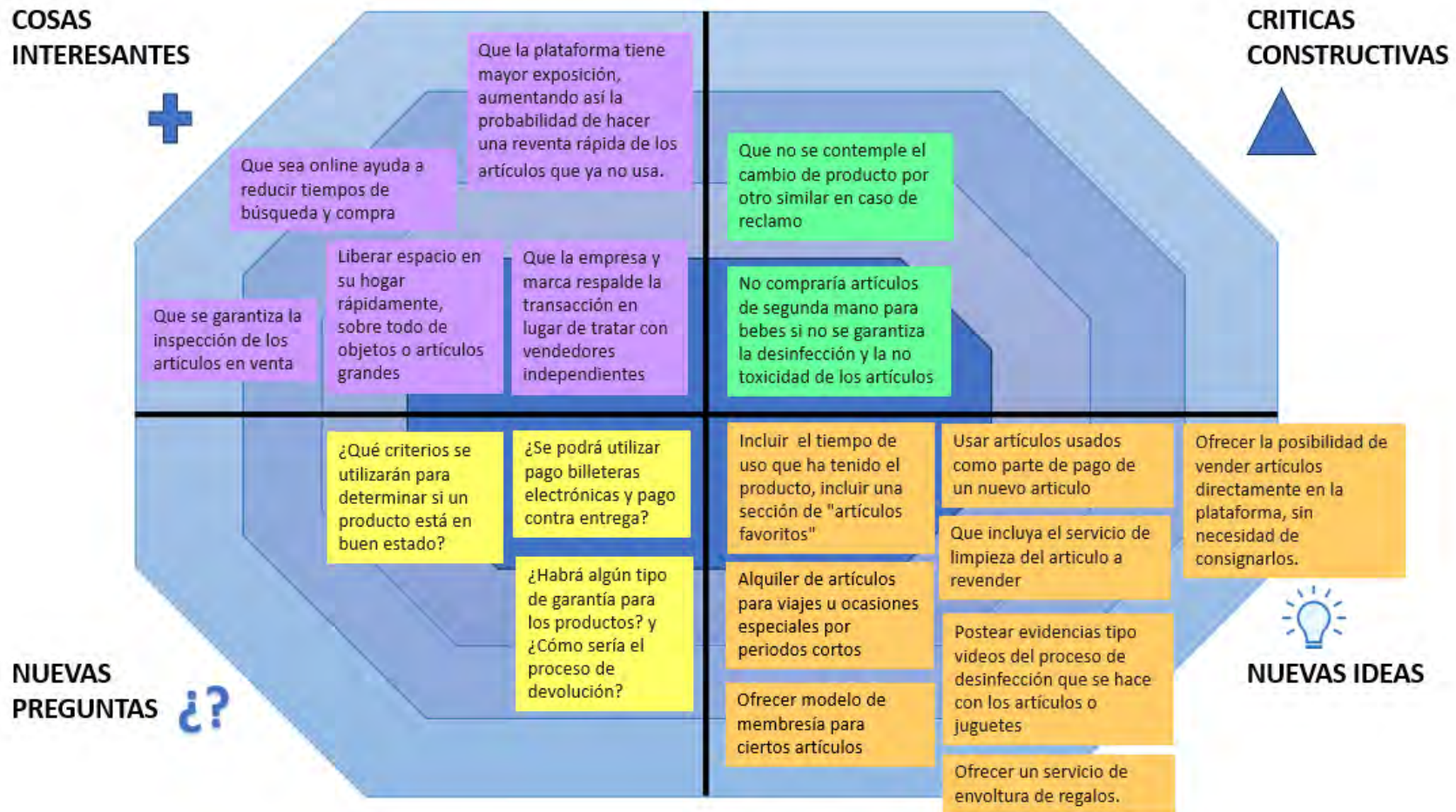
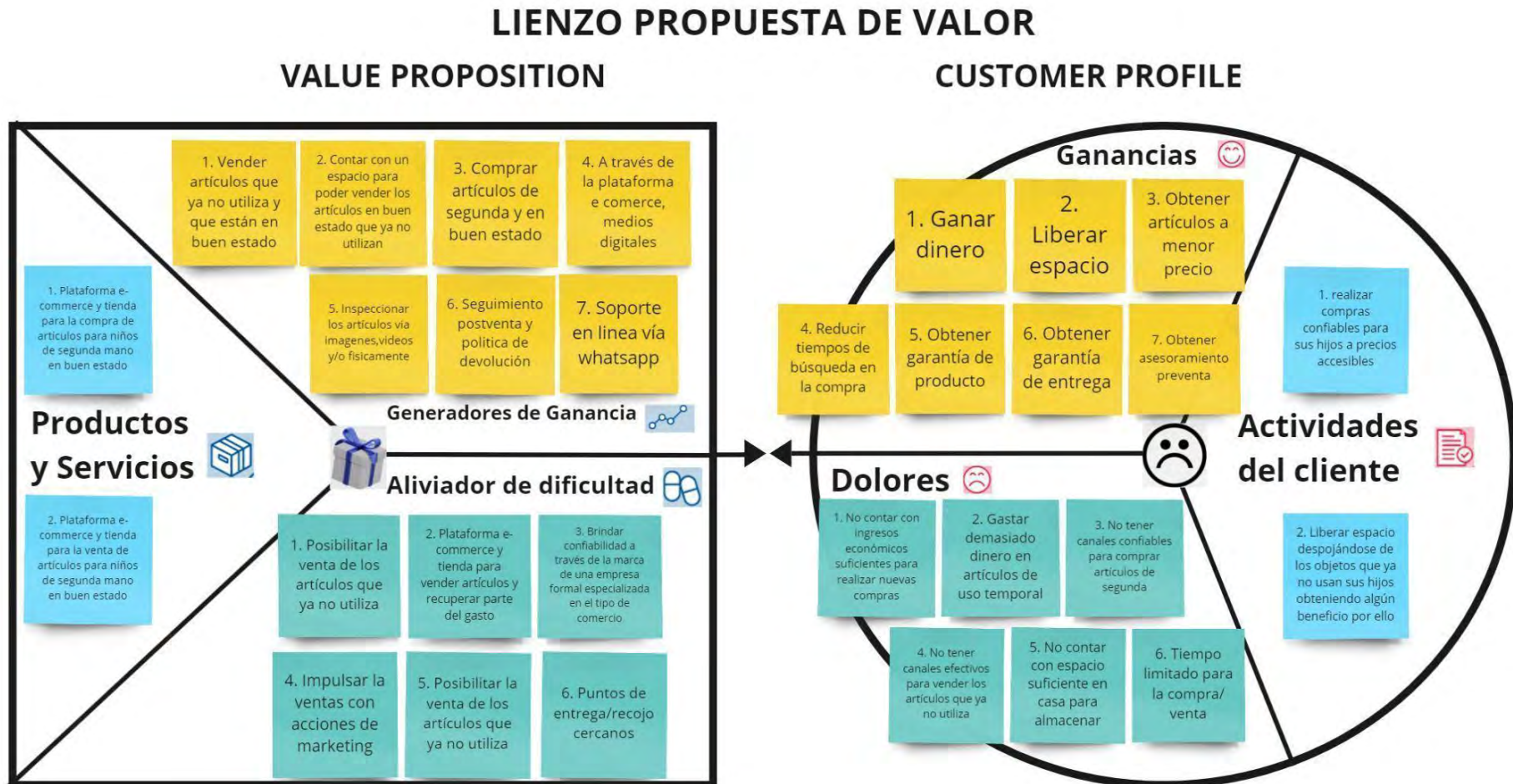


Tabla D2*Matriz de Competidores en el Mercado Internacional*

| Categoría | Entre Peques | Usado de primera | Minis Marketplace | Toy Novo |
|------------------------------|---|--|--|---|
| Descripción | <i>E-commerce</i> mexicana, compra y venta de artículos usados para bebés y niños a través de su plataforma digital. | Empresa colombiana, compra y venta de artículos usados para bebés a través de tienda y contacto directo vía WhatsApp. | <i>E-commerce</i> Argentina, compra y venta de artículos usados para bebés y niños a través de su plataforma digital. | <i>E-commerce</i> colombiana, compra y venta de juguetes de interior y exterior para bebés y niños a través de su plataforma digital. |
| Propuesta de valor | Artículos en buen estado a menor precio, ofrece paquetes de productos y descuentos por periodos, acepta pagos digitales con mercado pago y en plazos. | Ofrece artículos de marcas reconocidas en buen estado y a menor precio que uno nuevo | Ofrece artículos usados en buen estado y a bajos precios. Agrega información de los beneficios de los productos, transparencia de precios en redes sociales. | Ofrece juguetes y mobiliario para juegos usados y nuevos en buen estado a menores precios que nuevos. Permite alquiler de juguetes vía membresía para edades de 0-3 años. |
| Productos ofrecidos | Variedad de artículos usados para bebés y niños, incluye ropa. | Variedad de artículos usados, específicamente para bebés, incluye ropa. | Variedad de artículos usados para bebés y niños, no incluye ropa. | Variedad de juguetes y mobiliario para bebés y niños para uso personal o colectivo. |
| Canales | Plataforma web, Instagram | Plataforma web, Instagram, Facebook, WhatsApp. | Plataforma web, Instagram, Facebook, WhatsApp. | Plataforma web, Instagram, Facebook, WhatsApp. |
| Medios de distribución | Depende del Cliente, envío gratuito para productos seleccionados, envío con cargo adicional o recojo en tienda. | Depende del Cliente, envío con cargo adicional o recojo en tienda. | Depende del Cliente, opción de recojo o entrega entre punto del Proveedor al Cliente directamente. | Envío con cargo adicional. |
| Precio | No se conoce el margen de ganancia por venta de artículo usado. Los artículos más costosos los colectan a consignación a pagar al Proveedor original una vez se vendan. | Todos los artículos los colectan a consignación, se acuerda precio de venta al público, el Proveedor original recibe el 60%. | No se conoce el margen de ganancia por venta de artículo usado. | No se conoce el margen de ganancia por venta o alquiler de artículo usado. |
| Seguidores en redes sociales | Facebook: 21,000 <i>followers</i> Instagram: 4,193 <i>followers</i> | Facebook: 13,000 <i>followers</i> Instagram: 27,800 <i>followers</i> | Facebook: 118,000 <i>followers</i> Instagram: 80,700 <i>followers</i> | Facebook: 1,300 <i>followers</i> Instagram: 17,300 <i>followers</i> |

Figura D2

Lienzo Propuesta de Valor



Apéndice E: Prototipo Inicial

En esta sección se resaltan las imágenes correspondientes al prototipo inicial respecto a las mejoras realizadas tras el análisis de comentarios del usuario colectados en el Blanco Lienzo de Relevancia.

Figura E1

Sección de Servicios Adicionales para Productos en Tienda

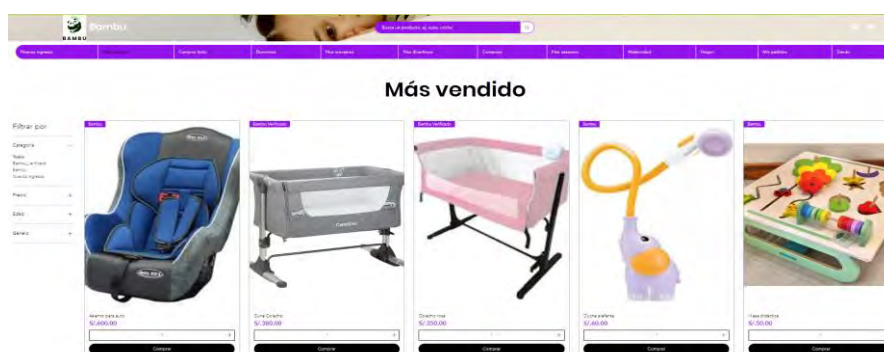


Nota. El enlace del prototipo inicial realizado en Wix es el siguiente:

<https://clsanchezm4.wixsite.com/familiaBAMBU>

Figura E2

Sección de Más Vendidos o Favoritos



Nota. El enlace del prototipo inicial realizado en Wix es el siguiente:

<https://clsanchezm4.wixsite.com/familiaBAMBU>

Figura E3

Sección Descripción y Detalle de Producto



Cuna cama

S/.600.00

Cantidad

Agregar al carrito



Detalle

Descripción: cuna que se transforma en cama.

Año de compra: 2022

Defectos: rayaduras leves en las patas de la cuna

Estado de los artículos

- **Como nuevo:** aún conserva etiquetas y/o empaquetado inicial, nunca se ha usado y no tiene desperfectos.
- **Sin uso:** nuevo pero sin etiquetas y/o paquete original, nunca se ha usado y no tiene desperfectos.
- **Muy bueno:** Se ha usado pocas veces, puede o no tener algún desperfecto mínimo, pero este no afecta la funcionalidad o utilidad del artículo.
- **Bueno:** Se ha usado varias veces, tiene algunos desperfectos visibles que no afectan la funcionalidad o utilidad del artículo.

Nota. El enlace del prototipo inicial realizado en Wix es el siguiente:

<https://clsanchezm4.wixsite.com/familiaBAMBU>

Apéndice F: Prototipo Modificado

En esta sección se agregan algunas imágenes correspondientes al prototipo modificado luego de la etapa de experimentación realizada sobre el prototipo inicial.

Figura F1

Mensajes Informativos y Beneficios



Nota. El enlace del prototipo modificado en Wix es el siguiente:

<https://clsanchezm4.wixsite.com/tribuBAMBU>

Figura F2

Información del Artículo

Cuna cama

S/.600.00

Cantidad

1

Agregar al carrito

Descripción

Descripción: Cuna de bebé color rosado, diseño convertible, esta cuna se transforma fácilmente en una cama para niños.

Estado: Muy bueno.

Marca: Baby Love

Año de compra: 2023

Desperfectos: rayones en una de las patas.

Medidas: 1.2m x 0.8m x 0.9m.

Lo vende: LaVacaLola

Artículo Bambu Verificado. [Ver términos y condiciones.](#)

Número de visitas: 5
Última vez visto: hace 30 min 4 seg

Estado del artículo

- Como nuevo: aún conserva etiquetas y/o empaquetado inicial, nunca se ha usado y no tiene desperfectos.
- Sin uso: nuevo pero sin etiquetas y/o paquete original, nunca se ha usado y no tiene desperfectos.
- Muy bueno: Se ha usado pocas veces, puede o no tener algún desperfecto mínimo, pero este no afecta la funcionalidad o utilidad del artículo.
- Bueno: Se ha usado varias veces, tiene algunos desperfectos visibles que no afectan la funcionalidad o utilidad del artículo.

Nota. Se incluyó información sobre el estado del artículo, marca, vendedor, año de compra, detalle de desperfectos. Se muestra adicionalmente la funcionalidad de número de visitas y de última vez visto a ser desplegado en el año 1 y 2 respectivamente. El enlace del prototipo modificado en Wix es el siguiente: <https://clsanchezm4.wixsite.com/tribuBAMBU>

Figura F3

Sección Informativa - Vende.



COMO VENDER

Vende con Bambú
En bambu ofrecemos dos niveles de servicio a tu elección:

- **Nivel de Servicio o Categoría Bambú:** Los artículos se validan vía inspección visual mediante imágenes y videos 360. El artículo se mantiene en custodia del proveedor y se dispone a la venta a través de nuestra plataforma, una vez realizada la transacción de compra por el Cliente, el Proveedor debe llevarlo a su punto de entrega mas cercano. Incluye:
 - validación de estado de artículos via imágenes y/o videos
 - Anuncio de nuevo ingreso de artículo en redes sociales
 - Posteo en plataforma web por 2 meses
 - Asesoramiento en línea al comprador durante la venta
 - Transporte entre puntos de entrega y recojo hacia el punto mas cercano al cliente.
 - Medios de pago digitales, billeteras y transferencias disponibles al comprador
 - Servicio posventa al comprador
 - Insignia de artículo según categoría en plataforma web
 - Acuerdo de precio de venta
 - Transferencia de % de pago
 - NO se aceptan artículos que requieran armado de piezas (ej. cunas de madera)
 - Ver Términos y condiciones generales.
 - Comisión de pago a Bambú 19% del precio de venta.
- **Nivel de Servicio o Categoría Bambú verificado:** Los artículos se pre validan vía inspección visual mediante

Nota. Comprende descripción, términos y condiciones. El enlace del prototipo modificado en Wix es el siguiente: <https://clsanchezm4.wixsite.com/tribuBAMBU>

Figura F4

Sección informativa - Compra.



Compra con confianza

Bambu te ofrece dos tipos de artículos

- **Categoría Bambú:** El artículo es inspeccionado por Bambu via imágenes y videos 360 para comprobar su buen estado y funcionalidad. Puede adquirirlo directamente a través de nuestra plataforma. Bambu realiza la entrega en el punto de recojo mas cercano a tu ubicación.
- **Categoría Bambú verificado:** Además de lo compromete la categoría Bambú, los artículos Bambú verificados han sido sometidos a un proceso de inspección física y desinfección; también los puedes encontrar en nuestra tienda. Puedes recoger el artículo de la tienda o Bambu realizará la entrega al punto de recojo mas cercano a tu ubicación.

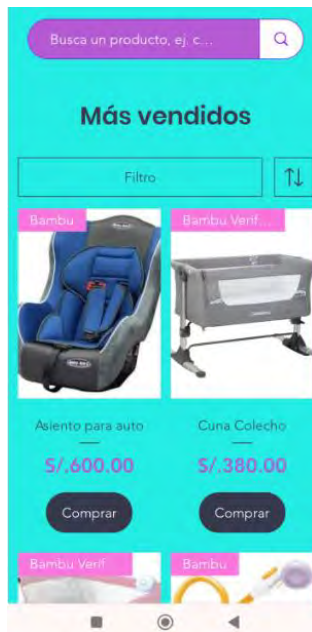
- (1) Tarifa única por transporte hacia el punto de recojo mas cercano: 5/6.00
- (2) Se te notificará cuando el artículo haya llegado al punto de recojo via correo electrónico, máximo tiempo de espera 7 días calendario, puedes hacer el seguimiento a través del código entregado
- (3) El artículo debe revisarse en el punto de recojo, una vez retirado no hay opción a devolución.
- (4) **Inspección física** consiste en la validación visual del estado del artículo y su funcionalidad (encendido, movimiento, utilidad), y validación de piezas para los artículos que requieren armado.
- (5) **La desinfección** se realiza con máquina de vapor a 100 °C y eliminación de gérmenes con líquidos desinfectantes no tóxicos.

Nota. Comprende descripción, términos y condiciones. El enlace del prototipo modificado en

Wix es el siguiente: <https://clsanchezm4.wixsite.com/tribuBAMBU>

Figura F5

Versión Móvil de la Plataforma Web



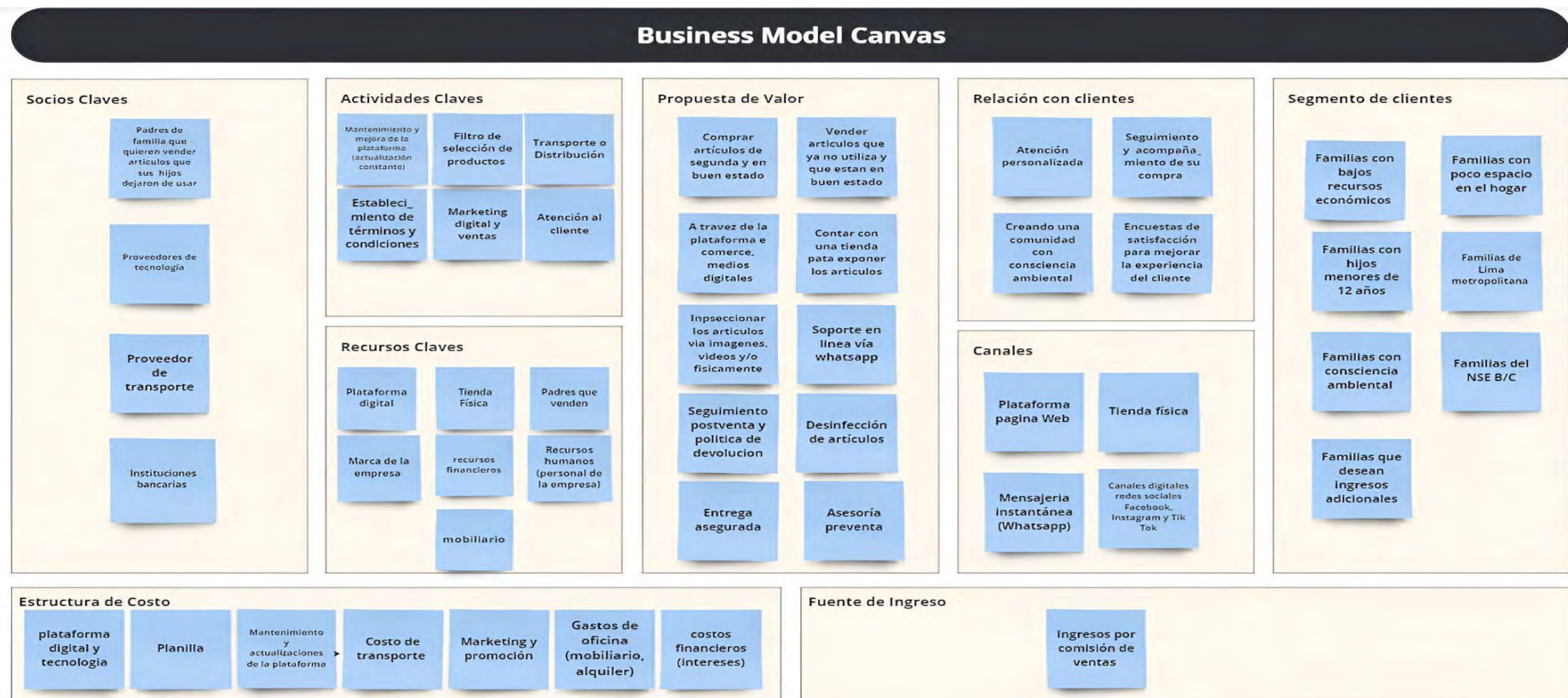
Nota. El enlace del prototipo modificado en Wix es el siguiente:

<https://clsanchezm4.wixsite.com/tribuBAMBU>

Apéndice G: Modelo de Negocio

Figura G1

Business Model Canvas



Apéndice H: Encuesta Complementaria de Mercado

Se realizó una encuesta complementaria con una muestra de 62 personas con la finalidad de obtener entradas que soportan la definición de variables que componen los cálculos financieros (ver Apéndice J).

Figura H1

Edad de las personas encuestados

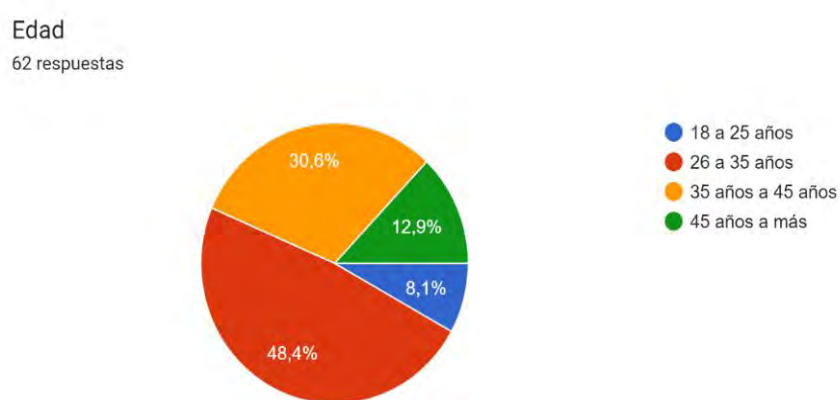


Figura H2

Género de las personas encuestados

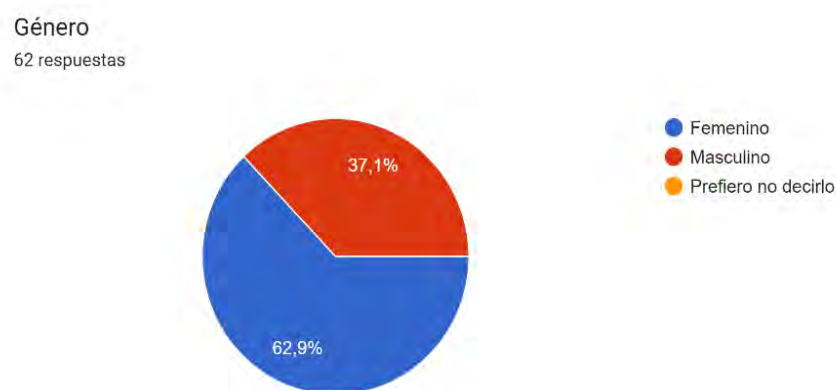


Figura H3

Distrito de las personas encuestados



Figura H4

Hijos y edad

¿Tiene hijos menores de 12 años?

62 respuestas

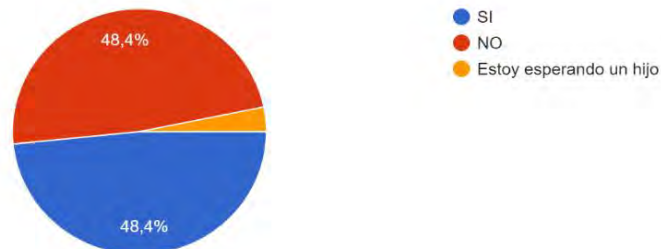


Figura H5

Aceptación de compra de artículo de reuso

Se denomina artículo de re-uso a aquel que ha sido utilizado previamente y que conserva un nivel aceptable de calidad, funcionalidad y apariencia . ¿...ado en comprar artículos de re-uso para tus hijos?

62 respuestas

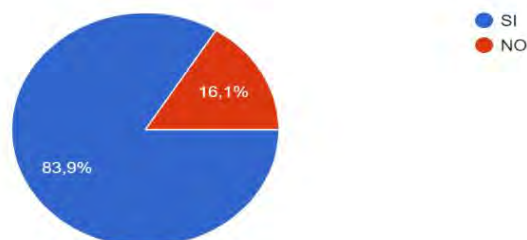


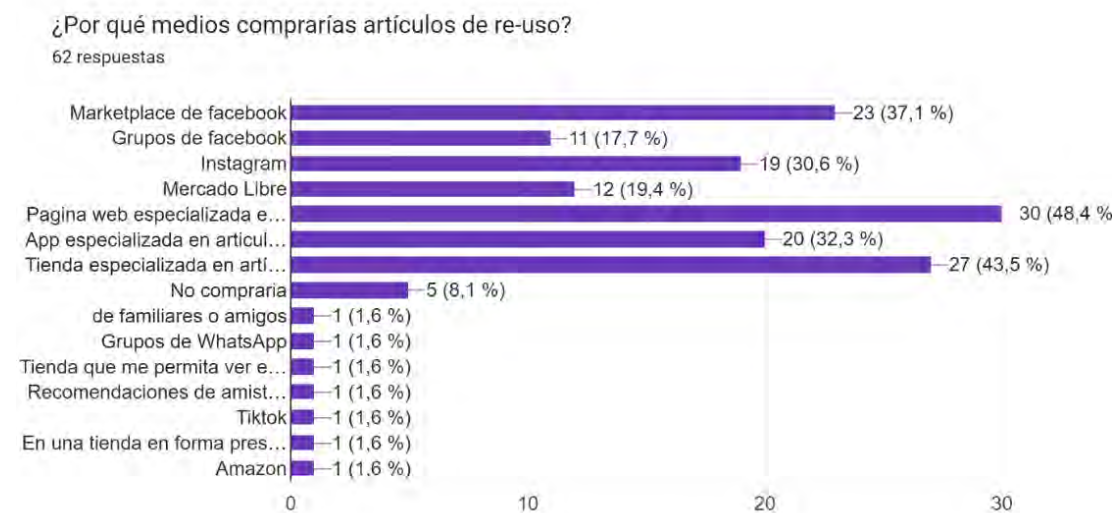
Figura H6*Canal preferencial para compras***Figura H7***Valoración de atributos em artículos de reiso*

Figura H8

Intención de compra de reuso por tipo de artículo

**Figura H9**

Tiempo de uso promedio de categoría de artículos

¿Cuánto tiempo usas o usarías en promedio los siguientes tipos de artículos?

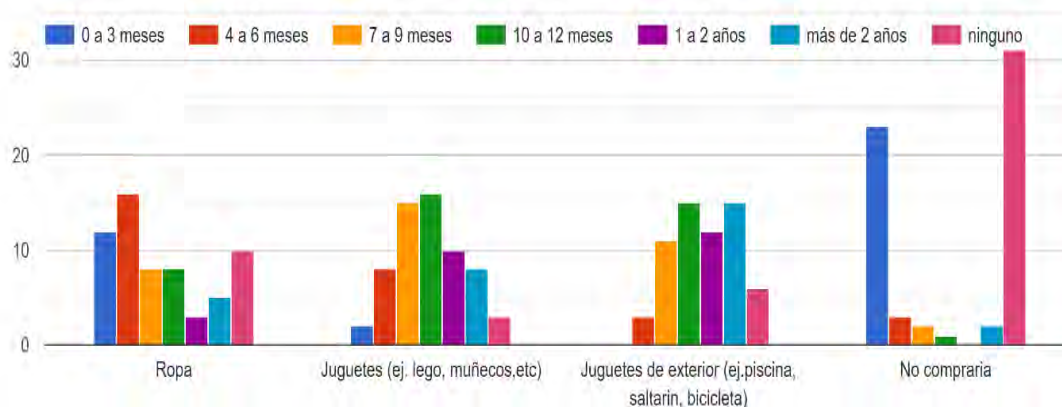


Figura H10

Intención de venta de artículos de reuso

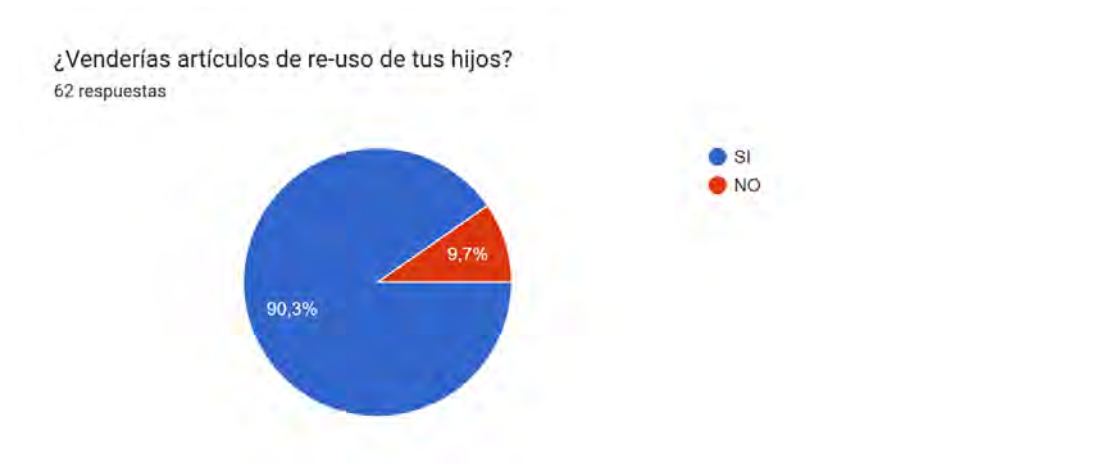


Figura H11

Importancia a los atributos de la propuesta de valor

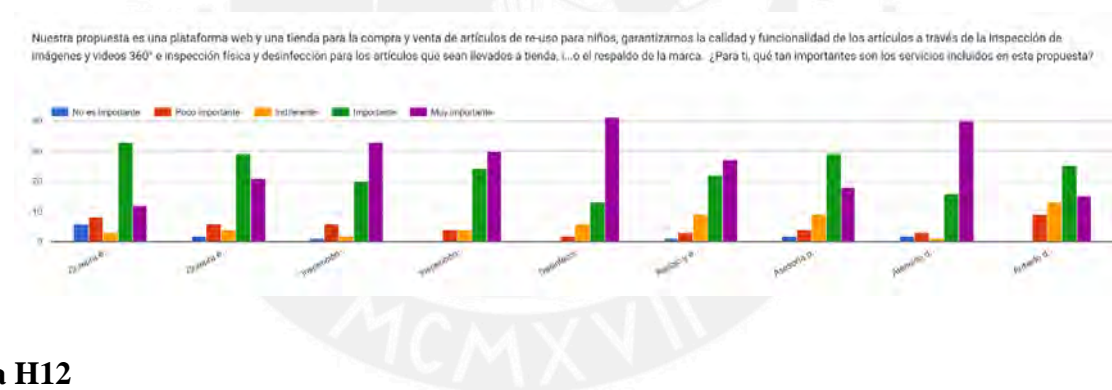


Figura H12

Ratio WTP para el ticket de un artículo de reuso

Bajo nuestra propuesta. ¿Qué porcentaje del precio de un artículo nuevo considerarías pagar por un artículo similar de re-uso?

62 respuestas

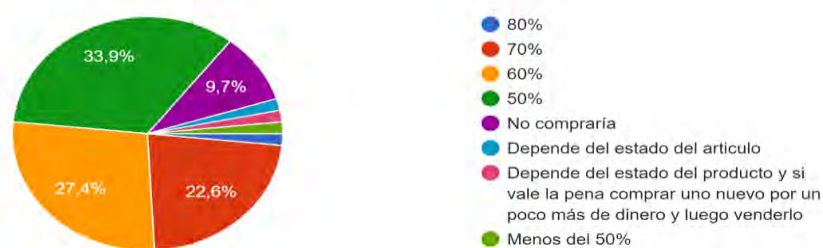
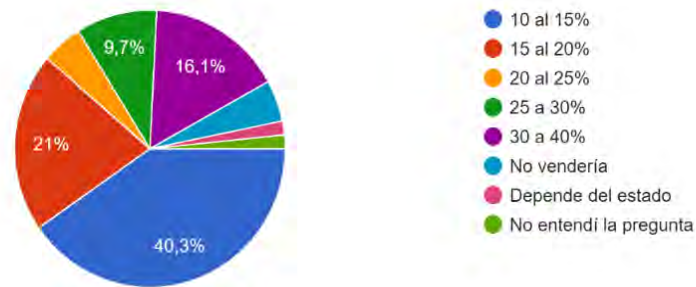


Figura H13*Ratio de comisión para artículos ofertados solo por Web*

¿Qué porcentaje del precio de venta al público estarías dispuesto a pagar, si tu artículo de re-uso es vendido por plataforma web únicamente? (Web: no s...ulos que requieran armado de piezas, ej: cunas)
62 respuestas

**Figura H14***Ratio de comisión para artículos ofertados por Web y Tienda*

¿Qué porcentaje del precio de venta al público estarías dispuesto a pagar, si tu artículo de re-uso es vendido por plataforma web y en tienda? (Tienda: se ... arma el artículo en tienda para verificar partes)
62 respuestas

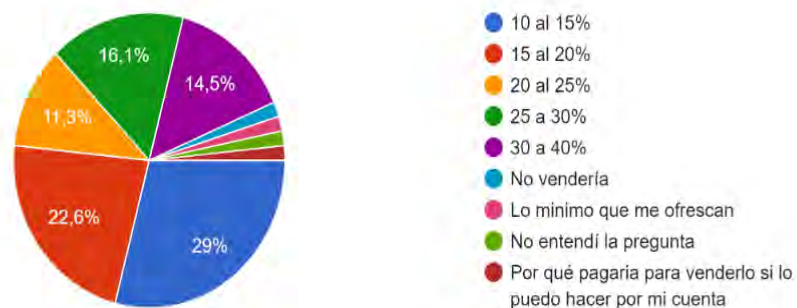


Figura H15

Aceptación hacia otros modelos de negocio complementarios

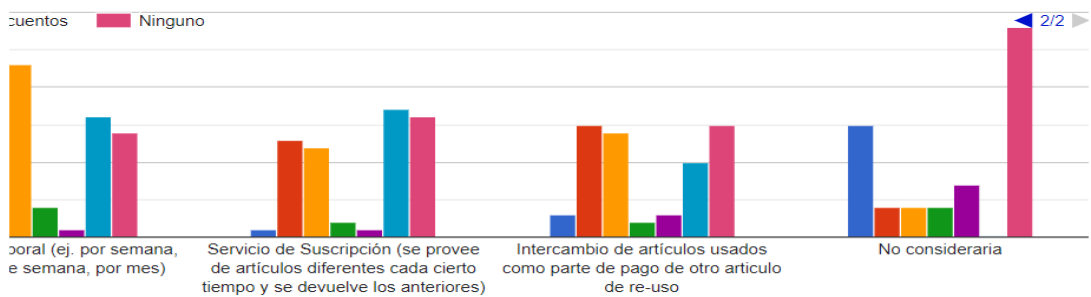
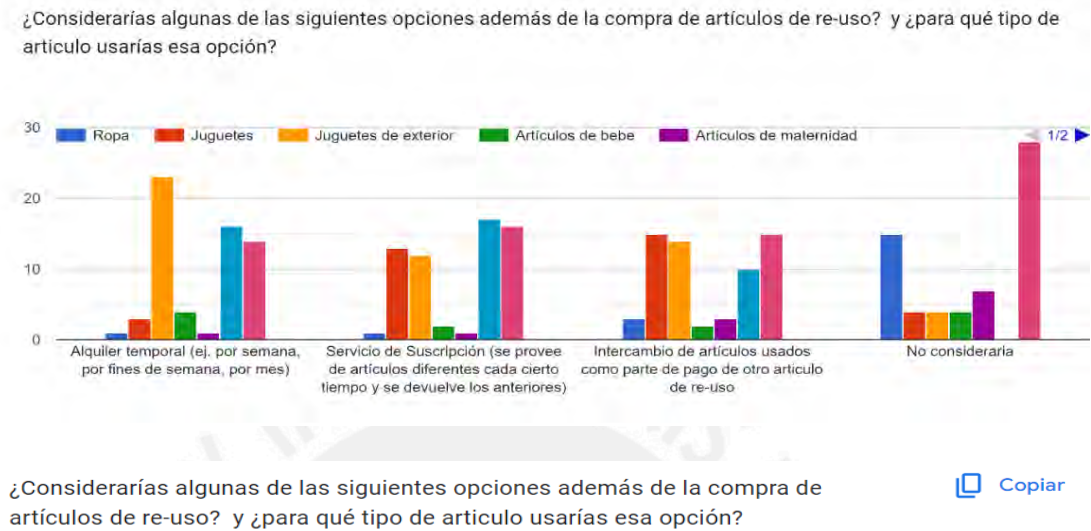
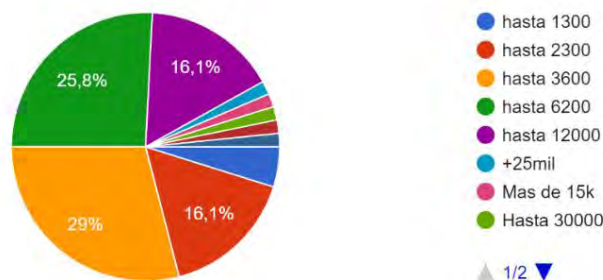


Figura H16

Ingreso familiar promedio

¿Cuál es su ingreso promedio mensual familiar?
62 respuestas



Apéndice I: Cálculo de Ticket Promedio para un Artículo Nuevo

A continuación, se presenta la base de analizada para el cálculo del valor del Ticket promedio de un artículo nuevo enfocado en los artículos o categoría de artículos más vendidos para niños hasta los 12 años.

Tabla 11

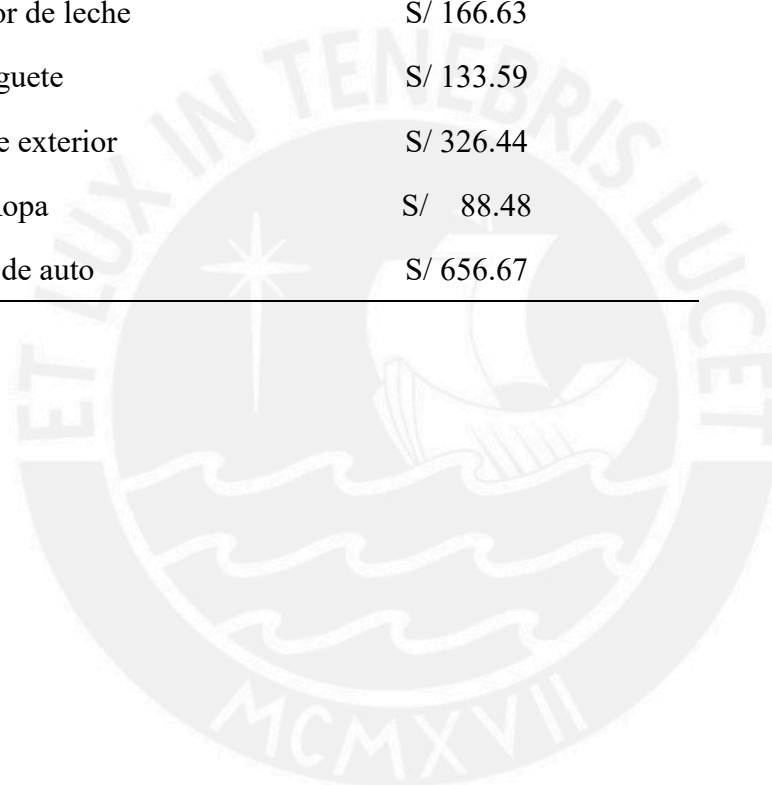
Listado de artículos nuevos y precios referenciales

| Descripción de artículo | Categoría de artículo | Precio (PEN) | | | | | | |
|--|-----------------------|--------------|---|------------------|--------|--|----------------|--------|
| Mochila ergonómica premium | Canguro | 308 | LANZADOR NERF ELITE 2.0 COMMANDER RD-6 | Juguete | 70 | Legging Tipo Falda Con Logo De Moda, Culottes Ajustados Para Niñas | Ropa | 30.59 |
| Mochila ergonómica evolutiva 4 en 1 | Canguro | 228 | LANZADOR NERF ELITE 2.0 VOLT SD-1 | Juguete | 50 | 2 piezas, conjuntos cómodos con estampado de CALIFORNIA WESTCOAST | Ropa | 39.51 |
| Mochila fular ergonómica evolutiva | Canguro | 245 | LANZADOR DE AGUA SINOSTAR WARRIORS | Juguete | 33 | Vestidos de princesa sirena para niñas vintage Ropa de fiesta para niños | Ropa | 114.28 |
| Fular ergonómico melange | Canguro | 210 | FIGURA SHEN HUA TRICERATOPS CAMINADOR | Juguete | 65 | Vestido Casual Sin Mangas Con Estampado Dulce | Ropa | 24.19 |
| Coche cuna de paseo | Coche bebe | 350 | MUÑECA POLLY POCKET LILA Y CONEJITO | Juguete | 24 | 3 Piezas De Camisetas De Manga Larga Con Cuello Alto | Ropa | 58.4 |
| Coche Cuna Jersey 2018 | Coche bebe | 300 | PACK XSHOT X 3 TURBO/FURY/ MICRO | Juguete | 160 | Conjunto de 4 piezas de chaleco, camisola, sombrero y falda | Ropa | 55.7 |
| Coche Paseo Forest | Coche bebe | 560 | PISTA HOT WHEELS CURVAS COMPONENTES | Juguete | 128 | Conjunto de 2 piezas de Tops con Tirante De Mezclilla Y Pantalones | Ropa | 61.73 |
| Coche Cuna Jersey 2018 | Coche bebe | 300 | FIGURA BATMAN FUTURE STATE | Juguete | 102 | 2 piezas Conjunto casual de camiseta de manga corta y pantalones | Ropa | 28.56 |
| Coche Bastón Twister 2021 | Coche bebe | 125 | FIGURA MARVEL THOR LOVE AND THUNDER | Juguete | 239 | Conjunto De 2 Piezas, Top Con Capucha Y Bolsillos + Pantalone | Ropa | 28.85 |
| Coche Cuna Deck 2021 | Coche bebe | 300 | SET JUEGO SPIDERMAN SPIDEY SAF | Juguete | 379 | TRAJE DE 3 PIEZAS PARA NIÑO DE BAUTIZO | Ropa | 330 |
| Extractor de leche manual | Extractor de leche | 220 | CARRUAJE PRINCESA LITTLE TIKES | Juguete | 480 | Conjunto traje formal niño celeste | Ropa | 200 |
| Extractor De Leche Manual Le | Extractor de leche | 223.5 | LEGO City Persecución En La Estación De Policia 4AÑOS + | Juguete | 349 | Conjunto traje formal niño | Ropa | 200 |
| Extractor de Leche Manual | Extractor de leche | 154 | LEGO Entrenamiento De Perros Policia 5 AÑOS + | Juguete | 269 | SET CAMISA PANTALÓN CHALECO CORBATA | Ropa | 200 |
| Extractor de Leche Manual Mezzo Unimom | Extractor de leche | 119.9 | LEGO Nave Estelar De Boba Fett 6Y+ | Juguete | 80 | TRAJE DE 3 PIEZAS PARA NIÑO DE BAUTIZO | Ropa | 240 |
| Extractor Manual de Leche pigeon | Extractor de leche | 135 | LEGO Caza Estelar Jedi De Obi-Wan Kenobi 7 Y+ | Juguete | 269 | Saco para Bebé Niño Marrón tipo Americana | Ropa | 80 |
| Extractor de leche eléctrico AVENT | Extractor de leche | 189 | LEGO El Combate En El End 8Y+ | Juguete | 199 | Traje de Baño Niños Natación UPF 50 | Ropa | 160 |
| Nuby Extractor de Leche Manual Con Recipiente y Base | Extractor de leche | 125 | BICICLETA MONARK MINNIE UNICORN | Juguete exterior | 639 | Traje de Baño Niños Natación UPF 50 niñas | Ropa | 160 |
| Cuna colecho grande | Cuna | 215 | BICICLETA MONARK HOT WHEELS DAYTONA | Juguete exterior | 499 | ROPA DE BAÑO 3 PIEZAS PARA BEBE NIÑO | Ropa | 100 |
| Cuna Pravi Urban Home | Cuna | 1579 | BICICLETA MONARK FROZEN DESTINY | Juguete exterior | 639 | Traje De Baño Yingfa Kids Essential | Ropa | 119.9 |
| Mica Kids Cuna | Cuna | 649 | MI PRIMER TRICICLO CON PEDAL | Juguete exterior | 104 | Ropa de Baño para Niña Aliyah Multicolor | Ropa | 110 |
| Cuna colecho | Cuna | 269 | PISCINA INFLABLE BEST WAY PRINCESA | Juguete exterior | 63 | Esterilizador a vapor | Esterilizador | 170 |
| Cuna para bebe | Cuna | 1590 | CARRITO DE HELADOS | Juguete exterior | 99 | Esterilizador eléctrico | Esterilizador | 449 |
| Corral Infanti | Cuna | 259 | Scouter 3 En 1 Unicornio Zoo | Juguete exterior | 269.5 | Esterilizador Rommee Tippe | Esterilizador | 130 |
| Mica Kids Cuna | Cuna | 699 | Scouter Q 2a 5 años | Juguete exterior | 299 | esterilizador a vapor avent | Esterilizador | 289 |
| Alfombra para juegos | Juguete | 140 | polera de algodón 4 meses a 2 años | Ropa | 30 | esterilizador microondas | Esterilizador | 166 |
| PISTA DE JUGUETE HOT WHEELS TORRE | Juguete | 207 | chompa de algodón 4 meses a 2 años | Ropa | 45 | esterilizador vapor | Esterilizador | 246 |
| Juego Dollhouse | Juguete | 400 | joggers de algodón 4 meses a 2 años | Ropa | 30 | Esterilizador de Biberones Electrico Avanzado SC Avent | Esterilizador | 450 |
| Autos basicos hot weels | Juguete | 99 | Conjunto de 2 piezas en algodón | Ropa | 65 | Silla Auto Advocate Ct | Silla de auto | 1840 |
| Gimnasio Fisher price | Juguete | 169 | chompa de algodón 2 años a 10 años | Ropa | 40 | Silla De Auto Convertible I-Giro 360 | Silla de auto | 650 |
| Bloques fisher price | Juguete | 72 | jogger de algodón de 2 años a 10 años | Ropa | 35 | Silla De Auto Multifix | Silla de auto | 400 |
| Juguete para bebe fisher price | Juguete | 53 | conjunto estampado de 2 piezas algodón 2 años a 10 años | Ropa | 100 | Silla Auto Donna | Silla de auto | 400 |
| LANZADOR XSHOT 2X FURY 4 | Juguete | 60 | vestido estampado de algodón 2 años a 10 años | Ropa | 35 | Silla de Auto Bebe Leo | Silla de auto | 250 |
| MUÑECA UNEEDA BEBÉ 30 CM SET SWEETUMS | Juguete | 22 | vestido tejido punto fino 4 meses a 2 años | Ropa | 55 | Silla de Auto Bebe Isofix Giro 360° Lara | Silla de auto | 400 |
| TRANSPORTADOR DE AUTOS HOT WHEELS | Juguete | 59 | Conjunto Jersey de besibol | Ropa | 36 | Silla De Comer Feed | Silla de comer | 350 |
| KIT MAGO GEORGE 50 TRUCOS | Juguete | 50 | Prenda elástica 3 conjuntos para niña | Ropa | 82 | Silla de Comer para Bebé Alta 360° 1021T Turquesa Infanti | Silla de comer | 399 |
| VEHÍCULO SHEN HUA ENSAMBLAJE DE AUTO | Juguete | 26 | Mono de tirante de lana | Ropa | 35 | Silla de Comer Acolchonado Gato Hi Baby CELESTE | Silla de comer | 299 |
| CASA MAGIC WORLD HAPPY LINE | Juguete | 63 | Chaqueta de felpa | Ropa | 37 | Silla de Comer Graduable Appetito Pattern | Silla de comer | 329 |
| VEHÍCULO CAMIÓN REMOLQUE 1:18 0 | Juguete | 24 | Disfraz de dinosaurio | Ropa | 44 | Silla De Comer Izzy | Silla de comer | 300 |
| VEHÍCULO COMBATE A CONTROL REMOTO 1:20 | Juguete | 24 | Vestido acanalado (3 unidades) | Ropa | 70 | SILLA DE COMER BABYKISS PLEGABLE | Silla de comer | 219 |
| FIGURA DINOSAURIO CAMINADOR VERDE | Juguete | 85 | Conjunto De Ropa Para Niña, Top De Manga Larga + Pantalones De Tirantes | Ropa | 102.19 | | | |
| PELOTA DE VÓLEY VINIBALL CUERO SEASIDE | Juguete | 53 | Conjunto De Mono De Manga Larga + Pantalones + Gorro + Guantes | Ropa | 90.86 | | | |
| FIGURA POKEMON DE BATALLA SURTIDO | Juguete | 40 | | | | | | |

Nota. Se obtuvieron los datos a partir de información publicada en las tiendas de conveniencia y especialistas en niños, entre ellos Falabella, Ripley, Oeschle, Tailoy, Temy, Lineo, Infanti, Maternelle.

Tabla I2*Ticket promedio de artículo nuevo*

| Categoría de artículo | Ticket promedio (PEN) |
|-----------------------|-----------------------|
| Canguro | S/ 247.75 |
| Coche bebe | S/ 322.50 |
| Cuna | S/ 751.43 |
| Esterilizador | S/ 271.43 |
| Extractor de leche | S/ 166.63 |
| Juguete | S/ 133.59 |
| Juguete exterior | S/ 326.44 |
| Ropa | S/ 88.48 |
| Silla de auto | S/ 656.67 |



Apéndice J: Variables que Componen los Cálculos Financieros

A continuación, se muestra la estimación de las variables que componen el cálculo del Ingreso de ventas.

Tabla J1

Ticket Promedio de un Artículo Nuevo

| Ticket promedio de un artículo nuevo | Valor | Participación | Participación (conversión al 100%) | Aporte al ticket promedio artículo nuevo |
|--------------------------------------|-----------|---------------|------------------------------------|--|
| Coche de bebe | S/ 322.42 | 35.30% | 14.29% | S/ 46.08 |
| Asiento de bebe para auto | S/ 656.67 | 31.40% | 12.71% | S/ 83.48 |
| Cuna | S/ 751.43 | 17.60% | 7.13% | S/ 53.54 |
| Silla de comer | S/ 316.00 | 25.50% | 10.32% | S/ 32.62 |
| Canguro | S/ 247.75 | 13.70% | 5.55% | S/ 13.74 |
| Ropa | S/ 88.48 | 19.60% | 7.94% | S/ 7.02 |
| Juguetes | S/ 133.59 | 54.90% | 22.23% | S/ 29.69 |
| Juguetes exterior | S/ 326.44 | 37.30% | 15.10% | S/ 49.30 |
| Extractor de leche | S/ 166.63 | 3.90% | 1.58% | S/ 2.63 |
| Esterilizador | S/ 271.43 | 7.80% | 3.16% | S/ 8.57 |
| | | | | S/ 326.68 |

Nota. Elaborado a partir del análisis de precios de los artículos y/o categoría de artículos nuevos más vendidos para niños hasta los 12 años (ver Tabla I2) en conjunto con la intención de compra. (ver Figura H8).

Tabla J2

Ratio de willingness to pay (WTP) para un artículo de reuso sobre el precio de un artículo nuevo similar

| Ratio WTP para un artículo de reuso | Participación (encuesta) | Participación (conversión al 100%) | Aporte al ratio WTP |
|-------------------------------------|--------------------------|------------------------------------|---------------------|
| 50% | 33.90% | 40.41% | 20.20% |
| 60% | 27.40% | 32.66% | 19.59% |
| 70% | 22.60% | 26.94% | 18.86% |
| | | Ratio WTP | 58.65% |
| | | Ratio valor al mercado | 59.00% |

Nota. Tomado a partir de los resultados de la encuesta complementaria de mercado (ver Figura H12)

Tabla J3

Frecuencia de compra estimado

| Frecuencia de compra | Valor | Participación | Participación (conversión al 100%) | Promedio frecuencia compra | 0-3 meses (4 /año) | 4-6 meses (2 /año) | 7-9 meses (1 /año) | 10-12 meses (1 / año) |
|---------------------------|-------|---------------|------------------------------------|----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|
| Coche de bebe | 1 | 35.30% | 14.29% | 0.14 | | | | |
| Asiento de bebe para auto | 1 | 31.40% | 12.71% | 0.13 | | | | |
| Cuna | 1 | 17.60% | 7.13% | 0.07 | | | | |
| Silla de comer | 1 | 25.50% | 10.32% | 0.10 | | | | |
| Canguro | 1 | 13.70% | 5.55% | 0.06 | | | | |
| Extractor de leche | 1 | 3.90% | 1.58% | 0.02 | | | | |
| Esterilizador | 1 | 7.80% | 3.16% | 0.03 | | | | |
| Ropa | 3.00 | 19.60% | 7.94% | 0.24 | 12 | 16 | 8 | 8 |
| Juguetes | 2.00 | 54.90% | 22.23% | 0.44 | 2 | 8 | 15 | 16 |
| Juguetes exterior | 2.00 | 37.30% | 15.10% | 0.30 | 0 | 3 | 11 | 15 |
| | | | | 2.00 | | | | |

Nota. Elaborado a partir del análisis de tiempo de uso por tipo de artículos obtenido a partir de la encuesta complementaria de mercado (ver Figura H9)

Tabla J4

Ratio de comisión que el Proveedor está dispuesto a pagar

| Canal | Valor | Valor al mercado | Participación | Participación (conversión al 100%) | 10 a 15 % | 15 a 20 % | 20 a 25 % | 25 a 30 % | 30 a 40 % |
|--------------|--------|------------------|---------------|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | | | | 12.50% | 17.50% | 22.50% | 27.50% | 35.00% |
| Web | 19.69% | 19% | 48.30% | 53% | 25 | 13 | 3 | 6 | 10 |
| Web y tienda | 20.99% | 21% 20% | 43.30% | 47% | 18 | 14 | 7 | 10 | 9 |

Nota. Elaborado a partir de los resultados de la encuesta complementaria de mercado (ver Figura H13 y H14)

Apéndice K: Cálculos Financieros

Tabla K1

Estimación de límite máximo de ventas Año 1

| | |
|--|----------------------|
| INFANTI facturación 2016 | S/ 14,518,296.00 |
| INFANTI facturación 2023 equivalente | S/ 43,046,421.63 |
| tienda en 2016 | 26 |
| INFANTI facturación anual por tienda | S/ 1,655,631.60 |
| factor ventas BAMBU por alcance | 1.50 |
| factor ventas BAMBU por venta artículos de segunda | 0.59 |
| BAMBU max, facturación primer año por ventas | S/ 1,465,233.97 |
| % Comisión sobre PV | 20.00% |
| BAMBU max facturación primer año por comisión | S/ 293,046.79 |

Nota. Estimación realizada a partir de la publicación de Plan de Marketing para la línea de coches Travel System – Baby Infanti (Rivas et al, 2017, p136, p67, 2016). Se toma como referencia al ratio de crecimiento anual de Infanti del 11%, además se considera un factor de alcance de 1.5 dado que BAMBU ofrece artículos para niños hasta los 12 años e Infanti hasta los 4 años de edad, el factor por ventas de artículos de segunda de 0.59 corresponde al ratio de WTP.

Tabla K2*Estimación de límite máximo de ventas Año 5*

| | |
|---|------------|
| Compras de artículos de segunda de milenials (Mundo) | 56.00% |
| Compras de artículos de segunda de milenials (Peru-año 5) | 11.00% |
| SAM | 346,799.00 |
| objetivo en año 5, Clientes | 38,148.00 |

Nota. La generación de Milenials está compuesta por personas nacidas entre 1984 y 1999 (Clarín, 2024), correspondiente al público objetivo de BAMBU, el 56% de esta generación ha realizado por lo menos una compra de segunda en un año (Statista, 2024).

Figura K1*Proyección de la tasa global de fecundidad peruano al 2050*

Cuadro N° 4
PERU: PROYECCION DE LA TASA GLOBAL DE
FECUNDIDAD SEGÚN TRES HIPOTESIS, 2000-2050

| QUINQUENIO | TASA GLOBAL DE FECUNDIDAD | | |
|------------|-------------------------------|-------------------|-------------------|
| | HIPOTESIS MEDIA OFICIAL | HIPOTESIS ALTA | HIPOTESIS BAJA |
| 2000-2005 | 2,86 | 3,06 | 2,64 |
| 2005-2010 | 2,59 | 2,93 | 2,22 |
| 2010-2015 | 2,38 | 2,81 | 1,92 |
| 2015-2020 | 2,22 | 2,70 | 1,73 |
| 2020-2025 | 2,10 | 2,60 | 1,60 |
| 2025-2030 | 2,10 | 2,60 | 1,60 |
| 2030-2035 | 2,10 | 2,60 | 1,60 |
| 2035-2040 | 2,10 | 2,60 | 1,60 |
| 2040-2045 | 2,10 | 2,60 | 1,60 |
| 2045-2050 | 2,10 | 2,60 | 1,60 |

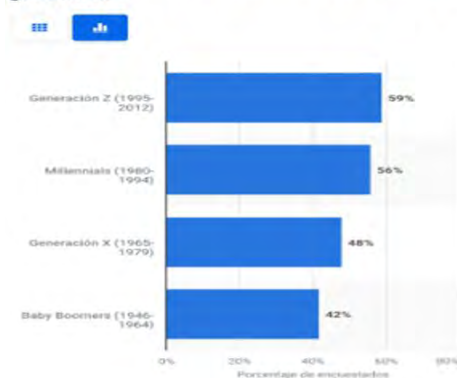
Nota. tomado de “Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050”, por INEI, Boletín de análisis demográfico.

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib0466/Libro.pdf. Copyright 2001 por INEI.

Figura K2

Incremento en compras de segunda de acuerdo a generación

Porcentaje de compradores de artículos de segunda mano a nivel mundial en 2023, por generación



Nota. tomado de “Porcentaje de compradores de artículos de segunda mano a nivel mundial en 2023, por generación”, por INEI. <https://es.statista.com/estadisticas/1274943/millennials-boomers-y-generacion-x-y-z-compra-de-bienes-de-segunda-mano/>. Copyright 2024 por INEI.

Tabla K3

Estimación servicio de transporte empresa tercera

| | costo por mes | hh de trabajo x mes | costo por hora | costo por hora actual |
|--|---------------|---------------------|----------------|-----------------------|
| furgoneta alquiler x semana | 4200 | 240 | 17.50 | 17.50 |
| motorizado <i>delivery</i> (inc.combustible) | 1700 | 240 | 7.08 | 7.54392 |
| Combustible | 812 | 240 | 3.38 | 3.60 |
| | | | | <u>28.65</u> |

Nota. Para el costo de transporte por hora se ha tomado como base el precio de alquiler de furgoneta (Mudanzas, 2024), horas de trabajo y ganancia mensual promedio de servicio de entrega vía aplicación (¿Cuánto podría ganar en promedio un repartidor de *delivery* en Perú?, 2022) y costo mensual promedio de combustible para servicio de taxis (Cuánto puedo ahorrar si convierto mi automóvil de gasolina a GNV, 2022). Información de dominio público.

Tabla K4*Detalle de costo de transporte*

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| Stock en tienda | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| rotación diaria | 5 | 7 | 9 | 11 | 13 |
| ventas en tienda/año | 1440 | 2016 | 2592 | 3168 | 3744 |
| compran por web | 6,182 | 11,064 | 20,378 | 37,970 | 71,044 |
| compran en tienda | 1,440 | 2,016 | 2,592 | 3,168 | 3,744 |
| compran en tienda y desea <i>delivery</i> | 720 | 1,008 | 1,296 | 1,584 | 1,872 |
| Qty ventas para <i>delivery</i> (total) | 6,902 | 12,072 | 21,674 | 39,554 | 72,916 |
| Qty ventas para <i>delivery</i> (solo ticket alto) | 1,381 | 2,415 | 4,335 | 7,911 | 14,584 |
| Promedio de ventas por día | 19 | 34 | 60 | 109 | 200 |
| Número de puntos de recogida | 28 | 35 | 42 | 43 | 43 |
| km en promedio recorridos entre viajes | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Duración (hr) promedio entre viajes | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Qty puntos de recogida visitados por día | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Qty promedio artículos transportado en un viaje | 5 | 7 | 10 | 16 | 25 |
| Costo x hora (camión +personal) | S/ 28.65 | S/ 29.56 | S/ 30.51 | S/ 31.49 | S/ 32.49 |
| Costo promedio por artículo | S/ 5.73 | S/ 4.22 | S/ 3.05 | S/ 1.97 | S/ 1.30 |
| comisión en punto de recogida por artículo | S/ 2.00 | S/ 2.06 | S/ 2.13 | S/ 2.20 | S/ 2.27 |
| Qty ventas para <i>delivery</i> (de cobro) | 5,521.00 | 9,657.00 | 17,339.00 | 31,643.00 | 58,332.00 |
| Costo Total promedio por artículo | 7.73 | 6.29 | 5.18 | 4.17 | 3.57 |
| Costo/Ingreso transporte (de cobro) (PEN) | 42,674.29 | 60,717.65 | 89,834.21 | 131,828.07 | 208,146.54 |
| Costo transporte asumido (ticket alto) (PEN) | 10,674.37 | 15,184.13 | 22,459.85 | 32,958.06 | 52,040.20 |

Nota. Se considera que el 50% de las ventas en tienda requerirá servicio de transporte. En año uno se tendrá una cobertura a los 28 distritos de Lima metropolitana con población infantil

mayor a 1000 (INEI, 2022) y se irá ampliando en los años siguientes. La tienda física es considerada como un punto de recogida. Costo de comisiones obtenido vía investigación de mercado con Punto Urbano. Se entrega en máximo una semana para los puntos de recogida más distantes (ej. SMP y Lurín)

Tabla K5

Costo por rol

| Costo por rol | Cantidad | Salario básico | EsSalud (9%) | Seguro integral de salud | Vacaciones | BBSS | Bono (0%) | Salario mensual |
|-----------------------------------|----------|----------------|--------------|--------------------------|------------|------|-----------|-----------------|
| Almacenero | 1 | S/ 1,200 | S/ 108 | S/ 15 | S/ 50 | S/ 0 | S/ 0 | S/ 1,373 |
| Vendedor | 1 | S/ 1,600 | S/ 144 | S/ 15 | S/ 67 | S/ 0 | S/ 0 | S/ 1,826 |
| Atención al cliente | 1 | S/ 1,350 | S/ 122 | S/ 15 | S/ 56 | S/ 0 | S/ 0 | S/ 1,543 |
| Administrador y Gerente comercial | 1 | S/ 4,500 | S/ 405 | S/ 15 | S/ 188 | S/ 0 | S/ 0 | S/ 5,108 |
| Community manager | 1 | S/ 3,000 | S/ 270 | S/ 15 | S/ 125 | S/ 0 | S/ 0 | S/ 3,410 |
| Practicante | 1 | S/ 1,025 | S/ 92 | S/ 15 | S/ 43 | S/ 0 | S/ 0 | S/ 1,175 |

Nota. Beneficios sociales no aplica para microempresa, calificación para empresas con menos a 10 empleados

Tabla K6

Cantidad de empleados en planilla por año

| Cantidades de empleados | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| Almacenero | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Vendedor (y ATC año 1) | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| Atención al cliente | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| Administrador y Gerente comercial | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Community manager | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Practicante (soporte ventas y ATC) | | 1 | 2 | 0 | 0 |
| practicante (soporte mkt y administración) | | | | 1 | 2 |

Tabla K7*Detalle gastos de mobiliario*

| Activo Tangible | Cantidad Año 0 | Precio Unitario | Valor | Tasa depreciación | Depreciación Año 1 |
|----------------------|-------------------|-----------------|--------------|----------------------|-----------------------|
| Módulo Counter | 1 | S/ 900.00 | S/ 900.00 | 10% | S/ 90.00 |
| Escritorios | 1 | S/ 180.00 | S/ 180.00 | 10% | S/ 18.00 |
| Sillas ergonómicas | 4 | S/ 100.00 | S/ 400.00 | 10% | S/ 40.00 |
| Estantes de Oficina | 2 | S/ 190.00 | S/ 380.00 | 10% | S/ 38.00 |
| Estantes de Tienda | 3 | S/ 280.00 | S/ 840.00 | 10% | S/ 84.00 |
| Laptops | 3 | S/ 1,300.00 | S/ 3,900.00 | 25% | S/ 975.00 |
| Tablet | 1 | S/ 600.00 | S/ 600.00 | 25% | S/ 150.00 |
| Impresora | 1 | S/ 649.00 | S/ 649.00 | 25% | S/ 162.25 |
| Mesa coworking | 1 | S/ 840.00 | S/ 840.00 | 10% | S/ 84.00 |
| TV | 1 | S/ 1,500.00 | S/ 1,500.00 | 25% | S/ 375.00 |
| Letrero publicitario | 1 | S/ 2,500.00 | S/ 2,500.00 | 10% | S/ 250.00 |
| Limpiador a vapor | 2 | S/ 870.00 | S/ 1,740.00 | 10% | S/ 250.00 |
| | | | S/ 14,429.00 | | S/ 2,516.25 |

Tabla K8*Detalle de Gastos de Oficina*

| Gastos de Oficina | Año 0 | Año 1 |
|---------------------------------------|-------------|--------------|
| Alquiler de Tienda y oficina | S/ 0.00 | S/ 66,000.00 |
| Acondicionamiento de Tienda y oficina | S/ 4,500.00 | S/ 0.00 |
| Servicio de Luz | S/ 0.00 | S/ 4,800.00 |
| Servicio de Agua | S/ 0.00 | S/ 1,800.00 |
| Pack internet + Teléfono | S/ 0.00 | S/ 2,160.00 |
| Utiles de Oficina | S/ 0.00 | S/ 1,200.00 |
| Servicios de Telefonía Móvil | S/ 0.00 | S/ 1,440.00 |
| Materiales de Limpieza | S/ 0.00 | S/ 1,800.00 |
| | S/ 4,500.00 | S/ 79,200.00 |

Nota. Se considera alquiler de un local puerta a calle ubicado en la zona comercial del distrito de Jesús María ubicado en avenida Garzón. (<https://urbania.pe/inmueble/clasificado/alcllcin-alquiler-de-local-comercial-en-jesus-maria-lima-1-dormitorio-143090370>). El acondicionamiento incluye los costos administrativos de licencia de operación.

Tabla K9*Detalles de Gastos en Servicios Varios*

| Servicios varios | Año 0 | Año 1 |
|------------------|-------------|-----------|
| Limpieza | S/ 0.00 | S/ 3,276 |
| Seguridad | S/ 2,000.00 | S/ 1,800 |
| Contabilidad | S/ 0.00 | S/ 6,000 |
| | S/ 2,000 | S/ 11,076 |

Tabla K10*Detalle de Costos en Medios Digitales*

| | |
|---|--------|
| % captación vía <i>Google ads</i> | 10% |
| CPC (costo promedio por clic en <i>Google ads</i>) (PEN) | 3.8 |
| % captación vía <i>Facebook ads</i> | 40% |
| CPC (costo promedio por clic <i>Facebook ads</i>) (PEN) | 0.152 |
| % captación vía <i>Instagram ads</i> | 30% |
| CPM (costo promedio por clic <i>Instagram ads</i>) (PEN) | 30.058 |
| % captación vía <i>Tiktok ads</i> | 20% |
| CPC (costo promedio por clic <i>Tiktok ads</i>) (PEN) | 0.304 |

Nota. Se han utilizado las fuentes de digital estudio, Marketing News, 2024; Escala.Com, 2022; y Seonetdigital, 2023, para los costos de CPC y CPM.

Tabla K11*Detalla programa de fidelización cupón de descuento*

| | |
|---------------------------------|-----|
| % clientes con ticket >400 | 5% |
| % de descuento por fidelización | 15% |

Nota. Se considera brindar el descuento por fidelización a los clientes que sumen consumos mayores a S/ 400.00 en una sola transacción, se considera que ello alcanzaría al 5% de los clientes, el descuento proyectado es del 20% aplicado al monto de compra.

Tabla K12*Activos Intangibles y Amortización*

| Activo Intangible | Und | Valor | Tasa | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------|-----|--------------|------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Plataforma web | 1 | S/ 25,500.00 | 10% | S/ 2,550.00 | S/ 2,750.00 | S/ 3,050.00 | S/ 3,050.00 | S/ 3,050.00 |
| Registro de Marca en INDECOPI | 1 | S/ 534.00 | 10% | S/ 53.40 | S/ 53.40 | S/ 53.40 | S/ 53.40 | S/ 53.40 |
| | | S/ 26,034.00 | | S/ 2,603.40 | S/ 2,803.40 | S/ 3,103.40 | S/ 3,103.40 | S/ 3,103.40 |

Tabla K13*Valor Residual al año 5*

| Valor residual | Al año 5 |
|------------------|---------------------|
| Por depreciación | S/ 7,568.23 |
| Por amortización | S/ 11,317.00 |
| | S/ 18,885.23 |

Tabla K15*Préstamo para cubrir la Inversión Inicial*

| | | | | | | |
|--|--------------|--|--|--|--|--|
| Monto a financiar | S/ 80,000.00 | | | | | |
| TEA | 20.00% | | | | | |
| Tasa trimestral | 4.66% | | | | | |
| Número de años | 3 | | | | | |
| Total de periodos | 12 | | | | | |
| Periodo de gracia | 3 | | | | | |
| Cuotas por financiar después de los periodos de gracia | 9 | | | | | |
| Cargos y comisiones | 60 | | | | | |
| Cuota trimestral | S/ 12,145.39 | | | | | |

| Periodo | Saldo | Amortización | Interés | Cuota | Cargos y Comisiones | Cuota Total |
|---------|--------------|------------------|------------------|------------------|-----------------------|---------------|
| 0 | S/ 0.00 | | | | | -S/ 80,000.00 |
| 1 | S/ 80,000.00 | | S/ 3,730.81 | | 60 | 60.00 |
| 2 | S/ 83,730.81 | | S/ 3,904.80 | | 60 | 60.00 |
| 3 | S/ 87,635.61 | | S/ 4,086.90 | | 60 | 60.00 |
| 4 | S/ 87,635.61 | | S/ 4,086.90 | S/ 12,145.39 | 60 | 12,205.39 |
| 5 | S/ 79,577.12 | 8,434.30 | S/ 3,711.09 | S/ 12,145.39 | 60 | 12,205.39 |
| 6 | S/ 71,142.83 | 8,827.63 | S/ 3,317.76 | S/ 12,145.39 | 60 | 12,205.39 |
| 7 | S/ 62,315.20 | 9,239.31 | S/ 2,906.08 | S/ 12,145.39 | 60 | 12,205.39 |
| 8 | S/ 53,075.89 | 9,670.18 | S/ 2,475.20 | S/ 12,145.39 | 60 | 12,205.39 |
| 9 | S/ 43,405.70 | 10,121.16 | S/ 2,024.23 | S/ 12,145.39 | 60 | 12,205.39 |
| 10 | S/ 33,284.55 | 10,593.16 | S/ 1,552.23 | S/ 12,145.39 | 60 | 12,205.39 |
| 11 | S/ 22,691.39 | 11,087.17 | S/ 1,058.22 | S/ 12,145.39 | 60 | 12,205.39 |
| 12 | S/ 11,604.22 | 11,604.22 | S/ 541.16 | S/ 12,145.39 | 60 | 12,205.39 |
| | | 79,577.12 | 28,219.53 | 60,726.93 | TIR trimestral | 4.14% |
| | | | | | TEA | 17.62% |

Nota. la TEA de 17.62% le permite, al integrante que obtiene el préstamo con garantía hipotecaria, compensar la tasa del 15.39% anual (~1.2% mensual) que le otorga la entidad prestadora.

Tabla K16*Estimación de Ks y WACC*

| | |
|---|--------|
| Tasa libre de riesgo r_f de USA | 3.98% |
| Riesgo país ~CDS | 1.37% |
| Tasa libre de riesgo r_f de Perú | 5.35% |
| PRM Perú | 8.23% |
| Tasa de impuesto | 29.50% |
| Deuda/Patrimonio B/P | 1.02 |
| Costo de deuda K_b | 17.62% |
| Bb | 1.49 |
| Premio por iliquidez PI | 0 |
| Bp s/d | 1.09 |
| Bp c/d | 0.80 |
| CAPM= K_p | 11.94% |
| K_s | 13.31% |
| Costo capital promedio ponderado= WACC= k_0 | 12.86% |

Nota. Para la tasa r_f de USA se utilizó el rendimiento de los bonos del tesoro norteamericano T-Bond promedio en 10 años. Se usó el *10 years CDS spreads* de Damodaran al 31/12/23 para el CDS de Perú obtenido del portal investing.com.(2024) El PRM se obtiene como dato del curso de Finanzas corporativas avanzadas del Dr. Carlos Maquieira. Para el $\beta_p^{s/d}$ se ha tomado el beta del sector *general retail* tomado de los *beta for emergent markets* de Damodaran.

Tabla K17*Flujo de Caja Libre Proyectado*

| Flujo de caja libre proyectada | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|-----------------|-------------|------------|------------|--------------|--------------|
| EBIT | | -60,112.49 | 108,878.69 | 506,149.24 | 1,344,074.95 | 3,135,964.94 |
| Impuesto a las ganancias (sin escudo tributario) | | 0.00 | 32,119.21 | 149,314.03 | 396,502.11 | 925,109.66 |
| Ganancia operativa neta | | 0.00 | 76,759.47 | 356,835.21 | 947,572.84 | 2,210,855.28 |
| (+)Depreciación | | 2,516.25 | 2,665.35 | 2,742.29 | 2,901.09 | 3,075.77 |
| (+Amortización) | | 2,603.40 | 2,803.40 | 3,103.40 | 3,103.40 | 3,103.40 |
| (+)var CTN | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00 |
| (+) Valor residual | | | | | | 18,885.23 |
| (-)Inversiones | -158,372.60 | | | | | 0.00 |
| | - 158,372.60 | - 54,992.84 | 82,228.23 | 362,680.90 | 953,577.33 | 2,235,919.68 |
| Tasa de descuento (WACC) | 12.86% | | | | | |
| VA | S/ 2,076,957.44 | | | | | |
| VAN económico | S/ 1,918,584.84 | | | | | |
| VAN económico | USD 512,442.53 | | | | | |
| TIR | 102.67% | | | | | |

Nota. Se considera el tipo de cambio según SUNAT de 3.744 al 14/08/24.

Tabla K18*Periodo de Recupero de la Inversión*

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|------------|--------------|--------------|
| Inversión Inicial | - 158,372.60 | | | | | |
| Saldo a cubrir | | - 213,365.44 | - 131,137.21 | 231,543.69 | 1,185,121.02 | 3,421,040.70 |
| PAYBACK (Periodo de Recupero) | 2.57 | | | | | |

Tabla K19*Flujo de Caja Financiero*

| Flujo de caja financiero | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------|-----------------|-------------|------------|------------|------------|--------------|
| FCL proyectado | | - 54,992.84 | 82,228.23 | 362,680.90 | 953,577.33 | 2,235,919.68 |
| Patrimonio | S/ 78,372.60 | | | | | |
| Interes/Gastos financieros | | - 12,476.07 | - 5,203.35 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Depreciación | | - 2,516.25 | 2,665.35 | 2,742.29 | 2,901.09 | 3,075.77 |
| Amortización | | - 2,603.40 | 2,803.40 | 3,103.40 | 3,103.40 | 3,103.40 |
| Escudo tributario | | 3,680.44 | 1,534.99 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| | - 78,372.60 | - 68,908.13 | 84,028.62 | 368,526.59 | 959,581.82 | 2,242,098.85 |
| Tasa de descuento (Ks) | 13.31% | | | | | |
| VA | S/ 2,040,808.55 | | | | | |
| VAN financiero | S/ 1,962,435.96 | | | | | |
| VAN financiero | USD 524,154.90 | | | | | |
| TIR | 134.16% | | | | | |

Tabla K20*Simulaciones para el VAN*

| Años | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------|--------------|------------|------|------------|------------|-------------|
| | | | 82,2 | | | |
| | | | 28,2 | | | 2,235,919.6 |
| Flujo de caja neto | -158,372.60 | -54,992.84 | 3 | 362,680.90 | 953,577.33 | 8 |
| Promedio ponderado de capital | 12.86% | | | | | |
| Valor Actual Neto (VAN) | 1,918,617.56 | | | | | |
| Tasa Interna de Retorno (TIR) | 102.67% | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Período de retorno (en años) | 5.00 | | | | | |

Para obtener la desviación estándar deben probarse varios escenarios

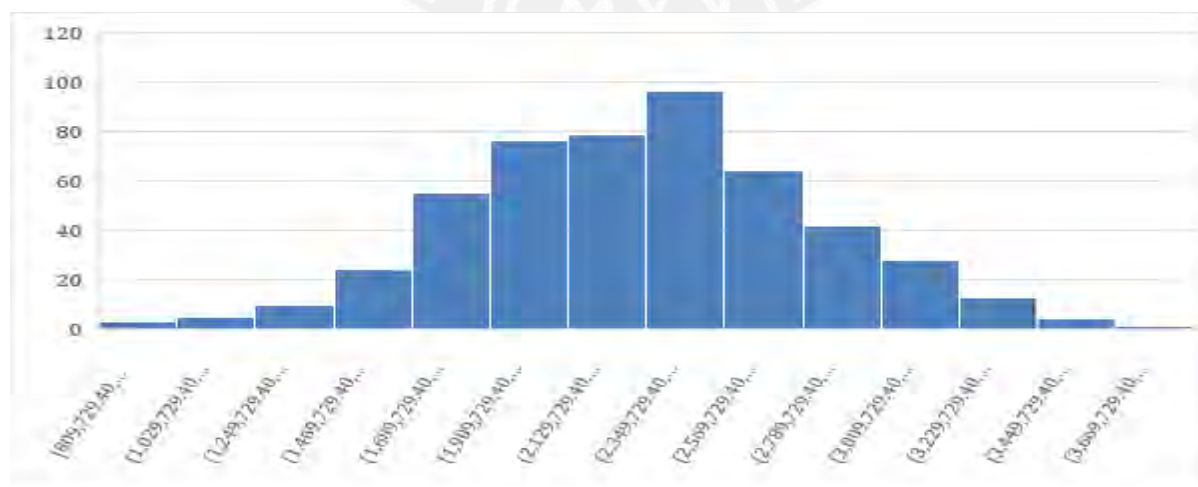
| | | | |
|----------|--------------|--------|------------|
| VAN-Prom | 2,351,131.52 | VAN-DE | 462,956.54 |
|----------|--------------|--------|------------|

Primera simulacion 1,868,050.24

| | |
|----------------------------------|--------------|
| VAN promedio simulado | 2,330,863.56 |
| VAN desviación estándar simulada | 488302.1801 |
| VAN mínimo | 809,729.40 |
| VAN máximo | 3,695,868.51 |

Riesgo de pérdida:
VAN < 1,123,200 (\$ USD 300K) 0.80%

| Análisis de sensibilidad | crecimiento | VAN |
|--------------------------|-------------|--------------|
| | 0.00 | 1,918,617.56 |
| | 0.05 | 2,014,548.44 |
| | 0.10 | 2,216,003.28 |
| | 0.15 | 2,548,403.78 |
| | 0.20 | 3,058,084.53 |
| | Promedio | 2,351,131.52 |
| | DesvEstand | 462,956.54 |



Apéndice L: Exo Canvas

| ExO Canvas | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|--|--|--|--|---|--|
| Organization: | BAMBU | Date: | junio - 2024 | | | | | | | | |
| Done by: | | Grupo 05 | | | | | | | | | |
| Massive Transformative Purpose (MTP) | | | | | | | | | | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer acceso asequible y confiable de artículos en buen estado para niños, procurando el bienestar familiar. 2. Ofrecer una alternativa para generar ingresos y contribuir al orden en el hogar. 3. Reducir el impacto ambiental a través de la economía circular | | | | | | | | | | | |
| <p style="text-align: center;">Information </p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la demanda de artículos de segunda mano a través de estudios de mercado privados • Tendencias del mercado a través de publicaciones del sector, análisis de ventas, seguimiento de influencers y blogs especializados • Información de clientes a través de análisis de datos de ventas y comportamiento (preferencias, frecuencia de compra) • Nivel de satisfacción de los usuarios (clientes y proveedores) a través de encuestas y reseñas • Canales de comunicación preferidos a través de análisis de interacciones en redes sociales, datos de campañas de marketing • Principales competidores en el mercado de segunda mano a través de análisis de mercado, investigación en línea. | <p style="text-align: center;">Staff on Demand </p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal tercerizado para diseño y soporte de la plataformas web • Tercerización de transporte con puntos de entrega y recogidas. | <p style="text-align: center;">Interfaces </p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma web de fácil acceso y uso. • Interface para el proceso de entrega de pedidos. | <p style="text-align: center;">Implementation </p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y evolución de la plataforma utilizando métodos ágiles. • Trabajo colaborativo con énfasis en la excelencia del servicio. • Obtener financiamiento para iniciar operaciones. • Ejecución y medición de campaña de Marketing • Selección de equipo, proveedores y cierre de alianzas claves. • Definición de OKR e indicadores de desempeño en la organización. • Promover la cultura organizacional con enfoque en el MTP | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; padding: 5px; vertical-align: top;"> <p style="text-align: center;">Community & Crowd </p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunidad de proveedores y comunidad de padres con conciencia ambiental. • Creamos valor en: Ahorro de tiempo, orden en el hogar, ingresos adicionales y bienestar familiar </td> <td style="width: 25%; padding: 5px; vertical-align: top;"> <p style="text-align: center;">Dasboards </p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de tableros indicando las ventas realizadas e ingresos percibidos. • Uso de métricas para la rotación de artículos. • Tablero de valoración de reseñas. </td> </tr> <tr> <td style="width: 25%; padding: 5px; vertical-align: top;"> <p style="text-align: center;">Algorithms </p> <ul style="list-style-type: none"> • Automatización de registro de los artículos en la plataforma web • Identificación automática de los tipos de artículos mas vendidos • Identificación de montos mínimos de compra para entrega gratuita • Aplicación de descuentos via cupones </td> <td style="width: 25%; padding: 5px; vertical-align: top;"> <p style="text-align: center;">Experimentation </p> <ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento con MVP para obtener una base inicial de usuarios. • Diversificación de contenido en redes sociales y medición de resultados • Nuevos lanzamientos categorías de artículos en relación a la demanda </td> </tr> <tr> <td style="width: 25%; padding: 5px; vertical-align: top;"> <p style="text-align: center;">Leveraged Assets </p> <ul style="list-style-type: none"> • Artículos bajo consignación por los proveedores • Plataforma tecnológica en la nube SaaS • Redes sociales y mensajería • Alquiler de oficina y tienda física • Alianza estratégica con proveedor de Transporte </td> <td style="width: 25%; padding: 5px; vertical-align: top;"> <p style="text-align: center;">Autonomy </p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma auto atendida • Orientación al trabajo por resultados • Enfoque Bottom - up, colaboración para alcanzar los objetivos generales • Política de puertas abiertas </td> </tr> <tr> <td style="width: 25%; padding: 5px; vertical-align: top;"> <p style="text-align: center;">Engagement </p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de fidelización para usuarios recurrentes con cupones de descuento y sorteos • Posibilidad de dejar reseñas o comentarios sobre las compras realizadas. </td> <td style="width: 25%; padding: 5px; vertical-align: top;"> <p style="text-align: center;">Social Technologies </p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad mediante redes sociales y colaboración con influencer • Mensajería instantánea para atención al cliente </td> </tr> </table> | | | | <p style="text-align: center;">Community & Crowd </p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunidad de proveedores y comunidad de padres con conciencia ambiental. • Creamos valor en: Ahorro de tiempo, orden en el hogar, ingresos adicionales y bienestar familiar | <p style="text-align: center;">Dasboards </p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de tableros indicando las ventas realizadas e ingresos percibidos. • Uso de métricas para la rotación de artículos. • Tablero de valoración de reseñas. | <p style="text-align: center;">Algorithms </p> <ul style="list-style-type: none"> • Automatización de registro de los artículos en la plataforma web • Identificación automática de los tipos de artículos mas vendidos • Identificación de montos mínimos de compra para entrega gratuita • Aplicación de descuentos via cupones | <p style="text-align: center;">Experimentation </p> <ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento con MVP para obtener una base inicial de usuarios. • Diversificación de contenido en redes sociales y medición de resultados • Nuevos lanzamientos categorías de artículos en relación a la demanda | <p style="text-align: center;">Leveraged Assets </p> <ul style="list-style-type: none"> • Artículos bajo consignación por los proveedores • Plataforma tecnológica en la nube SaaS • Redes sociales y mensajería • Alquiler de oficina y tienda física • Alianza estratégica con proveedor de Transporte | <p style="text-align: center;">Autonomy </p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma auto atendida • Orientación al trabajo por resultados • Enfoque Bottom - up, colaboración para alcanzar los objetivos generales • Política de puertas abiertas | <p style="text-align: center;">Engagement </p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de fidelización para usuarios recurrentes con cupones de descuento y sorteos • Posibilidad de dejar reseñas o comentarios sobre las compras realizadas. | <p style="text-align: center;">Social Technologies </p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad mediante redes sociales y colaboración con influencer • Mensajería instantánea para atención al cliente |
| <p style="text-align: center;">Community & Crowd </p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunidad de proveedores y comunidad de padres con conciencia ambiental. • Creamos valor en: Ahorro de tiempo, orden en el hogar, ingresos adicionales y bienestar familiar | <p style="text-align: center;">Dasboards </p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de tableros indicando las ventas realizadas e ingresos percibidos. • Uso de métricas para la rotación de artículos. • Tablero de valoración de reseñas. | | | | | | | | | | |
| <p style="text-align: center;">Algorithms </p> <ul style="list-style-type: none"> • Automatización de registro de los artículos en la plataforma web • Identificación automática de los tipos de artículos mas vendidos • Identificación de montos mínimos de compra para entrega gratuita • Aplicación de descuentos via cupones | <p style="text-align: center;">Experimentation </p> <ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento con MVP para obtener una base inicial de usuarios. • Diversificación de contenido en redes sociales y medición de resultados • Nuevos lanzamientos categorías de artículos en relación a la demanda | | | | | | | | | | |
| <p style="text-align: center;">Leveraged Assets </p> <ul style="list-style-type: none"> • Artículos bajo consignación por los proveedores • Plataforma tecnológica en la nube SaaS • Redes sociales y mensajería • Alquiler de oficina y tienda física • Alianza estratégica con proveedor de Transporte | <p style="text-align: center;">Autonomy </p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma auto atendida • Orientación al trabajo por resultados • Enfoque Bottom - up, colaboración para alcanzar los objetivos generales • Política de puertas abiertas | | | | | | | | | | |
| <p style="text-align: center;">Engagement </p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de fidelización para usuarios recurrentes con cupones de descuento y sorteos • Posibilidad de dejar reseñas o comentarios sobre las compras realizadas. | <p style="text-align: center;">Social Technologies </p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad mediante redes sociales y colaboración con influencer • Mensajería instantánea para atención al cliente | | | | | | | | | | |

Apéndice M: Hipótesis de Deseabilidad

A continuación, se presentan los resultados de las hipótesis de deseabilidad.

Figura M1

Validación de Hipótesis – Formulario post reach

The figure displays six social media posts, three from Claudia Sanchez and three from Bambu, all promoting the 'VENDE con BAMBU' initiative. The posts are arranged in a 3x2 grid. Each post features a header with the user's name and profile picture, followed by promotional text in Spanish. The main content is a graphic with the title 'VENDE con BAMBU' and detailed text about the online store. The bottom of each post shows the platform's interface, including 'View insights' and the number of posts reached.

Post 1 (Top Left): Claudia Sanchez, July 5. Text: "¡Hola mamás y papás! Estamos felices de ver que esta comunidad que apoya el consumo consciente sigue en a días y por eso queremos anunciarles que hemos creado BAMBU! BAMBU es una tienda online donde podrás encontrar artículos en excelente estado y hijos. En el siguiente enlace podrás encontrar la ruta hacia la web Bambu para que realices y también podrás dejarnos tu datos si deseas vender esas cositas que tus niños ya no en... See more". Reach: 43 posts.

Post 2 (Top Right): Bambu, July 30. Text: "Somos Bambu tienda online donde podrás comprar y vender lo que tus pequeños ya no usan, todo en excelente estado. Comparte la magia y vende con nosotros sin complicaciones. Únete a la tribu. Para Vender Para Vender https://forms.gle/REKZMXdBMHURJTz8 ¡TODOS LOS POSTS SON GRATIS! @everyone". Reach: 122 posts.

Post 3 (Middle Left): Claudia Sanchez, July 13. Text: "¡Atención Mami's y Papi's! si deseas vender esas cositas que tus niños ya no us encuentran en buen estado y sólo están ocupando espacio en tu hogar, dejarnos tus d contactaremos. Todas las publicaciones son gratis! https://forms.gle/REKZMXdBMHURJTz8 @everyone". Reach: 118 posts.

Post 4 (Middle Right): Bambu, July 29. Text: "Somos Bambu tienda online donde podrás comprar y vender lo que tus pequeños ya no usan, todo en excelente estado. Comparte la magia y vende con nosotros sin complicaciones. Únete a la tribu. Para Vender https://forms.gle/REKZMXdBMHURJTz8 ¡TODOS LOS POSTS SON GRATIS! @everyone". Reach: 115 posts.

Post 5 (Bottom Left): Bambu, July 25. Text: "Somos Bambu tienda online donde podrás comprar y vender lo que tus pequeños ya no usan, todo en excelente estado. Comparte la magia y vende con nosotros sin complicaciones. Únete a la tribu. Para Vender https://forms.gle/REKZMXdBMHURJTz8 ¡TODOS LOS POSTS SON GRATIS! @everyone". Reach: 128 posts.

Post 6 (Bottom Right): Bambu, July 25. Text: "Somos Bambu tienda online donde podrás comprar y vender lo que tus pequeños ya no usan, todo en excelente estado. Comparte la magia y vende con nosotros sin complicaciones. Únete a la tribu. Para Vender https://forms.gle/REKZMXdBMHURJTz8 ¡TODOS LOS POSTS SON GRATIS! @everyone". Reach: 128 posts.

Figura M2

Validación de HI

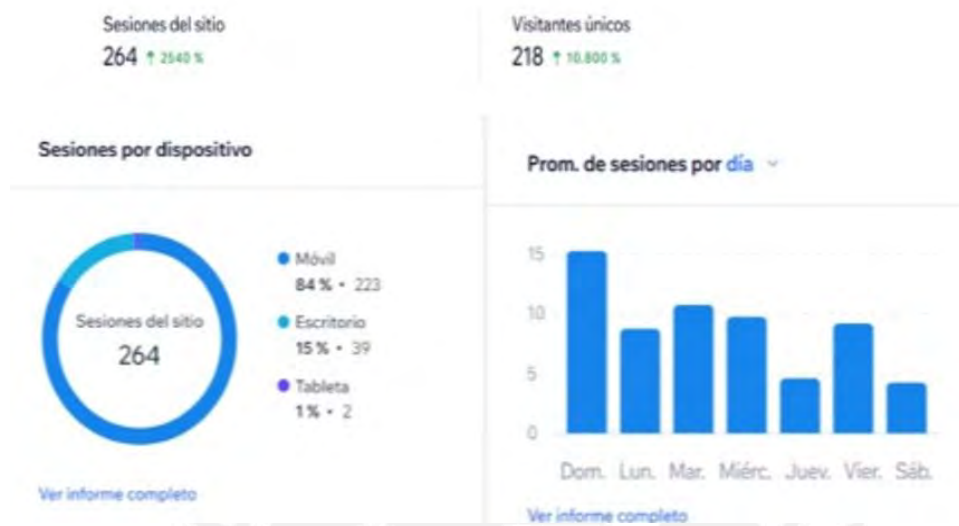


Figura M3

Muestra que llenó el formulario para proveedores

The screenshot shows a Google Drive interface with a spreadsheet titled "VENDE con BAMBU". The spreadsheet has three tabs: "Preguntas", "Respuestas" (52), and "Configuración". The "Respuestas" tab is active, displaying a list of 52 phone numbers under the heading "Número celular (se les contactará por whatsapp)".

| Número celular (se les contactará por whatsapp) |
|---|
| 915152391 |
| 944605281 |
| 937066054 |
| 979838377 |
| 920621844 |
| 949096243 |
| 942766561 |
| 994623363 |
| 935602805 |

Figura M4

Aceptación expresa a ratio de comisión

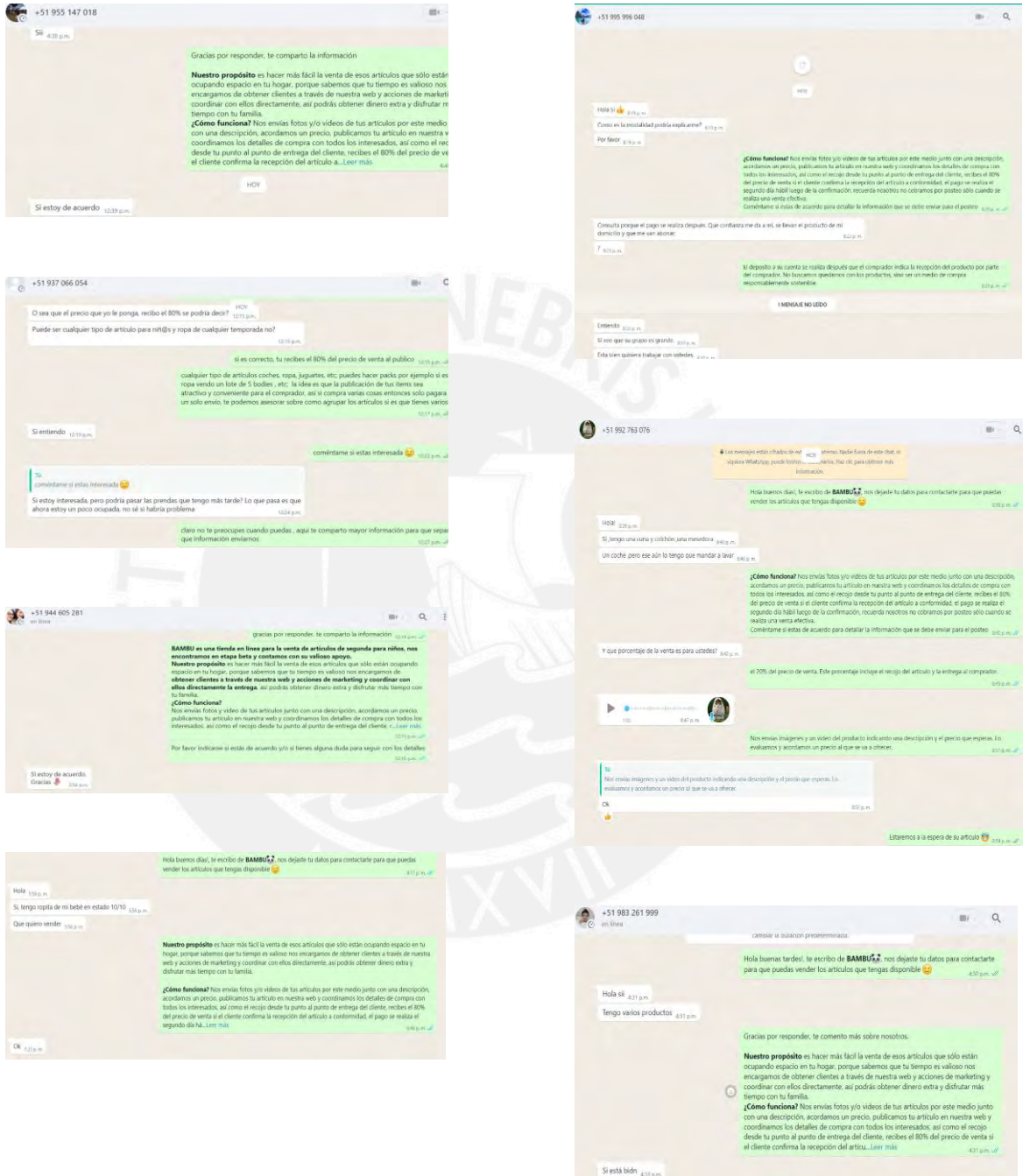


Figura M5

Validación de Hipótesis – preferencia por tienda física

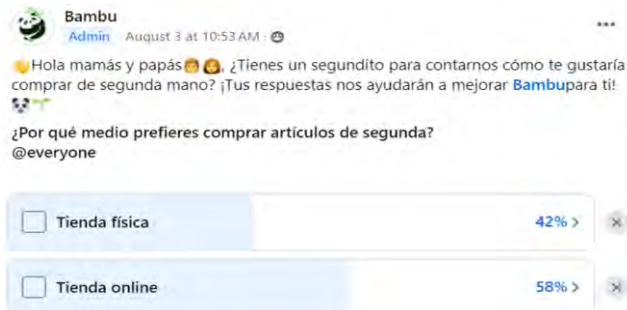


Figura M6

Validación de Hipótesis – desinfección como factor clave de compra



Figura M7

Validación de Hipótesis – uso de puntos de entrega/recojo

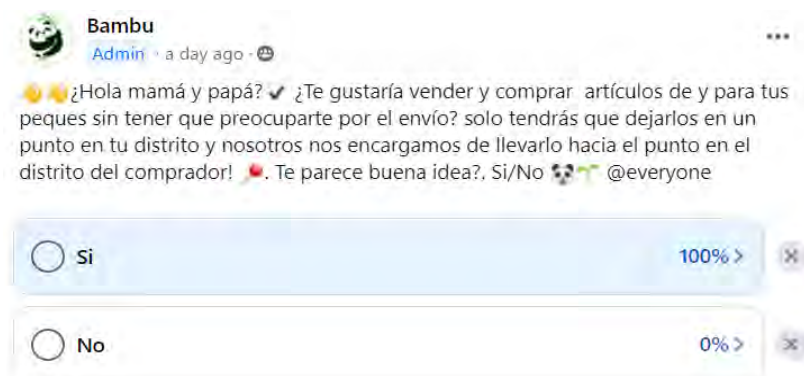
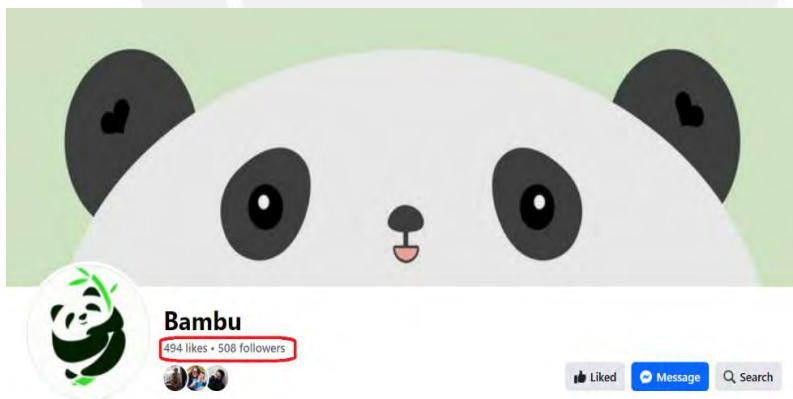


Figura M8

Portada de grupo de Facebook (muestra de exposición)

**Figura M9**

Portada de página de Facebook BAMBU



Apéndice N: Detalles de Operaciones

Tabla N1

Roles y responsabilidades de equipo interno

| Rol | Función |
|--------------------------------|---|
| Encargado de almacén | Clasificación de productos, inspección visual y física, desinfección y actualización de inventario. |
| Vendedor | Aprobación de artículos, venta en tienda y asesoría preventa en línea. |
| Atención al cliente | Aprobación de artículos, postventa, atención de reclamos y devoluciones. |
| Community manager | Generación y gestión de redes y contenidos, branding. |
| Practicante | Soporte actividades de vendedor, atención al cliente y asistente de administración. |
| Administrador y jefe comercial | Administración de tienda, gestión con socios clave y proveedores de servicios, control financiero |

Figura N1

Diagrama de flujo desde la posición del proveedor y la oferta

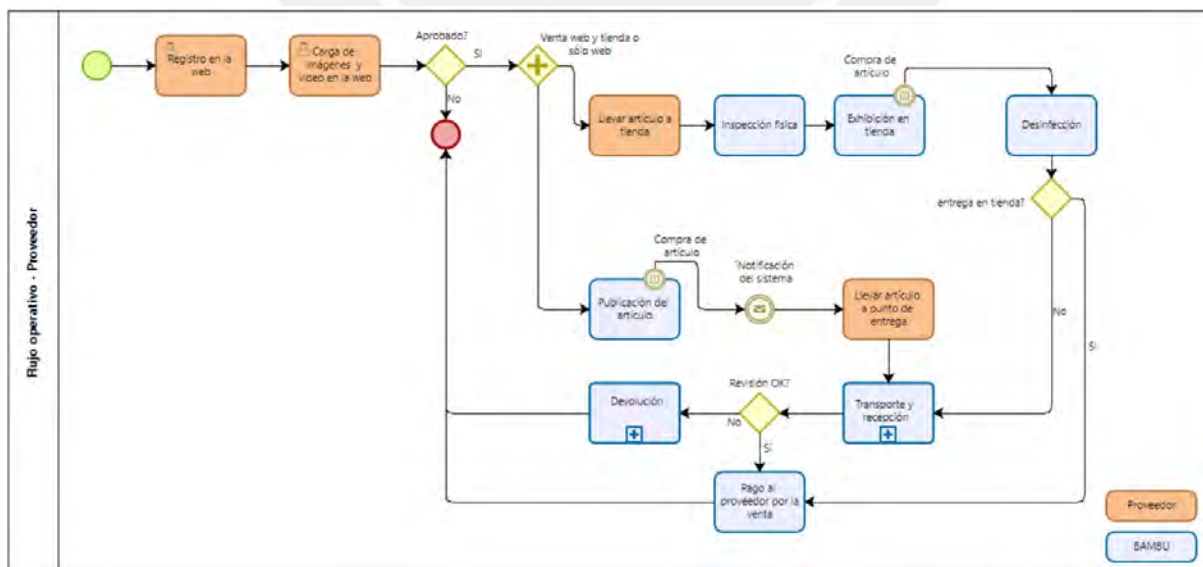
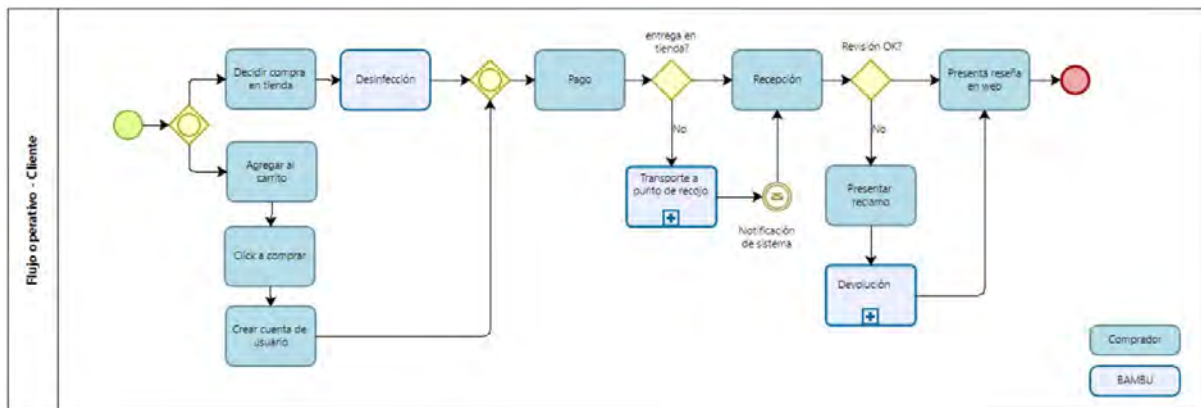
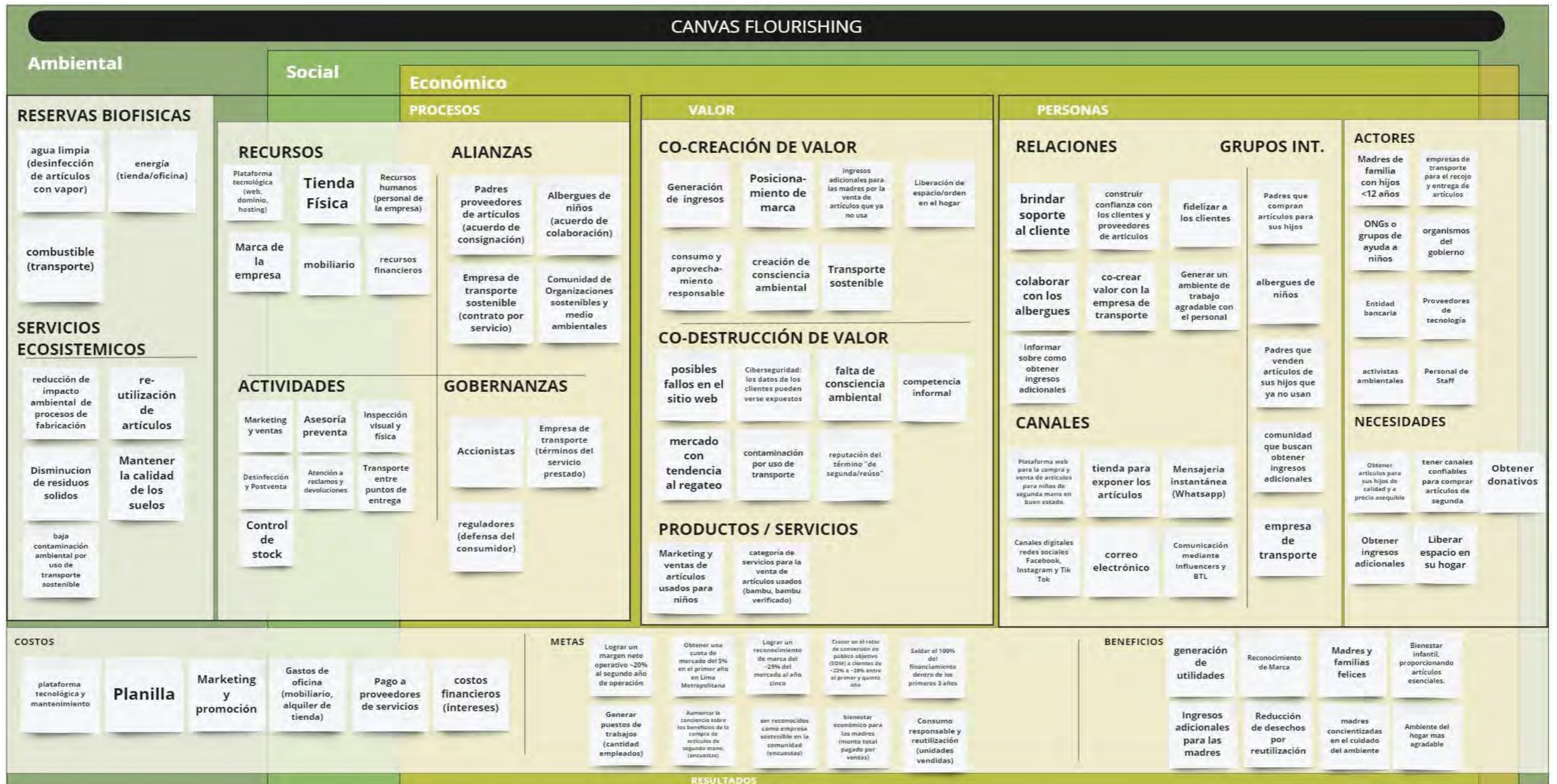


Figura N2

Diagrama de flujo desde la posición del comprador



Apéndice O: Canvas Flourishing



Apéndice P: Plan de Implementación

Tabla P1

Plan de Implementación

| | Responsable | Mes 1 | | | | Mes 2 | | | | Mes 3 | | | |
|--|-------------|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|
| | | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 |
| 1Fase 1: Inicio | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1Plan estratégico | Todos | X | | | | | | | | | | | |
| 1.2Creación legal de la empresa | Todos | | X | | | | | | | | | | |
| 1.3Definición de roles y recursos | Todos | | | X | | | | | | | | | |
| 1.4Financiamiento de la empresa | Todos | | | X | | | | | | | | | |
| 2Fase 2: Preparación | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1Selección y contratación empresa desarrolladora web | LC | | | X | X | | | | | | | | |
| 2.2Definición requisitos y funcionalidad web | LC | | | | X | | | | | | | | |
| 2.3Selección y contratación de proveedor de transporte | CS | | | X | X | | | | | | | | |
| 2.4Selección y contratación de proveedores varios | LC | | | | X | | | | | | | | |
| 2.5Selección y contratación de personal | CS | | | | | X | X | X | X | | | | |
| 2.6Alquiler de local | SA | | | | | | | | X | | | | |
| 2.7Gestión de licencias y permisos | SA | | | | | | | | | | | X | |
| 2.8Compra de mobiliario, útiles y herramientas | SA | | | | | | | | | | | X | |
| 2.9Captación de padres Proveedores*** | CS | | | | X | X | X | X | X | | | X | |
| 2.10Preparación de branding | CS | | | | | | X | X | | | | | |
| 2.11Creación de cuentas en redes sociales | CS | | | | | | | | X | X | | | |
| 2.12Elaboración de procesos y políticas | SA, CS | | | | X | X | X | | | | | | |
| 2.13Selección y acuerdo con <i>influencers</i> | LC, CS | | | | | | X | X | X | | | | |
| 2.14Plan de lanzamiento | Todos | | | | | | | X | X | | | | |
| 2.15Definición indicadores de desempeño | Todos | | | | | | | X | X | | | | |
| 3Fase 3 Implementación | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1Desarrollo de plataforma web | LC | | | | | X | X | X | X | X | | | |
| 3.2Pruebas funcionalidad y usabilidad | LC | | | | | | | | X | X | X | | |
| 3.3Acondicionamiento de tienda | SA | | | | | | | | | X | X | | |
| 3.4Entrenamiento | SA | | | | | | | | | | X | X | |
| 3.4Carga de primeros artículos | CS | | | | | | | | | | | X | X |
| 4Fase 4: Lanzamiento | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1Ejecución plan de marketing lanzamiento | Todos | | | | | | | | | | | | X |
| 5Fase 5: Operación | | | | | | | | | | | | | |
| 5.1Marketing digital y BTL | Equipo | | | | | | | | | | | | X |
| 5.2Aprobación de artículos | Equipo | | | | | | | | | | | | X |
| 5.3Ventas | Equipo | | | | | | | | | | | | X |
| 5.4Transporte | Equipo | | | | | | | | | | | | X |
| 5.5Atención al cliente | Equipo | | | | | | | | | | | | X |
| 5.6Fidelización | Equipo | | | | | | | | | | | | X |
| 5.7Monitoreo del desempeño | Todos | | | | | | | | | | | | X |
| 5.8Mejora continua | Todos | | | | | | | | | | | | X |

Nota. LC – Luis Carbajal, SA – Susana Aliaga, CS – Claudia Sánchez