

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Modelo ProLab: CompraPe, una propuesta sostenible para mejorar el acceso a productos esenciales en hogares de la ciudad de Lima

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

QUE PRESENTA:

Ingrid Mayte Cabello Mori

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

QUE PRESENTA:

Giancarlo Gonzales Campomanes

Guy Ciro Hermoza García

Walter Enrique Villacorta Chávez

ASESOR

Sandro Alberto Sánchez Paredes

Surco, febrero, 2026

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, SANDRO ALBERTO SÁNCHEZ PAREDES, 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 “CompraPe, una propuesta sostenible para mejorar el acceso a productos esenciales en hogares de la ciudad de Lima”,

del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as)

Giancarlo Gonzales Campomanes,

Guy Ciro Hermoza García,

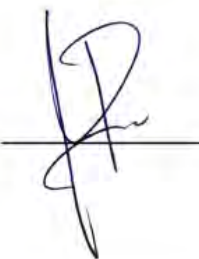
Ingrid Mayte Cabello Mori,

Walter Enrique Villacorta Chávez,

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 12%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 05/08/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo 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: Lima, 05 de agosto de 2025

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Sánchez Paredes, Sandro Alberto	
DNI: 09542193	Firma 
ORCID: 0000-0002-6155-8556	

Agradecimientos

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a mis padres, quienes con su apoyo constante y amor incondicional han estado presentes en cada paso de este camino. A mi hermano, cuya motivación y ejemplo han sido fundamentales para atreverme a iniciar y culminar este proyecto. Asimismo, agradezco a mis queridos amigos y compañeros: Ciro, Ingrid y Walter, ya que, sin su valiosa colaboración, apoyo constante y disposición para aprender juntos en cada etapa, no hubiese sido posible afrontar con éxito este proceso tan exigente.

Giancarlo Gonzales

A mis padres, arquitectos invisibles de mi voluntad. Gracias por la fe silenciosa, por los días que no pidieron explicaciones, y por el amor sin discurso, ese que no se pronuncia, pero sostiene. A mis compañeros: A Ingrid, al principio tenue, como quien teme perturbar el equilibrio, sin artificios, sin ruido, como la honestidad cuando ya no necesita ser explicada. A Gian, Su modo de estar era como el agua, se adaptaba, cedía, pero nunca dejaba de ser esencial, con el aprendí que la inteligencia no siempre se dice, a veces se ofrece con gentileza. A Walter, agudo, imposible de ignorar, intenso en la palabra, lúcido en la pausa, capaz de ver más allá del discurso y más dentro del gesto. Gracias por su autenticidad sin escudos y su inteligencia sin soberbia.

Ciro Hermoza

Agradezco profundamente a mis profesores por su guía y paciencia durante todo el proceso, así como a mi gran grupo de amigos de la maestría: Walter, Gian y Ciro, por su compañía y palabras de aliento. Gracias también a todas las personas que, de una u otra forma, contribuyeron a la realización de esta tesis.

Ingrid Cabello

A mis padres, que supieron darme las herramientas y oportunidades necesarias para desenvolverme fuera de su hogar; aunque muchas veces ajenos a las dichas de mis logros, les

estaré eternamente agradecido. A mi grupo de compañeros, que fueron tan exigentes como comprensivos durante todo este viaje: gracias a Gian, por haber sido la brújula de este grupo de personas; gracias a Ingrid, por haber llegado al grupo a sumar y brindar nuevos enfoques a estos ingenieros; y a Ciro, gracias por tu estricta franqueza y aportes de vanguardia. Finalmente, agradecer a todas las personas que abrieron un espacio en su día —y también su corazón— en las etapas tempranas de esta investigación; espero que, desde nuestro lado, podamos construir un Perú con mayores oportunidades para todos.

Walter Villacorta



Dedicatorias

Dedico esta tesis con todo mi cariño a mis padres, Mariela y Carlos, a mi hermano Carlos Miguel, y a Ximena, quienes han sido siempre fuente de inspiración, fuerza y motivación en cada uno de mis objetivos. Todo lo que he logrado hasta ahora es gracias a su amor, ejemplo y constante respaldo.

Giancarlo Gonzales

A ti Aixa,

Que llegaste sin promesas y sin embargo fuiste certeza. En un mundo que cambia de rostro cada día, tú fuiste lo constante, lo secreto, lo necesario. No hiciste más fácil el camino, hiciste que valiera la pena. Esta tesis no es solo un logro, es la prueba de que, incluso en medio del caos, tenerte fue siempre la parte más clara de todo.

Ciro Hermoza

Dedico este trabajo a mis padres, Eve y Tomás por su amor incondicional y constante apoyo en cada paso de este camino, quienes creyeron en mí incluso cuando yo dudaba.

Ingrid Cabello

A Melissa y Luna, mis dos constelaciones, por quienes continúo tras cada extenuante día: ustedes son el lugar al que siempre quiero regresar. Gracias, Melissa, por impulsarme a emprender esta maestría cuando aún estábamos aprendiendo a ser padres; gracias por creer más en mí que yo, debe ser agotador. Luna, discúlpame por haberme ausentado tantos fines de semana por esto; lo leerás aquí cuando seas más grande, aunque, al crecer, no me cansaré de decirte que en mí siempre encontrarás un padre orgulloso de ti y tus logros.

Walter Villacorta

Resumen Ejecutivo

En el Perú, los hogares de los niveles socioeconómicos C, D y E enfrentan dificultades para acceder a productos básicos a precios competitivos, destinando más del 50% de sus ingresos a la alimentación, lo que limita su capacidad para cubrir otras necesidades esenciales como educación y salud. Este problema, agravado por ingresos inestables y la falta de acceso a economías de escala, perpetúa la vulnerabilidad económica y social de una amplia población.

Como solución, se propone una plataforma de compras colectivas que permita a las familias agrupar su demanda y acceder a productos esenciales a precios reducidos. Este modelo aprovecha la economía colaborativa y la tecnología digital para eliminar intermediarios, generar ahorros significativos y garantizar un acceso equitativo a bienes de calidad. Además, se han diseñado distintos modelos que permiten a los usuarios acceder a beneficios adicionales según sus necesidades y posibilidades económicas.

El impacto esperado es significativo tanto a nivel social como financiero. A través de esta plataforma, las familias podrán reducir su gasto en alimentos, liberar recursos para otras prioridades y mejorar su calidad de vida. La solución también fomenta la cohesión comunitaria, la inclusión financiera y el desarrollo sostenible, contribuyendo al cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible 10 (Reducción de las desigualdades). Financiera y operativamente, el modelo es escalable y sostenible, con proyecciones de crecimiento sólido en Lima Metropolitana y potencial expansión a otras regiones del país.

Abstract

In Peru, households in socioeconomic levels C, D, and E face significant challenges in accessing basic goods at competitive prices, spending over 50% of their income on food. This limits their ability to meet other essential needs such as education and healthcare. The problem is exacerbated by unstable incomes and a lack of access to economies of scale, perpetuating the economic and social vulnerability of a large segment of the population.

As a solution, this project proposes a collective purchasing platform that enables families to pool their demand and access essential products at reduced prices. The model leverages collaborative economy principles and digital technology to eliminate intermediaries, generate significant savings, and ensure equitable access to quality goods. Additionally, various membership models have been designed to allow users to access additional benefits according to their needs and economic capacities.

The expected impact is significant both socially and financially. Through this platform, families will be able to reduce food expenditures, free up resources for other priorities, and improve their overall quality of life. The solution also promotes community cohesion, financial inclusion, and sustainable development, contributing to the achievement of Sustainable Development Goal 10 (Reduced Inequalities). Financially and operationally, the model is scalable and sustainable, with strong growth projections in Metropolitan Lima and potential for expansion to other regions of the country.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xiii
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	3
Capítulo II. Análisis del mercado	4
2.1. Descripción del mercado o industria.....	4
2.2. Análisis competitivo detallado	7
2.3. Mercado meta y proyección de adopción.....	14
Capítulo III. Investigación del usuario	16
3.1. Perfil del usuario	16
3.2. Mapa de experiencia de usuario	18
3.3. Identificación de la necesidad	20
Capítulo IV. Diseño del producto o servicio	23
4.1. Concepción del producto o servicio	23
4.2. Desarrollo de la narrativa	26
4.3. Carácter innovador del producto o servicio	28
4.4. Propuesta de valor	30
4.5. Producto mínimo viable (PMV).....	32
Capítulo V. Modelo de negocio	36
5.1. Lienzo del modelo de negocio	36
5.2. Viabilidad del modelo de negocio.....	40
5.3. Escalabilidad/exponencialidad del modelo de negocio.....	44

5.4. Sostenibilidad del modelo de negocio.....	48
Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable	53
6.1. Validación de la deseabilidad de la solución	53
6.2. Validación de la factibilidad de la solución	65
6.2.2. Plan de operaciones.....	80
6.2.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis.....	85
6.3. Validación de la viabilidad de la solución	100
6.3.1. Presupuesto de inversión.....	100
6.3.2. Análisis financiero	102
6.3.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis.....	104
Capítulo VII. Solución sostenible	108
7.1. Relevancia social de la solución	108
7.2. Rentabilidad social de la solución.....	111
Capítulo VIII. Decisión e implementación.....	113
8.1. Plan de implementación y equipo de trabajo	113
8.2. Conclusión.....	116
8.3. Recomendación	117
Referencias.....	118
Apéndice A: PSR definitivo.....	121
Apéndice B: Pensamiento visual.....	122
Apéndice C: Pensamiento abductivo.....	123
Apéndice D: Pensamiento creativo.....	124
Apéndice E: Lienzo de 6x6.....	125
Apéndice F: Matriz de costo impacto.....	126
Apéndice G: Prototipo	127

Apéndice H: Lienzo blanco de relevancia..... 130
Apéndice I: Tarjetas de prueba para las hipótesis del modelo de negocio 131
Apéndice K: Evidencia Fotográfica de las pruebas de uso 135



Lista de Tablas

Tabla 1. Cuadro comparativo de las alternativas existentes en el mercado.....	10
Tabla 2. Resumen de resultado de la interacción del bodeguero y prototipo.....	64
Tabla 3. Matriz del modelo comunitario.....	73
Tabla 4. Costos de operaciones de CompraPe por mes.....	84
Tabla 5. Simulación de hipótesis 01.....	86
Tabla 6. Iteraciones de hipótesis 01.....	86
Tabla 7. Simulación de hipótesis 02.....	88
Tabla 8. Iteraciones de hipótesis 02.....	88
Tabla 9. Simulación de hipótesis 06.....	90
Tabla 10. Iteraciones de hipótesis 06.....	90
Tabla 11. Supuestos y valores adoptados de hipótesis de factibilidad.....	93
Tabla 12. Tamaño, segmento, tasa y hogares para estimación de factibilidad operativa.....	95
Tabla 13. Proyecciones semanales.....	97
Tabla 14. Simulaciones para identificar en qué semana se llega al punto de equilibrio.....	98
Tabla 15. Frecuencia de simulaciones identificadas.....	98
Tabla 16. Estadística descriptiva.....	99
Tabla 17. Proyección de usuarios de CompraPe.....	101
Tabla 18. Proyección de gastos de CompraPe.....	101
Tabla 19. Costo de capital ponderado (WACC) de CompraPe.....	103
Tabla 20. Flujo de caja libre de CompraPe.....	103
Tabla 21. Flujo de caja libre de financiamiento de CompraPe.....	104
Tabla 22. Utilidad neta de CompraPe.....	104
Tabla 23. Proyección de flujos de efectivo según escenarios.....	106
Tabla 24. Iteraciones de simulación del VAN financiero.....	107

Tabla 25. Estadística descriptiva de simulación financiera.	107
Tabla 26. Objetivos ODS e Impactos	110
Tabla 27. Estimación del flujo de beneficios y costos sociales de CompraPe	112



Lista de Figuras

<i>Figura 1. Arquetipo del usuario del producto/servicio.</i>	18
<i>Figura 2. Mapa de la experiencia de usuario del producto.</i>	20
<i>Figura 3. Lienzo de la propuesta de valor del negocio.</i>	31
<i>Figura 4. PMV: Portada de inicio (1), Visualización del perfil (2), Promoción de plan Premium (3).</i>	34
<i>Figura 5. PMV: Catálogo de productos (4), Visualización de detalle de productos (5), Visualización de pago final y confirmación (6).</i>	34
<i>Figura 6. PMV: Selección de método de pago (7), Colocación de datos de tarjetas (8), Procedimiento de pago mediante QR de Yape o Plin (9).</i>	35
<i>Figura 7. PMV: Preguntas frecuentes (10), Indicación de puntos de recojo especificado en plano con detalles (11).</i>	35
<i>Figura 8. Lienzo del modelo de negocio.</i>	39
<i>Figura 9. Matriz de priorización de hipótesis.</i>	55
<i>Figura 10. Validación de la hipótesis 01.</i>	58
<i>Figura 11. Validación de la hipótesis 02.</i>	59
<i>Figura 12. Validación de la hipótesis 03.</i>	59
<i>Figura 13. Validación de la hipótesis 06.</i>	60
<i>Figura 14. Ubicación geográfica según encuesta 01.</i>	60
<i>Figura 15. Ingreso familiar según encuesta 01.</i>	61
<i>Figura 16. Gasto aproximado en canasta quincenal según encuesta 01.</i>	61
<i>Figura 17. Canal de compra preferido según encuesta 01.</i>	62
<i>Figura 18. Vista de fachada de instalaciones.</i>	81
<i>Figura 19. Vista de distribución de instalaciones.</i>	81
<i>Figura 20. Vista de planta de instalaciones.</i>	82

<i>Figura 21. Procesos operacionales de CompraPe</i>	83
<i>Figura 22. Distribución estadística de hipótesis 01</i>	87
<i>Figura 23. Distribución estadística de hipótesis 02</i>	89
<i>Figura 24. Distribución estadística de hipótesis 03</i>	91
<i>Figura 25. Distribución de frecuencia de semanas que se llega al punto de equilibrio</i>	99
<i>Figura 26. Plan de implementación detallado por actividades y responsables (en semanas).</i> <i>Propuesta de un modelo de negocio para la implementación de una plataforma de compra</i> <i>colectiva.</i>	115



Capítulo I. Definición del problema

En este párrafo se explica brevemente el enfoque del capítulo, el cual tiene como finalidad exponer y contextualizar el problema central que da origen a la presente investigación. Se parte del análisis de una situación que afecta a un sector significativo de la población peruana, particularmente a los hogares con menores ingresos. A lo largo del capítulo se desarrollarán los aspectos sociales, económicos y estructurales que configuran esta problemática, así como su relevancia y alcance.

1.1. Contexto del problema a resolver

Recogimos un dolor transversal en los hogares de una determinada zona, familias con ingresos insuficientes para acceder a productos básicos del hogar. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en 2024 la canasta básica familiar ascendió a S/454 soles por habitante al mes. Eso se traduce en S/1,816 para una familia compuesta por cuatro integrantes. Mientras que la Remuneración Mínima Vital (RMV) en Perú fue establecida en S/1,025 mensuales mediante el Decreto Supremo N° 003-2022-TR (2022), vigente desde mayo de dicho año, lo que aún evidencia un déficit entre el salario y el costo de cubrir las necesidades básicas de una familia. La problemática radica en que los hogares poco favorecidos con ingresos familiares mensuales, tales como NSE E, NSE D, NSE C2, dedican más del 50% de su gasto en bienes básicos (Infobae, 2025), lo que limita su capacidad para satisfacer otras necesidades y perpetúa su vulnerabilidad económica. Esta situación se asocia con la falta de empleabilidad, lo que afecta negativamente su calidad de vida y su capacidad de ahorro, posiblemente restringiendo su desarrollo y bienestar.

En consecuencia, el problema central que aborda esta investigación es la ineficiencia estructural que impide a los hogares de los niveles socioeconómicos C, D y E acceder de manera equitativa a productos básicos de la canasta familiar a precios justos, lo que limita su capacidad de ahorro y perpetúa su vulnerabilidad económica.

1.2. Presentación del problema a resolver

Para entender mejor la problemática, se aplicaron metodologías basadas en pensamiento visual, abductivo y creativo, utilizando herramientas como el Lienzo Dos Dimensiones y la Maqueta del Problema.

Pensamiento visual: A través del mapeo visual, se identificó que la prioridad de los hogares de NSE C, D y E es la adquisición de alimentos básicos, incluso por encima de otras necesidades como educación o salud. También se evidenció que el acceso a productos adecuados para una alimentación saludable es una barrera persistente, especialmente para aquellos con ingresos inestables o informales.

Pensamiento abductivo: Se analizaron distintas realidades dentro del contexto socioeconómico. Se confirmó que este problema no se limita a un nicho exclusivo ni es una dificultad únicamente de las familias en extrema pobreza, sino que afecta a una amplia población sin importar su capacidad de ahorro. No se trata de una problemática exclusiva de los sectores D y E, sino de un fenómeno estructural que impide el acceso equitativo a alimentos de calidad. En contraposición, el análisis de la solución mostró un escenario donde las personas sí tienen acceso a productos básicos a precios competitivos, reduciendo su carga económica y mejorando su bienestar.

Pensamiento creativo: Mediante la maqueta del problema, se representó visualmente cómo la desigualdad económica actúa como una barrera simbólica (graficada como un río con cocodrilos y un muro), impidiendo que ciertos sectores accedan a productos esenciales. Se ilustró que aquellos en una posición privilegiada pueden sortear estas dificultades con facilidad, mientras que las familias en situación de vulnerabilidad quedan atrapadas en un ciclo de pobreza. Este ejercicio permitió comprender con mayor claridad la magnitud de la brecha y la urgencia de desarrollar soluciones innovadoras que promuevan el acceso justo a bienes de primera necesidad.

En resumen, los hogares de los niveles socioeconómicos C, D y E en Lima Metropolitana enfrentan barreras significativas para acceder a productos básicos a precios razonables, lo que limita su capacidad para satisfacer otras necesidades esenciales y perpetúa su vulnerabilidad económica y social.

1.3. Sustento de la complejidad y relevancia del problema a resolver

Desde la perspectiva económica y social, la elevada proporción del gasto destinado a la alimentación reduce significativamente los recursos disponibles para otras necesidades, tales como educación, salud y vivienda, exacerbando las condiciones de pobreza y desigualdad. En Perú, en el año 2023, más del 80% de la población pertenece a los sectores socioeconómicos C, D y E, (INEI, 2023) lo que convierte este problema en un desafío que afecta a una mayoría significativa del país. Respecto a la ODS, el problema está directamente vinculado con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 10: Reducción de las desigualdades. Mejorar el acceso equitativo a productos básicos mediante mecanismos colaborativos que favorezcan a los sectores de menores ingresos, disminuir la brecha económica entre los diferentes sectores sociales. Por otro lado, desde el punto de vista de escalabilidad, se identifican potenciales provincias con similar densidad poblacional como Arequipa, Trujillo y Cusco, que presentan necesidades similares en términos de consumo y acceso a alimentos. Esto refuerza la importancia de abordar este problema de manera estratégica, asegurando un impacto sostenible en las comunidades más afectadas.

En conclusión, este primer capítulo ha permitido contextualizar y definir el problema central que sustenta la investigación: la desigualdad estructural en el acceso a productos básicos para los hogares de menores ingresos en Lima Metropolitana. A partir de la evidencia estadística y del análisis metodológico, se establece la necesidad de diseñar soluciones innovadoras, colaborativas y sostenibles que contribuyan a reducir dicha brecha económica y social.

Capítulo II. Análisis del mercado

En este párrafo se explica el enfoque del capítulo, el cual tiene como finalidad analizar el contexto del mercado de productos básicos en el Perú, especialmente en relación con los hogares de niveles socioeconómicos C, D y E. Se busca comprender las dinámicas de consumo, identificar a los principales actores del mercado, caracterizar los canales de distribución, reconocer las barreras y oportunidades presentes. Este análisis permitirá sustentar la viabilidad del modelo propuesto, identificando brechas y ventajas competitivas dentro de un entorno marcado por la informalidad, la fragmentación del mercado y el crecimiento de nuevas plataformas digitales orientadas al consumidor de menores ingresos.

2.1. Descripción del mercado o industria

El mercado de productos básicos en el Perú adquiere gran relevancia en el ámbito doméstico, sobre todo para hogares que se sitúan en los niveles socioeconómicos C, D y E. Según Ipsos Perú (2023), aproximadamente el 82% de la población pertenece a estos estratos, lo que subraya la necesidad de entender las dinámicas de consumo y oferta orientadas a dichos grupos.

En términos macroeconómicos, el país ha mostrado, durante la última década, un crecimiento económico moderado, que se vio interrumpido temporalmente por el impacto de la COVID-19 (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2022). Pese a la posterior recuperación, se ha evidenciado que la informalidad laboral —en torno al 70% de la Población Económicamente Activa (PEA)— continúa afectando directamente los ingresos familiares (INEI, 2023a). Esta característica contribuye a que el poder adquisitivo en sectores C, D y E sea limitado e inestable, incidiendo en sus patrones de consumo.

2.1.1. Principales actores del mercado

Consumidores

- Perfil demográfico: Hogares nucleares con ingresos variables provenientes en su mayoría de actividades informales.
- Patrones de consumo: Prioridad en productos esenciales, tendencia a compras pequeñas y frecuentes debido a restricciones de presupuesto.

Canales de distribución

- Mercados tradicionales y tiendas de barrio: canales predominantes por proximidad y confianza
- Supermercados: presencia limitada en áreas periurbanas, ofrecen precios competitivos en promociones, pero son percibidos como inaccesibles para sectores de menores ingresos.
- Intermediarios y proveedores primarios: Juegan un rol clave en el aumento de precios debido a la falta de acceso directo y a medios de distribución complejos.

2.1.2. Dinámica competitiva

Mercados tradicionales

- Ventaja: Relación directa con consumidores
- Desventaja: Precios con incrementos por medios de distribución/intermediarios.

Supermercados

- Ventaja: Promociones y economía de escala
- Desventaja: Poca accesibilidad para sectores C, D y E debido a barreras geográficas y percepción de costos.

Tiendas de barrio

- Ventaja: Ofrecen cercanía y confianza
- Desventaja: precios altos por menor volumen y variedad de productos.

Plataformas digitales emergentes

- Ventaja: Modelos de compra con descuentos y delivery
- Desventaja: Las plataformas activas trabajan como shoppers, siendo un intermediario con los canales de distribución tradicionales.

2.1.3. Tendencias del mercado

- Digitalización: El mercado ha comenzado a adoptar herramientas digitales de ventas y plataformas de e-commerce para la adquisición de productos de canasta básica.
- Mayor demanda de precios justos: Los consumidores, afectados por la inflación, buscan tener más valor por su dinero, lo que crea oportunidades para modelos que reduzcan costos por compras en volumen o reducción de intermediarios.
- Iniciativas sostenibles: Las empresas que promueven el comercio justo y sostenible tienen ventaja competitiva entre usuarios más jóvenes.

2.1.4. Barreras de entrada y oportunidades

Barreras

- Infraestructura logística: Las zonas lejanas a la urbe y rurales presentan desafíos significativos en distribución de productos
- Educación digital: La falta de familiaridad con plataformas web y apps en sectores de menores ingresos puede limitar la adopción de nuevos modelos
- Competencia informal: La alta prevalencia de mercados informales complica la entrada de actores formales.

Oportunidades

- Compras colaborativas: Modelos que aprovechen economías de escala para reducir costos y brindar acceso a productos básicos
- Tecnología accesible: Plataformas Móviles simples y confiables para conectar a consumidores con proveedores

- Impacto social y escalabilidad: La solución de problemas locales es un modelo replicable fácilmente en otras regiones con características similares a Lima, como Arequipa, Trujillo o Cusco.

2.2. Análisis competitivo detallado

El sector de productos básicos en el Perú exhibe un grado de fragmentación notable, donde conviven diferentes formatos de comercialización: mercados tradicionales, tiendas de barrio, supermercados y, más recientemente, plataformas digitales y servicios de delivery. Esta diversidad genera una competencia intensa que se ve modulada por factores como el poder adquisitivo de los consumidores, principalmente en los niveles C, D y E, la infraestructura de distribución y la estabilidad económica del país (INEI, 2023a; Banco Central de Reserva del Perú, 2022).

Para entender esta dinámica, resulta pertinente aplicar el marco de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 2008).

2.2.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores existentes

- Mercados tradicionales y tiendas de barrio: Ofrecen cercanía y confianza; sin embargo, carecen de economías de escala, por lo que los precios suelen ser elevados
- Supermercados: Manejan mayor volumen y negocian directamente con proveedores, ofreciendo ocasionalmente precios competitivos y promociones. No obstante, el acceso geográfico y la percepción de costos altos limitan su alcance en los segmentos C, D y E (INEI, 2023b).
- Plataformas digitales emergentes: Aún son incipientes en el sector de productos básicos para bajos ingresos, pero tienen potencial de crecimiento, sobre todo gracias al aumento de la penetración de smartphones y planes de datos (Ipsos Perú, 2023).

Poder de negociación de los compradores

- En los niveles socioeconómicos C, D y E, los consumidores suelen tener ingresos informales y limitados, lo que favorece la búsqueda de productos más baratos o en menor presentación. Si bien cada comprador individual tiene escaso poder de negociación por sus compras fraccionadas, el poder colectivo (compras cooperativas) puede elevar significativamente su capacidad de obtener mejores precios y condiciones.

Poder de negociación de los proveedores

- Los productores de bienes básicos (por ejemplo, en agricultura o ganadería) generalmente dependen de intermediarios para la distribución, lo que reduce su margen de acción. En cambio, grandes proveedores y marcas consolidadas pueden ejercer influencia sobre precios y condiciones, especialmente cuando el producto es muy demandado (arroz, pollo, leche). El surgimiento de plataformas cooperativas que compran directamente al productor disminuye la dependencia de intermediarios y puede equilibrar la relación entre proveedor y consumidor final.

Amenaza de nuevos entrantes

- El mercado no presenta barreras de entrada tecnológicas muy altas. Sin embargo, para competir efectivamente en precios y cobertura, se requiere infraestructura logística, acceso a capital y acuerdos con productores o mayoristas. Modelos basados en la economía colaborativa y la compra al por mayor, deben invertir o aliarse en redes de distribución y tecnología para escalar.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

- Los bienes básicos no tienen sustitutos directos (por ejemplo, el arroz es difícil de sustituir en la dieta), pero sí hay sustitutos de marcas (diferentes proveedores del mismo alimento). En cuanto a servicios, la compra en grandes superficies o mediante apps de delivery puede reemplazar a los mercados tradicionales, aunque la adopción tecnológica en niveles C, D y E todavía es moderada.

2.2.2. Mapeo de los principales competidores

- Mercados y tiendas de barrio: Competencia tradicional, con amplia presencia en zonas populares, donde la confianza y el fiado son su fortaleza.
- Supermercados: Orientados a un público más amplio; su ventaja competitiva se basa en promociones y variedad de productos.
- Negocios mayoristas: Abastecen a minoristas y, en menor medida, a consumidores finales en zonas urbanas. Ofrecen buenos precios, pero usualmente fuera de los barrios residenciales.
- Plataformas de e-commerce: En expansión, pueden llegar a ofrecer precios competitivos y métodos de pago flexibles.

Esta diversidad genera un escenario de competencia intensa que se ve modulada por:

- El poder adquisitivo de los consumidores, principalmente en los niveles socioeconómicos C, D y E, donde el precio y la cercanía son factores determinantes.
- La infraestructura logística y la disponibilidad de transporte, que influyen en los costos de distribución.
- La informalidad laboral, que conlleva ingresos inestables y afecta la planificación de las compras.

2.2.3. Cuadro comparativo de competidores directos

Tabla 1.

Cuadro comparativo de las alternativas existentes en el mercado

Competidores	Segmento	Estrategia	Ventajas	Desventajas
Mercados Tradicionales	Venta minorista de productos básicos, a través de mercados locales y ferias distritales	Estrategia de proximidad y confianza	<ul style="list-style-type: none"> ● Cercanía y confianza con el usuario “casero”. ● Flexibilidad de compra, se permiten compras pequeñas sin monto mínimo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Precios, mayormente, elevados por la intermediación. ● Infraestructura limitada. ● Dificultad para escalar y ofrecer grandes descuentos
Tiendas de Barrio	Microcomercio Barrial, altísima capilaridad en zonas urbanas y periurbanas.	Estrategia de proximidad y confianza	<ul style="list-style-type: none"> ● Horarios extendidos, cercanía e inmediatez. ● Posibilidad del “fiado” o crédito informal. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Precios más altos. ● Sin economía de escala ● Variedad de productos limitada
Supermercados / Hipermercados	Grandes minoristas orientados al consumo masivo, gran presencia en distintos distritos de Lima; además de las principales ciudades en regiones de provincia.	Estrategia competitiva híbrida compleja: Diferenciación y Liderazgo en costos	<ul style="list-style-type: none"> ● Gran poder de negociación de precios con proveedores. Ofrece productos con marca propia a precios diferenciales. ● Promociones frecuentes y grandes campañas estacionales. ● Programas de fidelización (Cupones, Puntos, Cartillas). ● Integración con bancos o productos financieros del mismo grupo empresarial. ● Ofrece seguridad física en los locales. ● Amplia variedad de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Percepción de costos elevados por parte de los sectores C, D y E. ● Presencia reducida en distritos populares y/o sus zonas más alejadas y nula penetración en zonas de menores ingresos. ● Barreras de acceso físico (distancia de transporte). ● Ubicación enfocada en zonas de ingresos medio/alto. ● Precios que, usualmente, no compiten con mercados tradicionales. ● Productos financieros con altas tasas de crédito.
Grandes mayoristas	Gran Mayorista con formato de autoservicio, que también cuenta con venta minorista en algunos casos. Ubicación en zonas populares de mayor densidad.	Liderazgo en costos	<ul style="list-style-type: none"> ● Gran poder de negociación de precios con proveedores. ● Descuentos atractivos por volumen. ● Precios relativamente bajos. ● Menor formalidad en presentación de productos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Bajo número de locales. ● Orientados a minoristas formales. El consumidor final no siempre se beneficia. ● Variedad de marcas limitada. ● La compra en volumen puede requerir de capacidades de transporte adicionales.
Aplicaciones de Delivery	Distribución a Domicilio: Zonas Urbanas con acceso a internet y reparto motorizado.	Diferenciación por conveniencia y rapidez-	<ul style="list-style-type: none"> ● Comodidad y ahorro de tiempo. ● Alianza con grandes cadenas. ● Promociones puntuales de envío gratuito. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tarifas de envío y precios elevados para sectores C, D y E. ● Poca bancarización del usuario. ● Baja adopción en zonas sin infraestructura digital sólida

2.2.4. Análisis estratégico y posicionamiento

Mercados tradicionales y tiendas de barrio

Los mercados tradicionales aplican una estrategia de proximidad y confianza, basada en relaciones personales, atención directa y flexibilidad de pago (“fiado”). Su propuesta de valor es principalmente emocional y relacional, sustentada en la fidelidad del cliente, el trato personalizado y el sentido de pertenencia barrial. Sin embargo, carecen de estrategias formales de branding, segmentación o digitalización, lo que limita su alcance y modernización. El marketing que practican es de boca a boca y reputación local, sin inversión publicitaria estructurada, pero con alto impacto en la percepción de credibilidad.

Como señala Arellano (2010), el marketing popular en el Perú se basa en la confianza social y la recomendación personal, donde “el prestigio del vendedor y la palabra de otros consumidores pesan más que cualquier anuncio formal”. Este enfoque relacional constituye una forma de marketing implícito, sostenido por la interacción cotidiana y el sentido comunitario del mercado tradicional.

Implicaciones para CompraPe

CompraPe puede construir su posicionamiento sobre esa base de confianza. La estrategia consiste en digitalizar ese vínculo tradicional, convirtiendo la confianza interpersonal en confianza digital. El marketing de CompraPe debe transmitir cercanía, ahorro y comunidad, aprovechando canales digitales simples (WhatsApp, Facebook, SMS) con mensajes que hablen en el lenguaje del consumidor popular, por ejemplo: “Compra como en tu mercado, pero pagando menos”. Así, la marca no compite con el mercado tradicional, sino que se asocia emocionalmente a él, integrando lo mejor del marketing relacional con la eficiencia tecnológica.

Grandes cadenas de supermercados (Tottus, Metro, Plaza Vea)

Estos competidores implementan una estrategia competitiva híbrida compleja. Por un lado, buscan la diferenciación a través de la amplitud de surtido, la experiencia de compra física y una robusta plataforma omnicanal (e-commerce, apps, delivery). En paralelo, ejercen una fuerte presión competitiva mediante liderazgo en costos, apoyado en dos tácticas principales: (1) El desarrollo intensivo de Marcas Propias, que les permite ofrecer alternativas de bajo precio en categorías sensibles y capturar mayor margen (evidenciado por la creciente participación de estas marcas, según Gestión, 2024); y (2) Una política de precios 'High-Low' (Hi-Lo), caracterizada por promociones frecuentes y agresivas (descuentos porcentuales, 2x1, 3x2) comunicadas masivamente, orientadas a generar tráfico y aumentar el valor del ticket. La retención se apalanca en programas de lealtad vinculados a sus tarjetas de crédito (ej. CMR y Cencosud), creando un ecosistema con altos costos de cambio (Kotler & Keller, 2016).

Implicaciones para CompraPe:

La **principal amenaza reside** en su capacidad financiera, escala y ecosistemas de fidelización. Sin embargo, su estructura de costos fijos (tiendas físicas) y los márgenes de trade por customizar cada marca en anaqueles abren una oportunidad para CompraPe basada en la transparencia y consistencia de precios bajos (EDLP colectivo) y un modelo operativo más ligero.

Mayoristas (Makro, formato Cash & Carry)

Makro sigue una estrategia genérica de liderazgo en costos (Porter, 1980), optimizada para el canal B2B mediante el formato "Cash & Carry". Su ventaja de costos se deriva de negociaciones por volumen extremo con proveedores y un marketing austero. Su política es precios bajos por volumen, ofreciendo de forma permanente a quien compra en cantidad.

Implicaciones para CompraPe:

Makro es un referente de precios bajos por volumen. La oportunidad para CompraPe radica en ofrecer precios cercanos a los de Makro pero eliminando la barrera del volumen mínimo individual y añadiendo la conveniencia de la compra digital y puntos de recojo accesibles, factores que representan fricciones significativas en el modelo Makro para el consumidor final individual.

Aplicaciones de Delivery

Las aplicaciones delivery como Rappi, PedidosYa o CornerShop se posicionan bajo una estrategia de diferenciación por conveniencia y rapidez, orientada a segmentos con mayor poder adquisitivo y alta penetración digital. Su propuesta de valor gira en torno a la inmediatez, comodidad y trazabilidad, utilizando mensajes aspiracionales (“tu tiempo vale más”) y un enfoque centrado en la experiencia del usuario (UX). Emplean tácticas de fidelización digital como cupones, cashback o membresías, pero sus precios finales son poco competitivos para los NSE C, D y E, reduciendo su alcance inclusivo. Su estrategia de comunicación se basa en el posicionamiento emocional y funcional: optimizar el tiempo y brindar control total sobre el pedido, apelando a la necesidad de eficiencia urbana.

Implicaciones para CompraPe:

CompraPe puede adaptar los aciertos del delivery, pero reposicionando el valor del ahorro colectivo como eje central del mensaje. En lugar de vender “rapidez”, debe comunicar “inteligencia de compra” y “poder en comunidad”, reforzando que la unión de los usuarios genera beneficios reales y sostenibles. En marketing digital, esto implica utilizar mensajes de empoderamiento social (“compramos juntos, ahorramos más”) y construir confianza a través de testimonios y transparencia en precios.

Proyección

- El actual panorama competitivo muestra que los sectores C, D y E del Perú siguen teniendo un acceso restringido a precios competitivos en productos básicos. Esto se debe a la combinación de poca capacidad de compra individual, baja bancarización y una red de distribución no siempre enfocada en zonas populares. Frente a este reto:
 - Un modelo cooperativo puede impactar positivamente el poder de negociación de estos hogares y ofrecer una propuesta de valor centrada en la reducción de costos y la equidad en el acceso.
 - La diferenciación radica en la integración de consumidores con productores de manera más directa, minimizando intermediarios.
 - La escalabilidad dependerá de la adopción tecnológica y de la construcción de alianzas estratégicas con actores locales (bodegas, asociaciones vecinales, gremios de productores).

El fortalecimiento de estas estrategias aumenta el potencial de un servicio cooperativo para generar ahorros sustanciales y mejorar la calidad de vida de los hogares.

2.3. Mercado meta y proyección de adopción

Lima Metropolitana, según proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), concentra aproximadamente 10 millones de habitantes en el año 2023 (INEI, 2023). Un alto porcentaje de esta población se encuentra en los niveles C, D y E, caracterizados por ingresos limitados y una alta sensibilidad al precio de los productos básicos (Ipsos Perú, 2022).

2.3.1. Definición de mercado meta

Población en Lima Metropolitana

- Alrededor de 10 millones de habitantes (INEI, 2023).

- Aproximadamente 75% se sitúa en niveles C, D y E, lo que equivale a 7.5 millones de personas (Ipsos Perú, 2022).

Hogares en niveles C, D y E

- En el año 2022, el tamaño promedio del hogar en Lima asciende a 3.9 personas (INEI, 2022).
- De esta forma: $\frac{7.5 \text{ millones de personas}}{3.9 \text{ personas / hogar}} = 1.92 \text{ millones de hogares}$
- El mercado total disponible para este modelo (hogares de los NSE C, D y E) que pueden beneficiarse con la plataforma de compras colectivas, es de 1.92 millones de hogares.

2.3.2. Proyección de adopción

Mercado Potencial

Se asume que únicamente el 15% de estos hogares estarían dispuestos o tendrían la posibilidad de unirse a un esquema cooperativo por las limitantes tecnológicas y/o de confianza y accesibilidad a la propuesta, se reduce el mercado potencial.

$$1.92 \text{ millones de hogares} \times 15\% = 288,000 \text{ hogares}$$

Con ello se obtiene un mercado potencial de 288,000 hogares que, en principio, aceptarían la propuesta de modelo colaborativo de compras.

Mercado que podría captarse en el primer año

El mercado posible a captar el primer año depende de varios factores.

- Alcance de la estrategia de difusión y marketing.
- Disponibilidad de infraestructura de distribución.
- Confianza generada en los primeros usuarios.

En emprendimientos de base tecnológica, se manejan rangos conservadores de 1% a 5% de captación del mercado potencial en el primer año. Bajo este rango:

$$1\% \text{ de } 288,000 = 2,880 \text{ hogares}$$

$$5\% \text{ de } 288,000 = 14,400 \text{ hogares}$$

Por lo tanto, una meta razonable para el primer año podría ubicarse en un intervalo de entre 2,880 y 14,400 hogares.

Capítulo III. Investigación del usuario

En este párrafo se explica el enfoque del capítulo, orientado a comprender las necesidades, comportamientos y emociones del usuario objetivo. A través de herramientas como el Lienzo Meta Usuario y el Mapa de Experiencia, se identificaron patrones clave que permiten entender cómo enfrentan las barreras económicas y qué valoran al momento de adquirir productos básicos. Esta información sustenta el diseño de una solución alineada a sus prioridades y contexto real.

3.1. Perfil del usuario

El Lienzo Meta Usuario permitió estructurar información clave sobre el usuario y sus necesidades. Este análisis mapeó sus actividades, anhelos, alegrías, frustraciones, entorno social y características generales, brindando una visión integral de sus dinámicas diarias y prioridades.

Los usuarios, enfocados en la administración del hogar, priorizan cubrir necesidades esenciales como alimentos y productos básicos, optando por mercados y tiendas con precios bajos y promociones. Organizan su presupuesto para evitar gastos innecesarios y asegurar una dieta balanceada, buscando estabilidad económica y beneficios en sus compras.

Sus alegrías surgen al optimizar ingresos mediante descuentos y promociones, logrando satisfacer las necesidades familiares dentro del presupuesto, lo que refuerza su percepción de logro. Sin embargo, enfrentan frustraciones como el acceso limitado a productos de calidad a precios accesibles, la dificultad para ahorrar y el esfuerzo de buscar precios bajos.

El arquetipo identificado incluye líderes de familia de 29 a 45 años, con uno o dos hijos, ingresos variables y trabajos informales. Viven en familias nucleares donde las decisiones económicas se orientan a alimentación y educación. Sus relaciones de confianza con vecinos y amigos son clave para obtener recomendaciones y apoyo.

A pesar de su vulnerabilidad económica y la inseguridad alimentaria, buscan estabilidad y soluciones simples y confiables que optimicen sus recursos, garantizando un mejor futuro para sus familias.

La construcción del Lienzo Meta Usuario se fundamentó en la información recopilada a través de entrevistas estructuradas. Estas entrevistas fueron diseñadas para profundizar en las características, necesidades y contextos de los usuarios, permitiendo identificar patrones clave.

Las preguntas esenciales que guiaron el desarrollo del arquetipo incluyeron las siguientes:

- ¿Qué actividad desarrolla para sustentarse / sustentar a su familia?
- ¿Buscas tener otros trabajos en paralelo para tener mayores ingresos?
- ¿Cómo ves el futuro en términos económicos y sociales para tu familia?
- ¿Cuáles son las dificultades usuales en el día a día, en el trabajo o en casa?
- ¿Hay algo en tu vida que sientes que no puedes controlar?
- ¿Es para ti importante estar cerca de tus familiares o amigos?

A través de las entrevistas, se evidenció que los usuarios enfrentan múltiples barreras económicas y sociales, como ingresos limitados, inseguridad en su entorno y la falta de opciones accesibles para adquirir productos de calidad. Sin embargo, mantienen un enfoque resiliente y proactivo, organizando sus recursos de la mejor manera posible. Esta información permitió capturar un perfil detallado que respalda el entendimiento del problema identificado.

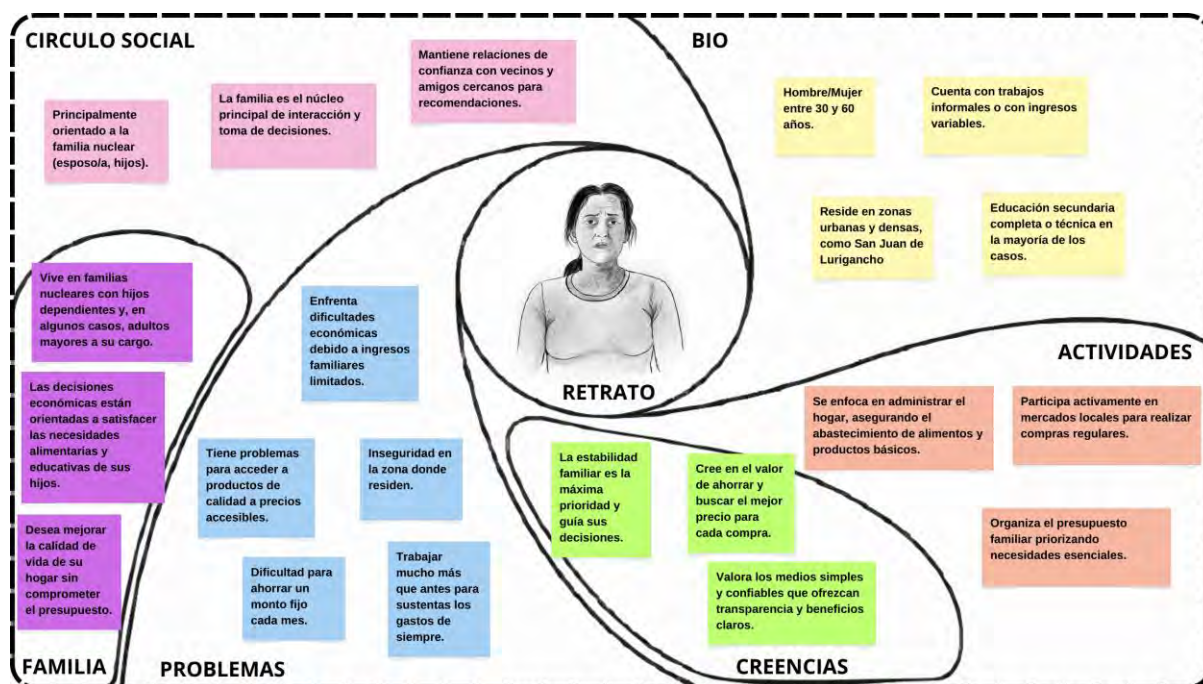


Figura 1. Arquetipo del usuario del producto/servicio.

3.2. Mapa de experiencia de usuario

Durante el desarrollo del mapa de experiencia del usuario, se identificaron los momentos críticos asociados con el dolor principal: la dificultad de acceder a productos esenciales a precios competitivos. Esta problemática limita la capacidad de ahorro de los usuarios y dificulta el acceso a una dieta adecuada. A partir del análisis, se detectaron tanto momentos positivos como negativos que marcan su experiencia y comportamiento en torno a esta situación.

En cuanto a los momentos positivos, destaca el alivio que sienten los usuarios al encontrar promociones o descuentos que les permiten optimizar su presupuesto. Esto significa que los usuarios valoran enormemente cualquier oportunidad que les permita acceder a productos básicos sin comprometer su calidad de vida. Por otro lado, se identificó que estos descuentos les brindan una sensación de control y esperanza, motivándolos a completar el siguiente paso en su búsqueda de estabilidad económica. Este hallazgo permite analizar que, pese a las dificultades, los usuarios están dispuestos a tomar decisiones estratégicas y priorizar el bienestar de su familia.

El momento más significativo para los usuarios es cuando logran comprar alimentos frescos y saludables para su familia, aunque sea ocasionalmente. En estos casos, experimentan satisfacción y tranquilidad al saber que pueden ofrecer una dieta adecuada para sus seres queridos. Este sentimiento positivo fortalece su sentido de responsabilidad y les impulsa a seguir buscando soluciones a los problemas económicos que enfrentan diariamente.

Por el contrario, los sentimientos negativos están marcados principalmente por la frustración de no poder elegir productos de mejor calidad debido a las restricciones económicas. Esta situación genera un impacto emocional significativo, ya que muchos temen no poder brindar a sus hijos una alimentación adecuada. Además, expresan frustración por la imposibilidad de ahorrar lo suficiente debido a los altos costos de los productos esenciales y los ingresos limitados que reciben. Esto significa que el sistema actual de acceso a productos no se ajusta a las necesidades de los sectores más vulnerables.

Otro aspecto negativo identificado es el miedo constante al aumento de precios, lo que agrava su vulnerabilidad. La falta de recursos financieros suficientes para mejorar su situación alimentaria genera sentimientos de desesperanza y resignación, afectando no solo su bienestar material, sino también su estabilidad emocional. Sin embargo, la frustración principal de los usuarios radica en la percepción de que sus esfuerzos no son suficientes para cubrir las necesidades básicas de su familia, lo que refuerza la necesidad de soluciones accesibles y sostenibles.

A partir de este análisis, se concluye que el impacto emocional de los momentos negativos supera al de los positivos, lo que subraya la importancia de implementar estrategias que potencien los aspectos positivos, como descuentos y promociones, mientras se mitigan las barreras económicas y sociales que enfrentan los usuarios. Esto abre una oportunidad para diseñar soluciones más inclusivas que no solo aborden las necesidades materiales, sino que también promuevan la dignidad y el bienestar emocional de los usuarios.

MAPA DE EXPERIENCIA DEL USUARIO: DIFICULTAD DE ACCEDER A PRODUCTOS ESENCIALES A PRECIO RAZONABLE, LO QUE LIMITA SU CAPACIDAD DE AHORRO Y DIFICULTA EL ACCESO A UNA DIETA ADECUADA.

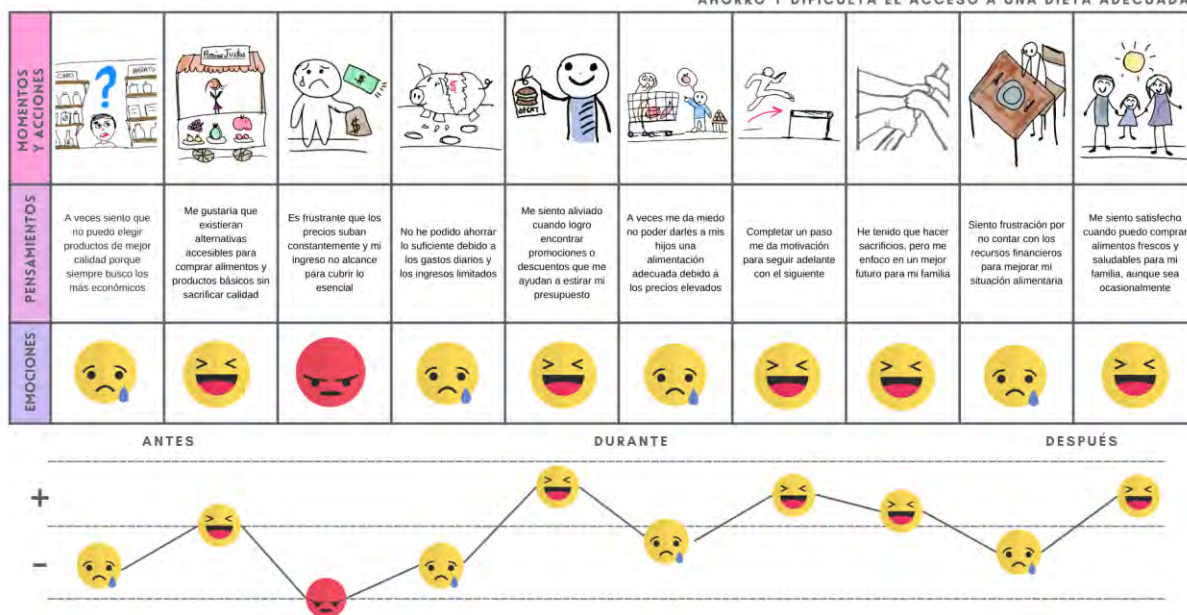


Figura 2. Mapa de la experiencia de usuario del producto.

3.3. Identificación de la necesidad

El análisis realizado permitió identificar que el problema principal que enfrentan los usuarios es la dificultad de acceder a productos esenciales a un precio razonable, lo cual limita significativamente su capacidad de ahorro. Esta necesidad es prioritaria debido a su impacto directo en la estabilidad económica, emocional y social de las familias pertenecientes a los niveles socioeconómicos (NSE) C, D y E, quienes enfrentan barreras estructurales que afectan su bienestar diario.

Las entrevistas realizadas evidenciaron que la falta de ahorros suficientes para adquirir productos esenciales genera un profundo nivel de frustración en los usuarios. Este sentimiento se intensifica debido a los ingresos limitados y variables que reciben, lo que no solo restringe su capacidad de planificación financiera, sino que también afecta la calidad de vida de sus hogares. Todos los entrevistados en estos segmentos socioeconómicos mencionaron esta problemática como una de sus principales preocupaciones, lo que refuerza su relevancia dentro del contexto del proyecto.

La priorización de esta necesidad se sustentó mediante el Mapa de Experiencia del Usuario, donde se analizaron los momentos críticos que generan frustración, estrés y desmotivación entre los usuarios. Al abordar las dificultades para acceder a productos esenciales, las entrevistas revelaron una correlación entre el impacto económico y emocional de este problema, destacando su importancia para las familias que buscan satisfacer sus necesidades básicas sin comprometer su estabilidad financiera. Adicionalmente, el Lienzo Meta Usuario permitió identificar cómo esta necesidad está vinculada a otras áreas clave, como la alimentación, la salud y la educación de los hijos.

Los usuarios expresaron que una de las mayores barreras que enfrentan es el constante aumento de precios en productos básicos, lo que afecta directamente su capacidad para garantizar una dieta adecuada para sus familias. Este problema no solo limita su bienestar material, sino que también genera sentimientos de desesperanza y resignación, especialmente al percibir que sus esfuerzos económicos no son suficientes para cubrir sus necesidades esenciales. Estos hallazgos subrayan la urgencia de implementar soluciones que mitiguen este desafío estructural.

El criterio utilizado para priorizar esta necesidad frente a otras fue el nivel de impacto emocional y material identificado durante las entrevistas. Los datos recopilados muestran que, para los usuarios, la imposibilidad de acceder a productos esenciales a precios justos es el mayor obstáculo en su día a día, superando otras dificultades relacionadas con su entorno social o laboral. Este enfoque se reforzó al observar patrones comunes entre los usuarios entrevistados, quienes compartieron experiencias similares en torno a su incapacidad para equilibrar ingresos y gastos.

Desde el marco del proyecto, se plantea una solución enfocada en reducir las barreras económicas para acceder a productos esenciales, garantizando que estas sean accesibles, sostenibles y alineadas con las necesidades de los usuarios. La estrategia busca no solo aliviar

la presión financiera, sino también promover un modelo que ofrezca beneficios claros y transparentes, permitiendo a los usuarios optimizar sus recursos.

La importancia de abordar esta necesidad radica en su carácter transversal: al garantizar el acceso a productos esenciales a precios competitivos, se mejora la calidad de vida de los usuarios y se genera un impacto positivo en otras áreas, como la seguridad alimentaria y la capacidad de ahorro. Este enfoque integral permite diseñar soluciones que no solo respondan a las necesidades materiales, sino que también promuevan la dignidad y el bienestar emocional de los usuarios.



Capítulo IV. Diseño del producto o servicio

En este párrafo se explica el enfoque del capítulo, el cual tiene como objetivo describir el proceso de diseño de la solución propuesta a partir de las necesidades identificadas en los usuarios. A través de herramientas como el Lienzo 6x6, el análisis Costo-Impacto y la construcción del prototipo ágil, se generaron y priorizaron ideas que dieron forma a un modelo de compra colectiva. Este capítulo presenta cómo se definió el producto mínimo viable, se evaluó su valor para el usuario y se integraron mejoras mediante la retroalimentación recibida, consolidando una solución funcional, escalable y alineada al contexto real de las familias objetivo.

4.1. Concepción del producto o servicio

El desarrollo del Lienzo 6x6 permitió identificar necesidades clave de los usuarios y generar ideas de solución colaborativas. Entre las principales necesidades detectadas, destacan:

- Acceso a productos de calidad: Opciones accesibles para adquirir productos saludables que promuevan una alimentación sana.
- Mitigación del impacto del alza de precios: Los ingresos constantes o irregulares de los usuarios dificultan la capacidad de cubrir necesidades básicas debido al aumento de precios en artículos esenciales.
- Generación de ahorros sostenibles: La mayoría de los recursos se destinan a la alimentación, dejando poco margen para emergencias.
- Seguridad alimentaria familiar: Garantizar una dieta adecuada para prevenir enfermedades por falta de nutrientes.
- Limitaciones financieras: Dependencia de ingresos variables provenientes de trabajos temporales.
- Salud mental: Estrategias para manejar la frustración derivada del incremento de precios, que afecta la calidad de vida.

Para abordar estas necesidades, se realizó una lluvia de ideas orientada a soluciones específicas. Cada propuesta fue evaluada en términos de su relevancia e impacto. Entre las ideas destacadas se incluyen:

- Implementar programas educativos para enseñar a identificar productos de buena calidad a precios accesibles.
- Crear una plataforma de compra colectiva, permitiendo que comunidades adquieran productos al por mayor y generen ahorros significativos.
- Establecer un sistema de recompensas por ahorro, incentivando el gasto controlado.
- Diseñar una guía de recetas nutritivas y económicas, optimizando el uso de alimentos de calidad.
- Crear microcréditos accesibles para cubrir necesidades urgentes con tasas bajas.
- Organizar talleres sobre manejo emocional y financiero, fortaleciendo la salud mental y el uso eficiente de recursos.

Posteriormente, se desarrolló el Lienzo de Costo-Impacto para priorizar las propuestas a implementar. Este análisis permitió identificar opciones viables en función de su costo y potencial impacto. Como resultado, se descartaron ideas con bajo impacto directo en el objetivo principal, como los programas educativos, talleres, guías de recetas y el sistema de recompensas. Aunque viables, estas soluciones no lograban mejoras significativas en garantizar el acceso a productos esenciales de calidad a precios razonables. En cambio, se priorizaron dos soluciones con mayor potencial de impacto:

- La creación de una plataforma de compra colectiva, en la que las comunidades pudieran adquirir productos al por mayor, generando ahorros mensuales considerables que contribuirían a mejorar la capacidad de ahorro de las familias.
- El acceso a microcréditos para familias con necesidades urgentes, con tasas bajas y flexibles, permitiendo la liquidez necesaria para cubrir gastos esenciales.

Sin embargo, al evaluar estas alternativas, se determinó que la implementación de microcréditos requeriría un gran esfuerzo económico debido a los requerimientos de liquidez y gestiones administrativas. Por consiguiente, se optó por la creación de una plataforma de compra colectiva, ya que ofrece un alto impacto con un costo relativamente bajo y posibilidades de optimización a largo plazo.

El desarrollo del prototipo ágil se centró en crear una solución funcional basada en la propuesta de una plataforma de compra colectiva. Este proceso se llevó a cabo utilizando sprints iterativos, que permitieron ajustar y optimizar la propuesta según el feedback continuo de los usuarios. El Lienzo Blanco de Relevancia sirvió como una herramienta clave para estructurar, recopilar y analizar las aportaciones críticas y las nuevas ideas generadas durante el proceso, garantizando que la plataforma cumpliera con las expectativas y necesidades de los usuarios finales.

En las primeras pruebas del prototipo, se identificaron áreas críticas para mejorar. Los usuarios enfatizaron la necesidad de un sistema de registro accesible, permitiendo tanto el acceso con cuenta como sin registro previo. Además, destacaron la importancia de mostrar el ahorro estimado por compras colectivas antes de confirmar la participación, fortaleciendo la transparencia y la confianza en la plataforma.

El feedback de los usuarios también generó nuevas ideas y preguntas que enriquecieron el diseño del prototipo. Por ejemplo, se sugirió incluir tutoriales interactivos o guías para facilitar el uso de la plataforma, especialmente para usuarios menos familiarizados con la tecnología. También surgieron preguntas sobre los tiempos de entrega, garantías de calidad, métodos de pago y la posibilidad de ofrecer recompensas por frecuencia de uso o ahorro acumulado, elementos que podrían aumentar la fidelización de los usuarios.

Con base en las críticas constructivas, se realizaron ajustes al prototipo, como la incorporación de una interfaz más intuitiva, alianzas estratégicas con proveedores confiables y

un sistema de puntos o recompensas. Además, se consideraron métodos de resolución de conflictos entre participantes, así como la introducción de penalidades para garantizar el cumplimiento de las condiciones de uso, como el pago a tiempo y el retiro adecuado de productos.

A medida que avanzaban los sprints, se identificaron desafíos importantes en la implementación. Entre ellos, la necesidad de establecer un sistema de reembolsos eficiente en caso de discrepancias o fallos en las compras, así como garantizar que los descuentos por volumen fueran efectivos y visibles. También se exploraron estrategias para manejar la entrega de productos, considerando tanto puntos de entrega comunes como entregas directas a los participantes.

El análisis del prototipo ágil, apoyado en el Lienzo Blanco de Relevancia, permitió priorizar mejoras clave que aumentan la relevancia y funcionalidad de la plataforma. Estas iteraciones no solo fortalecen la experiencia del usuario, sino que también aseguran la viabilidad del modelo a largo plazo. El enfoque en la retroalimentación y los sprints iterativos destaca la importancia de un desarrollo flexible y centrado en el usuario, posicionando la plataforma como una solución innovadora y eficiente para las compras colectiva.

4.2. Desarrollo de la narrativa

El desarrollo de la narrativa fue un proceso fundamental para estructurar y comunicar de manera efectiva las propuestas generadas en los distintos lienzos y herramientas. Este proceso permitió conectar las necesidades de los usuarios con las soluciones planteadas, asegurando que la historia detrás de las ideas fuese clara, coherente y convincente. La narrativa se construyó a partir de la información recopilada en herramientas como el Lienzo 6x6, el Lienzo de Costo-Impacto y el Lienzo Blanco de Relevancia, los cuales sirvieron como base para estructurar las ideas principales y darles un enfoque alineado con los objetivos y necesidades del proyecto.

El primer paso para desarrollar la narrativa fue identificar las necesidades clave de los usuarios, recopiladas durante la fase inicial de ideación. Estas necesidades se estructuraron utilizando el Lienzo 6x6, que permitió destacar aspectos como la necesidad de acceso a productos de calidad, la mitigación del impacto del alza de precios y la generación de ahorros sostenibles. Estas prioridades sirvieron como el eje central para desarrollar una narrativa que reflejará la realidad de los usuarios y justificará la importancia de las soluciones propuestas.

El Lienzo de Costo-Impacto presenta la selección y priorización de las ideas que formarían parte de la narrativa final. Este análisis permitió identificar aquellas propuestas que no solo responden a las necesidades detectadas, sino que también eran viables en términos de recursos y esfuerzo. La narrativa se enriqueció al incorporar argumentos sólidos sobre la relación entre el impacto de las soluciones seleccionadas y el costo asociado, resaltando su relevancia para lograr los objetivos establecidos.

El feedback constante durante las iteraciones del prototipo ágil, permitió ajustar la historia a las expectativas y preocupaciones reales de los usuarios, integrando elementos como la facilidad de uso de la plataforma, la transparencia en los ahorros generados y la confianza en las garantías de calidad. Estas observaciones no solo fortalecieron la narrativa, sino que también la hicieron más relevante y cercana a los destinatarios finales.

Con los insumos proporcionados por los lienzos y el feedback de los usuarios, la narrativa se estructuró en torno a un hilo conductor que reflejaba la problemática central y las soluciones propuestas. Se utilizaron narraciones persuasivas para destacar los beneficios de la plataforma de compra colectiva y su capacidad para generar ahorros significativos. Además, se añadieron elementos visuales y ejemplos prácticos para ilustrar cómo las soluciones impactarían positivamente en la vida de los usuarios. De esta forma, la narrativa final no solo consolidó las propuestas, sino que también sirvió como una herramienta estratégica para comunicar el valor del proyecto a diferentes audiencias. Este enfoque permitió garantizar que

el proyecto tuviera una base sólida, orientada hacia el impacto real en los usuarios y su evolución futura.

4.3. Carácter innovador del producto o servicio

La propuesta de compras colectivas presentada en este proyecto introduce un modelo innovador en el acceso a productos esenciales y premium, diferenciándose de los formatos tradicionales de comercio y distribución en Perú. Su innovación radica en la posibilidad de ofrecer a los usuarios dos niveles de acceso: un plan básico sin costo, donde pueden solicitar productos de primera necesidad a precios reducidos gracias a la compra colectiva, y planes de suscripción, que brindan acceso a productos exclusivos a ofertas en productos electrónicos y electrodomésticos con ahorros adicionales.

Desde el punto de vista de innovación, este modelo combina elementos de la economía colaborativa con una estructura de membresía escalonada, permitiendo que los consumidores obtengan mejores precios sin necesidad de realizar compras al por mayor ni pagar cuotas de ingreso elevadas. En Perú, la compra de productos en grandes volúmenes suele estar limitada a comercios mayoristas como Makro, Vega, Mayorsa o PriceSmart, donde los usuarios deben comprar grandes cantidades para acceder a precios reducidos. Sin embargo, estas opciones no son accesibles para todos los consumidores, ya que requieren un gasto inicial considerable y no permiten compras individuales con los mismos descuentos. La plataforma de compras colectivas se diferencia al ofrecer un acceso gratuito a productos básicos sin barreras de entrada, permitiendo que los consumidores obtengan precios competitivos sin la necesidad de realizar compras en grandes volúmenes.

En términos de disrupción, la plataforma transforma el modelo de adquisición de productos esenciales al convertirse en una herramienta de ahorro en el suministro de la canasta básica, apalancada en el sentimiento natural de colectividad para alcanzar un objetivo común. En lugar de depender de descuentos individuales, promociones bancarias o acumulación de

puntos en supermercados, la plataforma permite que la fuerza del colectivo actúe como un mecanismo de negociación directa con proveedores, generando una economía de escala accesible para cualquier usuario. Al canalizar la demanda de múltiples consumidores en una sola negociación, se logran precios significativamente más bajos sin comprometer la calidad ni exigir compras masivas. Esta metodología rompe con la estructura convencional del mercado, donde el ahorro depende de la capacidad de compra individual y el acceso a grandes cadenas de distribución.

El análisis de estudios de caso y revisión de patentes en el sector de comercio electrónico en Perú muestra que, si bien existen plataformas de venta en línea como PlazaVea, Tottus y Linio, estas operan bajo un esquema tradicional de comercio minorista, donde las compras son individuales y los descuentos están sujetos a promociones limitadas o programas de fidelización con condiciones específicas. La propuesta presentada en este proyecto introduce un enfoque híbrido donde se combinan los beneficios de la compra colaborativa con la diferenciación de niveles de acceso, asegurando que tanto los usuarios que buscan ahorro en productos esenciales como aquellos que desean acceder a bienes de alta gama encuentren valor en la plataforma.

El carácter innovador de la solución radica en su capacidad para integrar distintos niveles de consumo dentro de un ecosistema digital accesible, flexible y escalable. La disrupción del modelo se encuentra en su capacidad de convertir la compra de la canasta básica en un esfuerzo comunitario, logrando beneficios económicos sostenibles a través de la colaboración entre usuarios. Mientras que el comercio tradicional incentiva el consumo individualizado y competitivo, esta plataforma se fundamenta en la economía colaborativa como un mecanismo de acceso justo y eficiente a productos esenciales. Así, se establece una nueva dinámica de consumo en la que la unión de los consumidores no solo reduce costos, sino

que redefine la manera en que los hogares acceden a bienes esenciales y premium en el contexto del mercado peruano.

4.4. Propuesta de valor

La propuesta de valor inicial permitió describir las alegrías, frustraciones y trabajos del usuario, el generador de alegrías y los aliviadores.

Trabajos del Usuario (Jobs to Be Done), el usuario busca:

- Adquirir productos esenciales a un precio razonable.
- Garantizar una alimentación adecuada para su familia sin comprometer su economía.
- Encontrar alternativas accesibles sin sacrificar la calidad de los productos.
- Ahorrar dinero para otros gastos esenciales.
- Superar las barreras financieras que limitan su acceso a una dieta saludable.

Frustraciones

- Precios elevados: Dificultan la compra de productos de calidad.
- Ingreso insuficiente: No alcanza para cubrir lo esencial.
- Dificultad para ahorrar: Gastos diarios y bajos ingresos lo impiden.
- Poca accesibilidad a descuentos o promociones confiables.

Alegrías

- Promociones y descuentos: Ayudan a ajustar el presupuesto.
- Satisfacción cuando logra comprar productos frescos y saludables.
- Tranquilidad al encontrar alternativas accesibles.

Generadores de Alegría

- Descuentos y programas de fidelización en supermercados.
- Plataformas de compra inteligente con comparaciones de precios.
- Opciones de financiamiento o pago flexible para compras de alimentos.
- Mercados comunitarios o cooperativas que ofrezcan productos a precios accesibles.

- Transparencia en precios y calidad de productos.

Aliviadores de Frustraciones

- Mayor disponibilidad de productos de calidad a precios accesibles.
- Educación financiera para optimizar ingresos y reducir gastos innecesarios.
- Iniciativas de responsabilidad social de empresas para apoyar el acceso a alimentos saludables.
- Asesoramiento sobre opciones de compra más eficientes.

La solución propuesta se centra en fomentar mecanismos colaborativos para acceder a productos básicos, brindando herramientas que permitan ahorrar, planificar mejor las compras y acceder a descuentos.

- Lograr reducir el gasto del usuario y darles acceso a productos básicos a precios razonables, entonces habrá un encaje exitoso.
- El usuario valorará cualquier iniciativa que lo ayude a sentir seguridad económica y en comunidad sin grandes sacrificios.

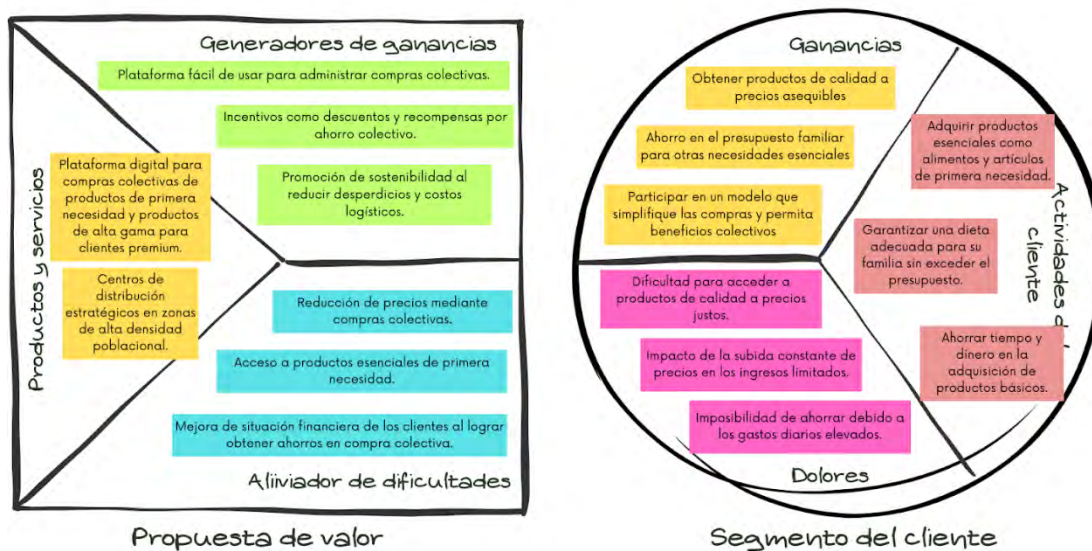


Figura 3. Lienzo de la propuesta de valor del negocio.

4.5. Producto mínimo viable (PMV)

El desarrollo del PMV de CompraPe ha sido un proceso iterativo que inició con un objetivo claro: facilitar a las familias la compra colaborativa de productos básicos con ahorros significativos. El proceso comprendió varias etapas, cada una validada mediante pruebas directas con usuarios, lo que permitió afinar la solución hacia una experiencia sencilla, efectiva y orientada al usuario final.

Propuesta Inicial – Ahorro tangible inmediato

- La hipótesis central se sustentó en que las familias estaban dispuestas a esperar la formación de grupos de compra colectiva siempre que el ahorro promedio superase el 15%. La validación inicial mostró la importancia de transparencia en el proceso, llevando a implementar un contador visible en cada producto indicando claramente cuántos usuarios faltan para cerrar la compra grupal (ver pantalla "Lista de productos").

Desarrollo de modelo Premium

- Tras retroalimentación constante, se creó el Plan Premium, que por una membresía mensual accesible (S/15) ofrece acceso exclusivo a ofertas en productos electrónicos y electrodomésticos con ahorros adicionales. La promoción de este plan se hace a través de banners atractivos dentro de la misma plataforma, aumentando la percepción de valor agregado y fomentando la suscripción (ver banner "Premium").

Simplificación del flujo de pago

- Las pruebas de usabilidad revelaron resistencia al introducir manualmente datos de tarjetas bancarias, siendo preferidas por un 68% de usuarios las billeteras digitales locales. Por ello, se integró el pago mediante Yape, mostrando un código QR nativo, lo que redujo significativamente el tiempo del proceso de pago en un 22% (ver pantalla "Paga con Yape"). Como opción secundaria, se mantuvieron tarjetas Visa y Mastercard para usuarios con mayor bancarización.

Optimización logística y selección estratégica de productos

- Para asegurar la eficiencia operativa y evitar complicaciones logísticas, se decidió excluir productos que requieren cadena de frío (carnes, lácteos) concentrándose exclusivamente en artículos envasados y de larga duración, como arroz, azúcar y aceite. Inicialmente, la plataforma operará con dos puntos de distribución propios en SJM, identificados claramente en la plataforma mediante mapa interactivo y horarios de atención visibles.

Gamificación y educación del usuario

- La facilidad de uso resultó crítica en las pruebas. Para abordarla, se implementaron tutoriales breves, mensajes interactivos y notificaciones push automáticas que informan oportunamente sobre el avance de las compras colectivas y alertan a los usuarios al alcanzar el 80% del objetivo requerido.

Estas mejoras permitieron al PMV de CompraPe evolucionar hacia una propuesta clara, centrada en las necesidades reales del usuario, con funcionalidades comprobadas mediante interacción directa con la comunidad. Las métricas clave, como la tasa de adopción inicial, mostraron avances significativos, confirmando que el producto desarrollado se alinea adecuadamente con las expectativas y preferencias del público objetivo.

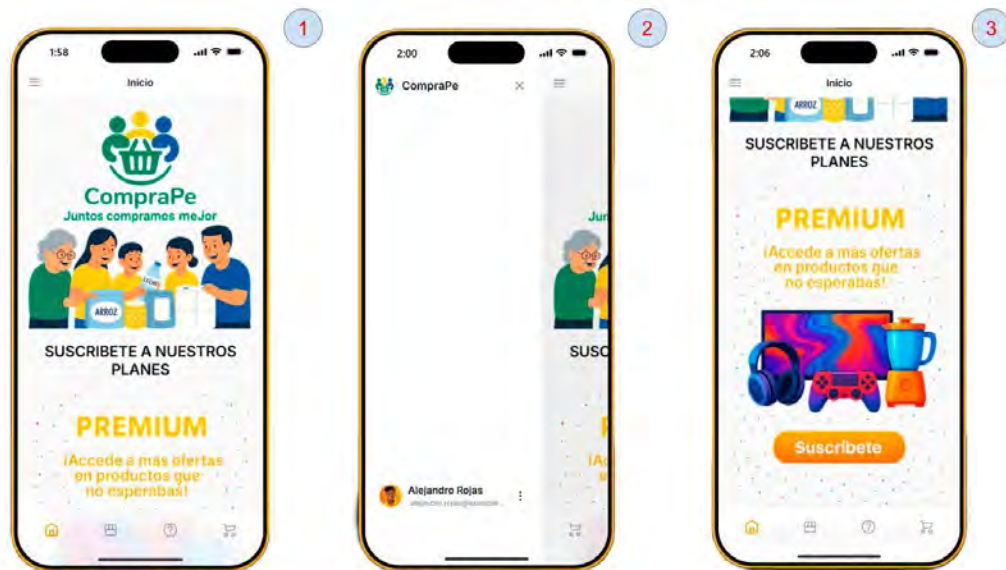


Figura 4. PMV: Portada de inicio (1), Visualización del perfil (2), Promoción de plan Premium (3)

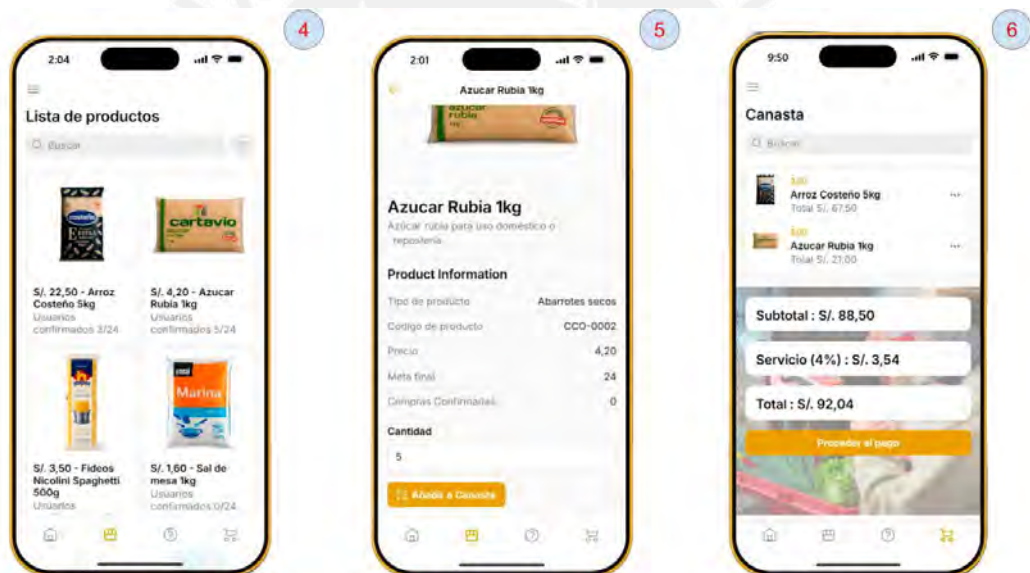


Figura 5. PMV: Catálogo de productos (4), Visualización de detalle de productos (5), Visualización de pago final y confirmación (6)

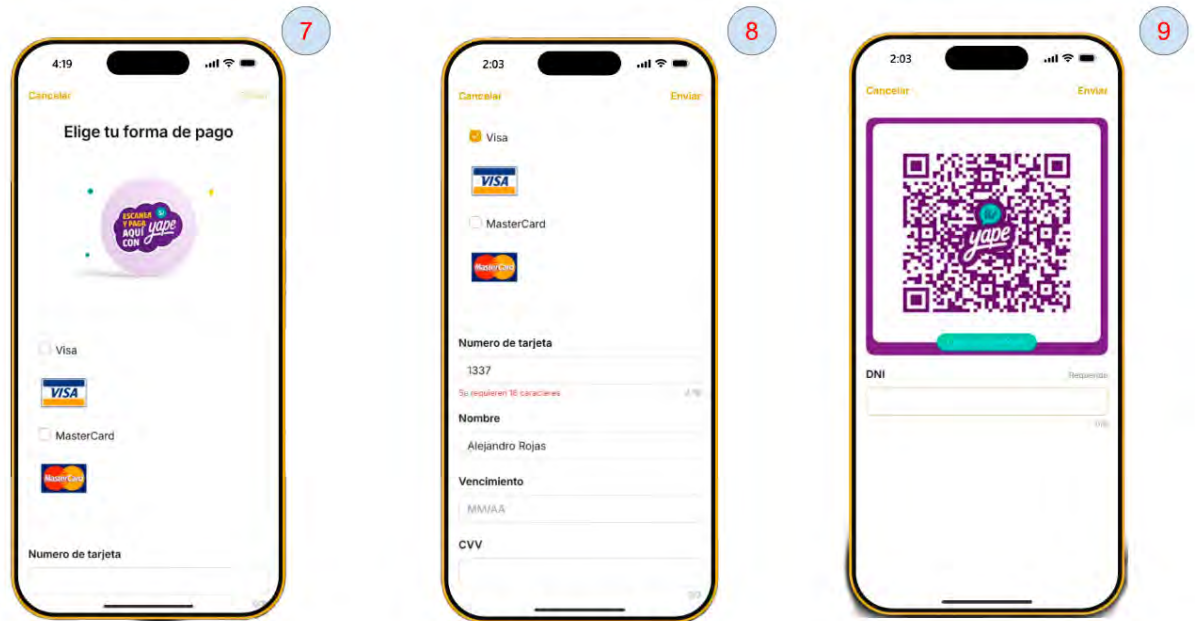


Figura 6. PMV: Selección de método de pago (7), Colocación de datos de tarjetas (8), Procedimiento de pago mediante QR de Yape o Plin (9)

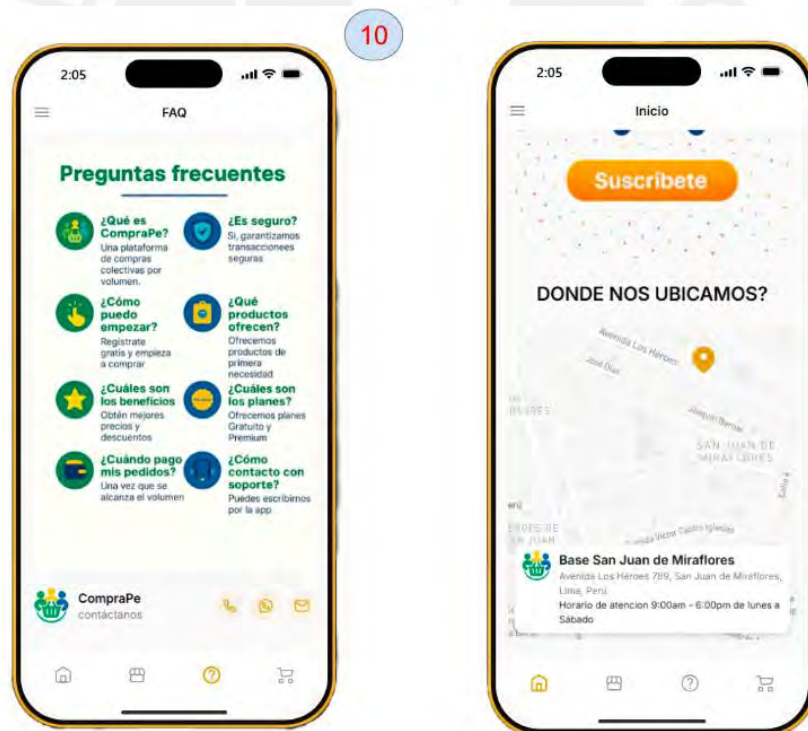


Figura 7. PMV: Preguntas frecuentes (10), Indicación de puntos de recojo especificado en plano con detalles (11)

Capítulo V. Modelo de negocio

En este párrafo se explica el enfoque del capítulo, orientado a describir la estructura del modelo de negocio propuesto para CompraPe, basado en compras colectivas de productos esenciales. Se presenta cómo este modelo busca generar valor mediante un esquema colaborativo que permite acceder a mejores precios, reducir intermediarios y fomentar el ahorro familiar. El capítulo abarca desde la propuesta de valor hasta la viabilidad económica, operativa y social, incorporando herramientas como el Flourishing Business Canvas y evaluando factores clave como sostenibilidad, escalabilidad, fuentes de ingreso y beneficios para la comunidad. Todo ello con el fin de demostrar que el modelo no solo es funcional, sino también rentable y alineado a las necesidades reales de los hogares de menores ingresos.

5.1. Lienzo del modelo de negocio

El modelo de negocio propuesto enmarca la idea de negocio desde tres perspectivas principales. En primer lugar, creación de valor, conectaremos el acceso a productos esenciales a precios razonables mediante compras colectivas. Luego, en la entrega del valor, usaremos una plataforma práctica para conectar: *“Donde compramos juntos, ahorramos más y vivimos mejor”*. Finalmente, capturar valor, nuestras fuentes de ingresos son principalmente dos: Comisión por ahorro generado y suscripciones premium.

Las compras colectivas pueden ser una herramienta poderosa para promover un consumo más eficiente y accesible. El impacto dependerá de los valores que rigen la plataforma y del comportamiento del consumidor. Si se orientan hacia la sostenibilidad y la equidad, su impacto puede ser muy positivo.

Problema identificado

- Elevado costo consecutivo de la canasta básica para varios hogares.

Alineado con las necesidades del usuario

- La propuesta de valor responde a las frustraciones y alegrías identificadas en el Mapa de Experiencia del Usuario.

Estructura de ingresos sostenible

- Comisión por ahorro generado: se traslada a cada comprador, freemium y premium, hasta el 5% del ahorro generado por la compra en comunidad.
- Suscripciones premium: proyección de 15% de los usuarios totales de cada año será Premium, pagando una membresía mensual de S/ 15.

Aliados estratégicos clave

- Proveedores, distribuidores y centros logísticos garantizan el abastecimiento eficiente.

Impacto ambiental

- Reducción de desperdicio y optimización de logística: Al comprar en volumen, se pueden consolidar envíos y optimizar rutas logísticas, lo que reduce emisiones de carbono.
- Consumo más consciente: promover productos sustentables a precios más accesibles, incentivando el consumo responsable.

Impacto social

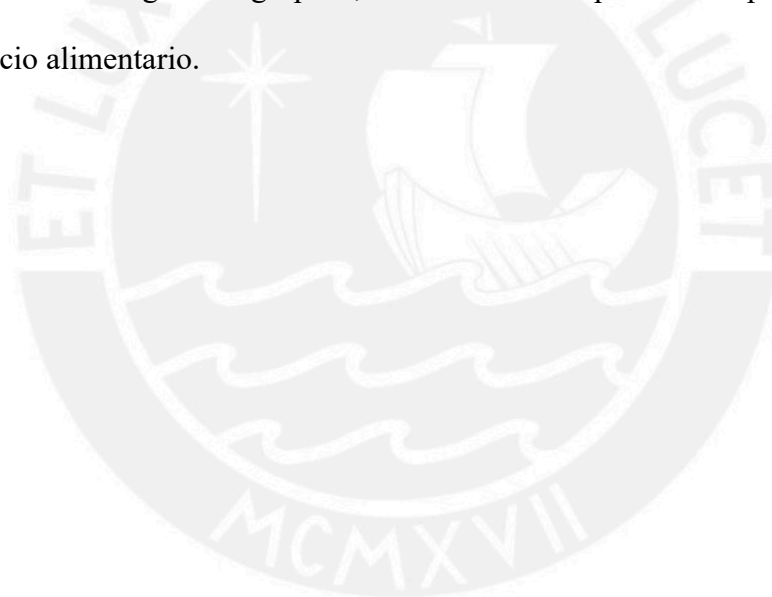
- Acceso a mejores precios: Personas o comunidades con bajos ingresos pueden acceder a productos o servicios de mayor calidad por menos dinero
- Fomento del sentido de comunidad: Especialmente cuando las compras colectivas son organizadas por grupos de afinidad
- Apoyo a pequeños productores/locales: posibilidad que productores locales lleguen a más clientes a través de ofertas grupales.

Reservas biofísicas

- El modelo administra un inventario rotativo de alimentos secos y de higiene, que no requieran cadena en frío, que, al tener vida útil prolongada, permite un uso eficiente de los recursos naturales empleados en su producción. Estas reservas se alojan en centros específicos. El material de empaque o entrega es el mismo del producto, de ser necesario bolsas reciclables o cajas de cartón corrugado, material que permita integrar un circuito de reciclaje.

Servicios ecosistémicos

- Al consolidar grandes volúmenes en un solo despacho, la plataforma reduce los desplazamientos individuales y recorta emisiones de CO₂, asociadas a las compras domésticas. Esta logística agrupada, unida a la venta planificada por lotes, atenúa el desperdicio alimentario.



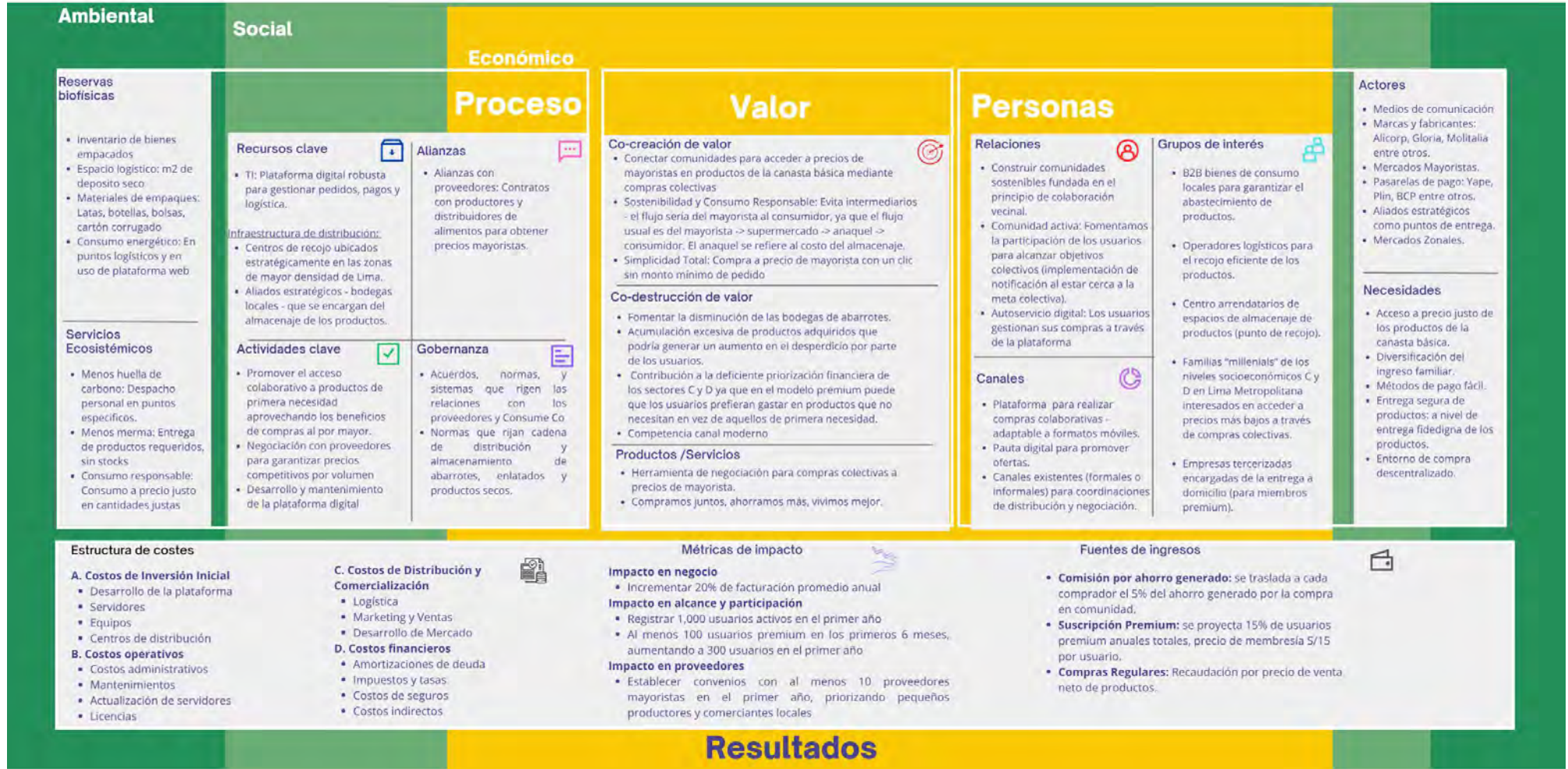


Figura 8. Lienzo del modelo de negocio

5.2. Viabilidad del modelo de negocio

El planteamiento de compras colectivas, orientado a segmentos sensibles al precio, combina economías de escala en la adquisición de productos con una infraestructura operativa liviana, además de una logística reducida. En la última década, se han incrementado las transacciones digitales en Perú, gracias a la penetración del internet y al crecimiento de billeteras electrónicas como Yape y Plin, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2024) en su Reporte de Estabilidad Financiera de mayo. Este contexto se complementa con lo señalado por la Cámara de Comercio de Lima (2022) respecto al avance del comercio electrónico en el país. La adopción de estos medios de pago ha facilitado las transacciones sin efectivo incluso en segmentos tradicionalmente no bancarizados, reduciendo la fricción en los procesos de compra y fortaleciendo la viabilidad operativa del modelo propuesto. En este contexto, el modelo de compras colectivas con planes de membresía se perfila como una alternativa rentable y sostenible.

5.2.1. Diseño estructural del modelo de negocio

Consolidación de la demanda y reducción de costos

- El enfoque fundamental del modelo de negocio radica en reunir múltiples compradores para negociar descuentos en volumen. En lugar de cargar con altos costos de almacenamiento masivo, la plataforma funciona como intermediaria entre el consumidor y nuestros proveedores, optimizando el espacio de almacenaje. Este factor minimiza la necesidad de capital de trabajo, ya que la reposición y entrega se maneja de forma “just-in-time” (Kotler & Keller, 2012).
 - Eficiencia en la adquisición: El costo unitario desciende a medida que se incrementa la cantidad de pedidos consolidados

- Menor exposición de inventarios: La compra colectiva evita sobredimensionar el stock, lo cual reduce las pérdidas por vencimiento u obsolescencia, centrando los esfuerzos en despachar lo solicitado.

Planes de membresía y segmentación

- La introducción de un esquema de membresía Premium añade ingresos recurrentes y asegura un flujo de efectivo adicional. De acuerdo con estudios sobre negocios por suscripción, este formato permite fidelizar clientes y proyectar de forma más estable la demanda (Mullins & Komisar, 2010).
 - Planes de suscripción que brindan acceso a productos exclusivos, ofertas en productos electrónicos y electrodomésticos con ahorros adicionales.

5.2.2. Partidas que impactan en la rentabilidad

Costo de venta y estructura de márgenes

- La principal ventaja competitiva proviene del poder de negociación con proveedores. A medida que la base de usuarios crece, se consolida una demanda significativa que permite obtener precios equivalentes o cercanos a un canal mayorista. Por ejemplo, si un producto que en origen cuesta 6 soles, se vende en supermercados a 9 soles, la plataforma podría lograr un costo de 7 soles y ofrecerlo a 7.5 soles, de modo que:
 - El usuario percibe un ahorro de 1.5 soles frente a los costos en supermercados
 - La plataforma retiene 0.5 soles de margen, para cubrir costos y sostener rentabilidad.
- Este diferencial (diferencia entre el costo negociado y el precio final) se convierte en la fuente de rentabilidad esencial.
 - Economías de escala: el costo variable por producto se reduce al aumentar el volumen de compra.

- Sin gastos fijos excesivos: Al no requerir tiendas físicas, gran tamaño de personal ni personal de venta, el porcentaje de gastos fijos dentro del estado de resultados permanece bajo.

Gastos administrativos y operativos

- El núcleo operativo se enfoca en:
 - Negociación con proveedores: reducir costos unitarios
 - Servicio al cliente: Resolver incidencias y asegurar la satisfacción de los usuarios
 - Marketing digital y referidos: Impulsar un crecimiento orgánico, especialmente relevante en los segmentos C y D.

Tecnología y mantenimiento de la plataforma

- Una parte clave de la propuesta es la plataforma web/móvil, diseñada en base sistemas escalables y soluciones de terceros (cloud, aws, pasarelas de pago estandarizadas, entre otros). Esto evita grandes desembolsos de capital y convierte el gasto tecnológico en un sistema de cuotas relacionadas al mantenimiento.

5.2.3. Factores de adopción y uso

Ahorro y facilidad de uso

- Según Villa Zapata, Ramirez Salazar y Tavera Mesias (2015), el valor económico percibido y la calidad en la propuesta de ahorro son fundamentales en la adopción de sitios de compras colectivas. En este modelo:
 - Se resalta el ahorro real frente a la compra individual, lo cual motiva a la participación frecuente
 - La plataforma presenta un diseño intuitivo y opciones de pago accesibles y conocidas para evitar la desconfianza tecnológica, especialmente en usuarios no bancarizados.

Confianza y referencias

- La desconfianza en el comercio electrónico puede mitigarse con políticas transparentes de devoluciones y atención al cliente. Además, el sistema de referidos crea un efecto de red social, impulsando la expansión viral a bajos costos, este elemento es vital para escalar rápidamente en mercados que suelen basarse en recomendación de pares, como sucede en niveles socioeconómicos C y D.

5.2.4. Enfoque financiero: Flujo de caja y atracción a inversionistas

Generación de ingresos desde etapas tempranas

- La empresa recibe pago de usuarios antes de ejecutar la compra de proveedores, manteniendo una liquidez positiva. Este ciclo de efectivo es particularmente valorado por los inversionistas al reducir la necesidad de capital externo (Ponce & Apoyo Consultoría, 2020).
 - Flujo de caja libre: El hecho de no poseer inventarios masivos ni movilizar capital en locales, produce una brecha de efectivo favorable.
 - Dividendo potencial: Con menores obligaciones de deuda y una rotación rápida del producto, la rentabilidad neta se traduce en retornos que pueden retribuir o reinvertir.

Alcance escalable y riesgo controlado

- La naturaleza digital del modelo, permite su ampliación a otras regiones sin un salto excesivo de costos operativos. El riesgo se mantiene controlado debido a:
 - Costos variables ligados al volumen: Logística y abastecimiento crecen en función de la demanda, evitando una estructura compleja en momentos de menor demanda.
 - Estrategias de diversificación: La inclusión de nuevos rubros (electrodomésticos y tecnología) en planes premium, garantiza múltiples

fuentes de ingreso que equilibran la dependencia a un solo segmento del mercado.

La combinación de economías de escala, una estructura operativa ligera y un flujo de caja positivo en fases iniciales, refuerza la viabilidad de este modelo de compras colectivas. La posibilidad de ajustar la oferta a la demanda real, junto con la implementación de planes de membresía, genera márgenes suficientes para cubrir los gastos operativos e inducir a un crecimiento sostenido. Además, la adopción por parte de usuarios impulsada por la promesa de ahorro, facilidad de uso, confianza en procesos de compra y bonos por referidos, favorece la retención de clientes, así como la expansión orgánica vía recomendaciones. Este panorama convierte la propuesta en una alternativa rentable, atractiva para inversionistas y con potencial de escalabilidad alto en el mercado peruano y, por extensión, en otros mercados similares en América Latina.

5.3. Escalabilidad/exponencialidad del modelo de negocio

5.3.1. Costos frente al crecimiento del modelo

El modelo de negocio proyecta costos marginales decrecientes a medida que aumenta la base de usuarios. Esto se debe a que tanto el desarrollo como el mantenimiento de la plataforma colaborativa representan costos fijos iniciales, cuyo impacto unitario disminuye al distribuirse entre más usuarios.

La automatización de procesos clave, como la facturación, las pasarelas de pago, el seguimiento de pedidos y la gestión de valoraciones, permite mantener un proceso estándar sin necesidad de ampliar significativamente el personal operativo, incluso en escenarios de crecimiento acelerado (Ismail, Malone & Van Geest, 2014).

En coherencia con los principios de modelos exponenciales, se contempla el uso de “Staff on Demand”, es decir, la contratación de servicios puntuales o la tercerización de funciones específicas como soporte técnico o marketing digital. Esto permite reducir costos

fijos, optimizar recursos y adaptarse con agilidad a la demanda sin comprometer la estructura base del negocio (Ismail et al., 2014).

Estas características refuerzan la viabilidad del modelo para replicarse en otros mercados con patrones de consumo similares a los de Lima, fortaleciendo su potencial de escalabilidad y expansión regional.

5.3.2. Adopción masiva y crecimiento de la red colaborativa

El incremento de usuarios impulsa una economía de escala al aumentar el volumen de pedidos y mejorar la capacidad de negociación con proveedores. Esto genera un círculo virtuoso: a mayor volumen, mejores precios, lo que a su vez atrae a más usuarios y refuerza el crecimiento sostenido de la comunidad (Villa Zapata, Ramírez Salazar & Tavera Mesías, 2015).

Desde el modelo EXO Canvas, este efecto se vincula con el atributo "Comunidad y Multitud": la participación activa de los usuarios genera boca a boca digital, promoviendo un crecimiento orgánico y exponencial (Kotler & Keller, 2012). Los usuarios, motivados por los beneficios del ahorro colectivo, comparten sus experiencias, incentivando la adhesión de nuevos compradores.

El uso de algoritmos personalizados refuerza esta dinámica, facilitando la recomendación de productos y la consolidación de pedidos, mientras que los paneles de control interactivos permiten visualizar el progreso colectivo en tiempo real, fortaleciendo la transparencia, la colaboración y la fidelización.

5.3.3. Replicabilidad territorial del modelo

El alto costo de la canasta básica y la necesidad de acceder a precios más bajos son realidades comunes en muchas ciudades de América Latina, como Quito o Caracas, donde el comercio electrónico está en crecimiento (GfK, citado en Forbes, 2023). Esto abre

oportunidades para replicar el modelo en entornos urbanos con características socioeconómicas similares.

La replicabilidad se facilita mediante la tercerización de funciones logísticas, evitando inversiones en flotas propias. Alianzas con bodegas y centros de distribución locales permiten implementar el modelo en zonas con alta densidad poblacional y patrones de consumo afines.

En el plano tecnológico, la reutilización de la infraestructura digital (servidores, sistemas de pago y seguimiento) permite una expansión con baja inversión en activos fijos. Si bien será necesario establecer convenios con proveedores locales, esto se facilita mostrando una base de usuarios en crecimiento como evidencia de demanda.

5.3.4. Modelo de ingresos escalables y tendencias digitales

CompraPe presenta un modelo de ingresos escalables mediante planes de suscripción (Básico y Premium) que se ajustan a distintos perfiles de consumo. A medida que crece la base de usuarios, se generan ingresos recurrentes sin que los costos operativos aumentan proporcionalmente (Mullins & Komisar, 2010).

El modelo también contempla fuentes complementarias de ingresos como publicidad, patrocinios y ofertas exclusivas, replicables en mercados con hábitos de consumo similares. Esto diversifica las fuentes de ingreso y mejora la rentabilidad.

La creciente adopción del comercio electrónico refuerza esta propuesta. En Lima, el 72% de la población realizó compras online en el último año (Forbes, 2023), tendencia que se replica en otras capitales latinoamericanas. Usuarios familiarizados con el e-commerce encuentran en CompraPe una propuesta atractiva por su ahorro en tiempo, costos de entrega y acceso a precios más bajos (GfK, 2023).

5.3.5. Estrategia de expansión escalable y elementos del modelo EXO

El crecimiento de CompraPe se sustenta en una estrategia de escalabilidad por fases y en el aprovechamiento de atributos del modelo EXO Canvas, que fortalecen su potencial de crecimiento exponencial.

Fases de expansión

- Fase 1: Consolidación en Lima Sur por alta densidad poblacional, validando el modelo operativo para llegar hasta los 4,000 usuarios.
- Fase 2: Expansión en Lima Metropolitana: Lima Norte, Lima Este, Lima Centro mediante alianzas y optimización de operaciones para llegar hasta los 10,000 usuarios.
- Fase 3: Replicación regional en ciudades como Arequipa, Trujillo y Cusco, adaptando la logística según el contexto para superar los 20,000 usuarios.

Elementos EXO Canvas que impulsan la escalabilidad

- Propósito Transformador Masivo (PTM): Democratizar el acceso a productos de primera necesidad.
- Comunidad y Multitud: Crecimiento orgánico a través de usuarios activos y fidelizados.
- Activos Externos y Staff on Demand: Subcontratación de logística y servicios para mantener estructura ligera.
- Dashboards y compromiso: Paneles interactivos y ofertas personalizadas que fomentan la participación activa.

5.3.6. Estrategia de expansión escalable y elementos del modelo EXO

La combinación de costos marginales decrecientes, efectos de red, tendencia positiva del e-commerce y atributos del modelo EXO sustenta la exponencialidad de CompraPe. Su plan de expansión por fases permite validar el modelo localmente y escalar a nuevas regiones sin grandes inversiones en activos fijos, consolidando un crecimiento rentable, sostenible y alineado con las necesidades y comportamientos del consumidor digital.

5.4. Sostenibilidad del modelo de negocio

Siendo CompraPe un emprendimiento orientado a reducir, en la medida de sus posibilidades, las brechas económicas en el acceso justo a la canasta básica, resulta fundamental validar su adopción por parte del segmento objetivo y el valor tangible que genera para este. El modelo de compras colaborativas, más que una simple estrategia comercial, se sustenta en fundamentos profundamente sociales y se apalanca en.

- La inclinación natural del ser humano a organizarse colectivamente para alcanzar fines comunes. Esta disposición a la acción colectiva se activa especialmente en contextos de escasez o incertidumbre, donde cooperar no solo reduce los riesgos individuales, sino que incrementa la capacidad de respuesta del grupo frente a desafíos compartidos (Castells, 2012). Comportamiento social que fue evidenciado en las fases tempranas del proceso de ideación.
- La resiliencia económica en los hogares peruanos se expresa en una capacidad notable para redistribuir ingresos limitados entre lo esencial y lo complementario, aplicando soluciones creativas y prácticas adaptativas frente a la informalidad y la falta de garantías estructurales. Esta “recursividad” cotidiana es parte de una cultura socialmente aprendida para sortear la inestabilidad económica (Cotler, 2005).

Los puntos anteriores, son la garantía de la sostenibilidad del modelo de negocio; sin embargo, es posible destacar o ahondar en los beneficios del ciclo virtuoso que CompraPe propicia en su operación.

5.4.1. Cohesión comunitaria y fortalecimiento social

La compra colectiva promueve la cooperación vecinal, generando lazos de confianza y solidaridad. La interacción constante entre familias para coordinar pedidos fomenta relaciones de apoyo mutuo y fortalece la organización comunitaria. Esta dinámica crea un capital social

valioso, entendido como el conjunto de redes, normas y vínculos que facilitan la acción colectiva y el beneficio mutuo (Putnam, 2000).

En contextos donde las instituciones formales son débiles o inaccesibles, este capital social actúa como un mecanismo de resiliencia, permitiendo que las comunidades se organicen, se autogestionen y enfrenten con mayor eficacia desafíos como la inflación, la escasez o la inseguridad alimentaria. Un ejemplo concreto de este fenómeno se observa en los procesos de autogestión que históricamente han caracterizado a los asentamientos humanos de Lima Metropolitana. En zonas como San Juan de Lurigancho o Villa El Salvador, las asociaciones vecinales desempeñaron un papel crucial en la expansión de servicios básicos —como el acceso al agua potable o la electrificación— mediante fondos colectivos y una fuerte organización comunitaria frente a la ausencia de soluciones estatales (De Soto, 2000). Este tipo de organización demuestra cómo la acción colectiva puede ofrecer respuestas sostenibles a largo plazo frente a la precariedad estructural, validando la viabilidad de modelos como CompraPe, que buscan potenciar justamente estas capacidades comunitarias.

Además, al promover espacios de diálogo, toma de decisiones conjuntas y participación activa, CompraPe favorece la apropiación del modelo por parte de los propios usuarios, generando un sentido de pertenencia que refuerza su sostenibilidad social a largo plazo.

5.4.2. Acceso inclusivo a bienes de primera necesidad

La consolidación de la demanda de múltiples hogares a través de la plataforma CompraPe transforma la compra colectiva en una herramienta poderosa de negociación, que permite acceder a productos de la canasta básica a precios significativamente más accesibles. Este enfoque se basa en el principio de economías de escala, donde las compras por volumen reducen los costos unitarios de adquisición, beneficiando directamente a las familias de los niveles socioeconómicos C y D, que históricamente enfrentan restricciones económicas para cubrir sus necesidades básicas (Villa Zapata, Ramírez Salazar & Tavera Mesías, 2015).

La importancia de este acceso inclusivo no se limita únicamente a la obtención de precios más bajos, sino que genera un impacto socioeconómico más amplio. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2023), en el año 2023, las familias de estos segmentos destinan cerca del 40 % de su gasto mensual a alimentos y bebidas no alcohólicas, lo que evidencia la carga que representa la alimentación dentro del presupuesto familiar. Por ello, la capacidad de obtener ahorros en la compra de productos esenciales libera recursos que pueden ser reasignados a otras áreas críticas.

Además, esta estrategia de compras consolidadas contribuye a mitigar los efectos de la volatilidad de precios que afecta desproporcionadamente a los hogares de menores ingresos. En un contexto donde el precio de los alimentos básicos ha sido impactado por factores como la inflación global y las alteraciones en las cadenas de suministro, las plataformas de compras colaborativas permiten a los consumidores organizarse de forma estratégica para negociar mejores condiciones de compra y reducir su vulnerabilidad económica (FAO, 2023).

5.4.3. Formalización e impulso a la economía local

Al canalizar las compras de los hogares a través de pagos digitales, CompraPe no solo facilita transacciones más eficientes y seguras, sino que también promueve la inclusión financiera de sus usuarios. Para los hogares de sectores C y D, tradicionalmente acostumbrados al uso del efectivo y al comercio informal, la migración hacia plataformas digitales significa la posibilidad de generar un historial de transacciones que, a futuro, puede abrir puertas a servicios financieros formales como cuentas de ahorro o préstamos.

Por otro lado, el modelo potencia la economía local por el ahorro que se genera para los consumidores finales. Al acceder a productos de la canasta básica a precios más accesibles gracias a la negociación por volumen, los hogares liberan parte de sus ingresos para destinarlos a otras necesidades o consumos dentro de su comunidad, dinamizando así el flujo económico local.

5.4.4. Impacto ambiental positivo y responsabilidad colectiva

El modelo de CompraPe promueve un consumo más eficiente y responsable, al incentivar la planificación de compras y la reducción del consumo impulsivo. Al agrupar los pedidos de varios hogares en un solo canal de distribución, se minimiza el número de desplazamientos individuales que normalmente se harían para adquirir productos por separado, lo que conlleva una reducción cuantificable en el uso de combustibles y en las emisiones de CO₂ generadas por el transporte urbano. Asimismo, la consolidación de la demanda permite optimizar las rutas logísticas desde los centros de distribución, lo que no solo reduce costos operativos, sino que disminuye la huella ambiental asociada.

Incluso, al introducir prácticas de consumo colaborativo, el modelo impulsa una lógica de responsabilidad colectiva, donde cada participante reconoce que su decisión de compra no solo impacta en su economía familiar, sino también en el entorno que comparte con su comunidad. Este cambio cultural hacia el consumo consciente es esencial para construir modelos sociales más sostenibles.

5.4.4. Sostenibilidad y viabilidad del modelo en el tiempo

La sostenibilidad de CompraPe se sostiene en su diseño colaborativo y en la eficiencia operativa de su plataforma digital. Al consolidar la demanda de varios hogares en un solo proceso de compra, el modelo genera economías de escala que permiten ofrecer precios más competitivos sin comprometer su estructura de costos.

A diferencia de esquemas tradicionales, donde la expansión suele exigir mayores recursos físicos o logísticos, CompraPe puede escalar de forma controlada y estratégica gracias al uso de herramientas digitales que automatizan procesos clave como la gestión de pedidos, la organización de entregas y la comunicación con los usuarios. Esto permite mantener una operación liviana y adaptable, incluso a medida que se incorporan nuevos grupos de consumo en distintas zonas urbanas o periurbanas.

El contexto actual también favorece su viabilidad: la creciente adopción de canales digitales de compra y medios de pago sin efectivo permite que CompraPe se integre con mayor facilidad en los hábitos de consumo emergentes, sin necesidad de forzar un cambio de comportamiento. Todo esto refuerza un modelo que no solo responde a una necesidad económica inmediata, sino que puede evolucionar con el tiempo sin perder su propósito original: facilitar el acceso justo a productos esenciales a través de la organización colectiva.



Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de la validación de los principales componentes de la propuesta y del modelo de negocio desarrollado. La validación se abordó desde tres dimensiones clave: la deseabilidad (si los usuarios desean realmente la solución), la factibilidad (si es posible de implementar operativamente) y la viabilidad (si es financieramente sostenible en el tiempo). Para ello, se formularon hipótesis específicas en cada dimensión, las cuales fueron contrastadas mediante encuestas, entrevistas, experimentos y simulaciones. Este proceso permitió recoger evidencia relevante que sustenta la propuesta, identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones informadas respecto a su implementación futura.

6.1. Validación de la deseabilidad de la solución

Antes de definir y priorizar las hipótesis relacionadas con la deseabilidad de la solución, fue necesario validar si el problema identificado tenía una relevancia real para los usuarios y si la propuesta generaba un interés genuino en los segmentos objetivo. Para ello, se buscó comprender cómo perciben los potenciales usuarios el valor ofrecido por la plataforma, en especial en términos de ahorro económico, simplicidad operativa y confianza en el modelo colaborativo. Esta etapa se enfocó en explorar si la solución propuesta responde de manera efectiva a una necesidad latente y si existen las condiciones para que los usuarios la adopten voluntariamente, permitiendo así su consolidación y crecimiento desde una base de usuarios motivada y satisfecha.

6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución

Para validar si la solución propuesta es percibida como deseable por los usuarios potenciales, se definieron cuatro hipótesis principales. Estas hipótesis se derivan directamente de la propuesta de valor de la plataforma CompraPe y del comportamiento esperado en su interacción inicial con los usuarios. El objetivo fue comprobar si existe un interés genuino por

participar en un modelo de compras colaborativas, si los usuarios valoran el ahorro colectivo y si están dispuestos a adoptar nuevos mecanismos digitales de compra.

Cada hipótesis se enfocó en aspectos clave como la disposición a cambiar el comportamiento de compra, la percepción del valor generado por la plataforma, el nivel de compromiso frente al prototipo y la aceptación del modelo de ingresos basado en comisión. A continuación, se detalla cada una:

- Hipótesis 01: “Al menos 85% de las familias de Lima Metropolitana pertenecientes a los niveles socio-económicos C y D estaría dispuesta a cambiar su modo habitual de compra si obtiene un ahorro igual o superior al 15 % en su canasta quincenal de productos secos”.
- Hipótesis 02: “Al menos 75 % de las familias de Lima Metropolitana pertenecientes a los niveles socio-económicos C y D identificará el ahorro colectivo como uno de los dos principales motivos para utilizar la plataforma.”.
- Hipótesis 03: “Al menos el 30 % de los visitantes al prototipo de la plataforma completará el registro y armará su primer carrito (con mínimo tres productos), aun sabiendo que se trata de un entorno de prueba”.
- Hipótesis 06: “Al menos el 75% de los usuarios aceptarían pagar una comisión equivalente al 5% del ahorro obtenido (S/3.00) en el modelo *freemium*”.

Estas hipótesis fueron priorizadas no solo por su impacto directo en la validación de la propuesta de valor, sino también por su factibilidad de medición a través de encuestas, entrevistas y pruebas controladas con el prototipo digital.

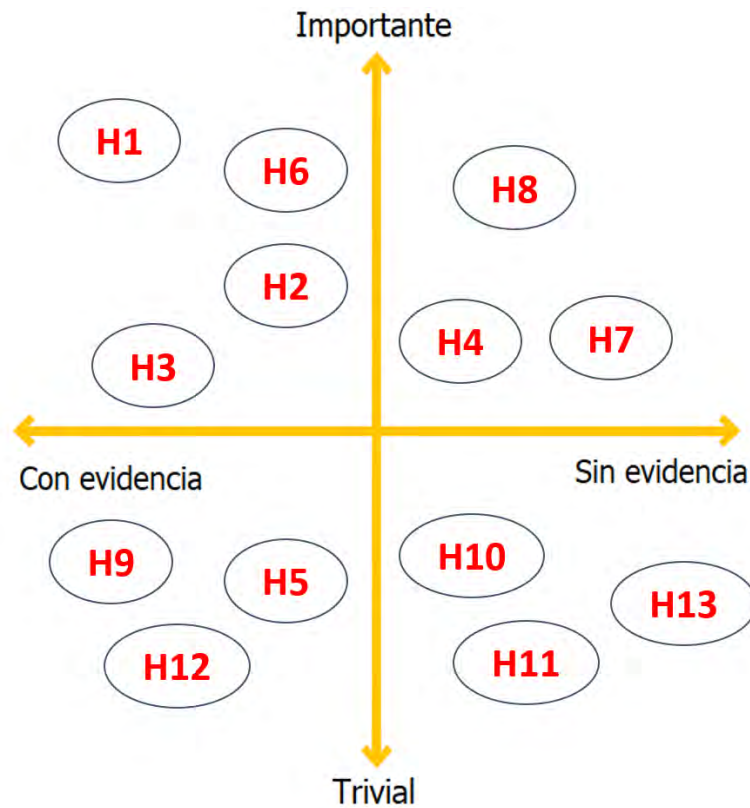


Figura 9. Matriz de priorización de hipótesis

- Hipótesis 01: “Al menos 85% de las familias de Lima Metropolitana pertenecientes a los niveles socio-económicos C y D estaría dispuesta a cambiar su modo habitual de compra si obtiene un ahorro igual o superior al 15 % en su canasta quincenal de productos secos”.
- Hipótesis 02: “Al menos 75 % de las familias de Lima Metropolitana pertenecientes a los niveles socio-económicos C y D identificará el ahorro colectivo como uno de los dos principales motivos para utilizar la plataforma”.
- Hipótesis 03: “Se espera que como mínimo el 30 % de los visitantes al prototipo interactivo completen el registro y creen un primer carrito de compra con al menos tres productos, aun sabiendo que se trata de un entorno ficticio”.
- Hipótesis 04: “Se proyecta que al menos el 50 % de los usuarios que completen su primer carrito de compra declararán su intención de volver a utilizar la plataforma al menos una vez por semana durante el primer mes de uso”.

- Hipótesis 05: “El ticket promedio de compra declarado por los usuarios para productos secos se estima en un monto igual o superior a S/ 400, según lo reportado en la encuesta de validación de uso”.
- Hipótesis 06: “Al menos el 85% de los usuarios aceptarían pagar una comisión equivalente al 5% del ahorro obtenido (S/3.00) en el modelo *freemium*”
- Hipótesis 07: “El costo de adquisición de clientes (CAC) estimado para campañas digitales no superará los S/ 7 y será validado como razonable por al menos tres de cinco expertos en marketing digital y publicidad pagada”.
- Hipótesis 08: “El modelo financiero proyectado (mediante Excel y simulaciones Monte Carlo) mostrará que se alcanza el punto de equilibrio con menos de 500 pedidos mensuales, y que el valor presente neto (VPN) al segundo año es positivo en al menos el 80 % de 1,000 iteraciones simuladas”.
- Hipótesis 09: “Al menos el 70 % de los usuarios que reciben la alerta "Meta alcanzada" durante el demo harán clic en la opción "Confirmar mi pedido”.
- Hipótesis 10: “El tiempo medio de reacción de los usuarios a la alerta “Meta alcanzada” será de 3 minutos o menos en el 60 % de los casos registrados en el entorno de prueba”.
- Hipótesis 11: “Al menos el 40 % de los usuarios que completan su compra en el entorno de prueba harán clic en la opción “Compartir con amigos”, como indicador de recomendación orgánica”.
- Hipótesis 12: “El 80 % o más de los usuarios calificará positivamente la experiencia de compra con la alerta “Meta alcanzada”, otorgándole una puntuación promedio de al menos 4 sobre 5 estrellas”.
- Hipótesis 13: “El flujo completo de interacción desde la alerta hasta la confirmación de compra y la opción de compartir se completará en cinco pasos o menos y en un tiempo máximo de un minuto en, al menos, el 70 % de los casos evaluados”.

A partir de la matriz de priorización de hipótesis propuesta por Strategyzer (2020), se definieron como prioritarias las hipótesis H1, H2, H3 y H6, al encontrarse en el cuadrante de alta importancia y alta evidencia. Estas hipótesis fueron seleccionadas por su impacto directo en la validación de la propuesta de valor y por su verificabilidad a través de encuestas, entrevistas y pruebas controladas. Las hipótesis restantes, si bien aportan valor complementario, fueron consideradas secundarias o se asignaron para validación futura por su menor urgencia o bajo nivel de evidencia actual.

Como complemento a las pruebas de hipótesis de viabilidad, se llevará a cabo la validación del Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM), desarrollado por Fred Davis, el cual permite analizar la predisposición de los usuarios a adoptar soluciones digitales. Este modelo se centra en dos factores determinantes: la Percepción de Utilidad (PU), entendida como el grado en que una persona cree que el uso de la tecnología mejorará su desempeño o resolverá un problema relevante; y la Percepción de Facilidad de Uso (PEOU), que se refiere a qué tan sencillo le resulta interactuar con dicha tecnología.

En este contexto, el TAM será aplicado para comprobar si los potenciales usuarios de nuestra solución digital (una plataforma de compras comunitarias) perciben que esta les ofrece beneficios concretos, es accesible y fácil de usar, lo que permitirá estimar su aceptación en el mercado objetivo y su alineación con las expectativas del segmento C y D.

Finalmente, se procederá también con pruebas de uso, las cuales permitirán observar en tiempo real la interacción de los usuarios con el prototipo. Estas pruebas buscarán identificar no solo la facilidad de navegación y la comprensión de funcionalidades, sino también señales claras de deseabilidad del producto, como la disposición a finalizar una compra, compartir con terceros o repetir el proceso. Los resultados obtenidos permitirán realizar ajustes concretos al diseño de la plataforma, optimizar la experiencia del usuario y reforzar aquellos elementos que

aportan mayor valor percibido. Asimismo, se recogerán recomendaciones cualitativas que servirán para mejorar la versión futura del prototipo.

6.1.2. Experimentos empleados para validar la deseabilidad de la solución

Si bien la realización de encuestas por sí solas no representa un experimento para validar una hipótesis, tener una muestra representativa nos permite realizar inferencias estadísticas válidas. En ese sentido, hemos planteado una primera encuesta general (Encuesta 01) a una muestra de 400 encuestados, lo cual nos permitirá realizar pruebas de hipótesis.

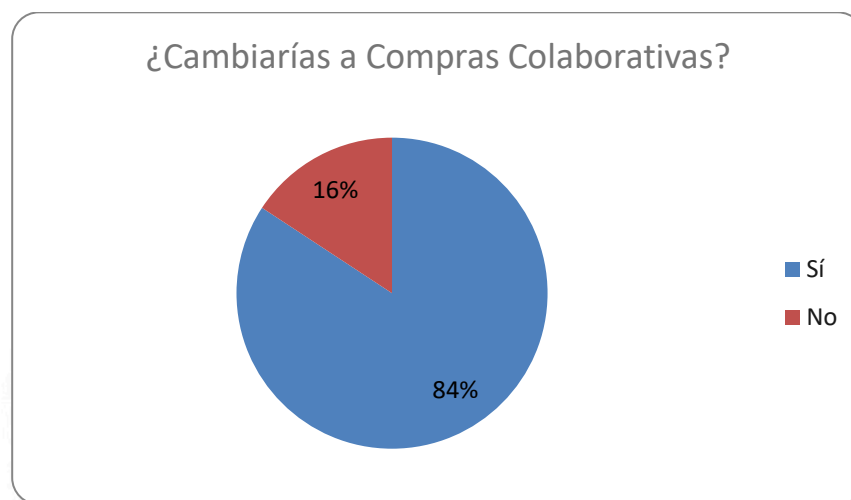


Figura 10. Validación de la hipótesis 01

El 84 % de los encuestados declaró estar dispuesto a cambiar a un modelo de compras colaborativas si obtiene un ahorro tangible. Este resultado supera con amplitud el umbral planteado en la hipótesis, lo cual valida su afirmación y refuerza la percepción de valor económico como principal factor de decisión.

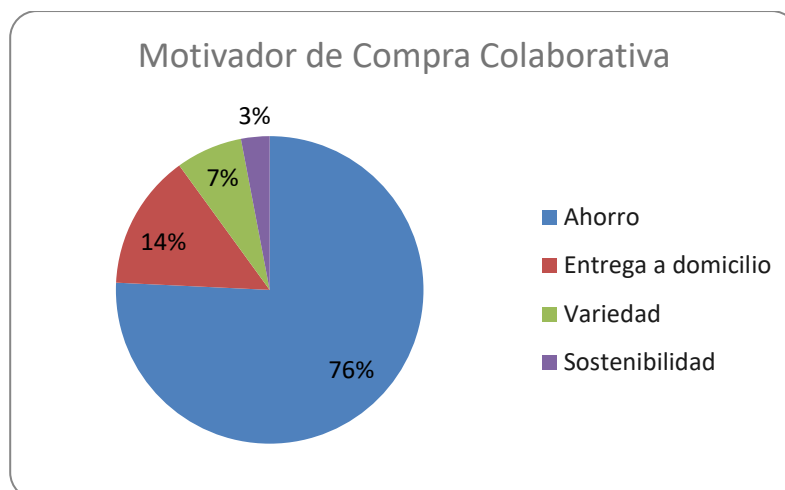


Figura 11. Validación de la hipótesis 02

El 76 % de los participantes eligió el ahorro como su principal motivador para sumarse a un modelo de compras colaborativas. La hipótesis se valida, confirmando que el ahorro económico no solo es valorado, sino que constituye el incentivo predominante entre los potenciales usuarios.

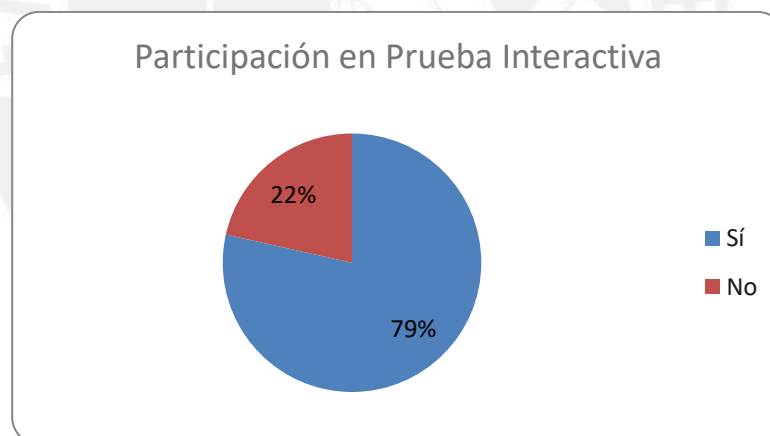


Figura 12. Validación de la hipótesis 03

Aunque esta hipótesis se validará en la prueba de uso (ver sección siguiente), se adelantó el interés en participar: el 79 % de los encuestados manifestó su disposición a probar una plataforma interactiva para compras colaborativas. Esta disposición anticipa una alta tasa de participación activa, lo que valida el interés genuino en experimentar el servicio, aún en fases de prueba.

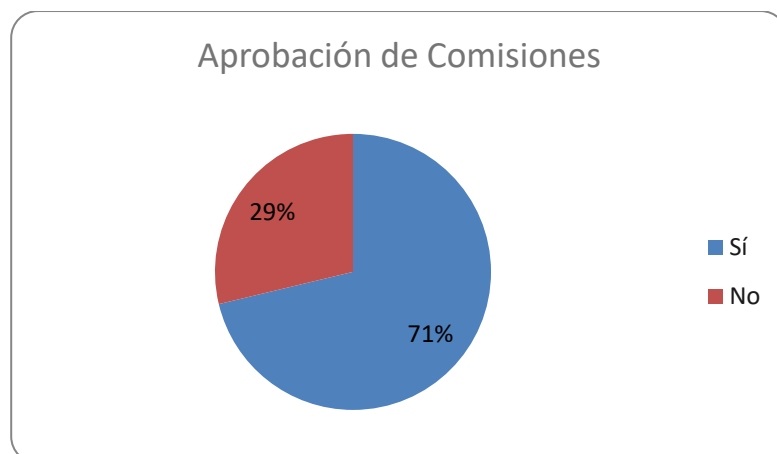


Figura 13. Validación de la hipótesis 06

El 71 % de los encuestados indicó que estaría dispuesto a pagar dicha comisión. Aunque el resultado se encuentra ligeramente por debajo del umbral planteado (75 %), se considera una validación parcial, dado que más de dos tercios de los usuarios aceptarían el modelo freemium. Este dato puede optimizarse mediante estrategias de comunicación del valor percibido y mejoras en la propuesta de membresía.

Además de validar hipótesis específicas, la Encuesta 01 permitió identificar características clave del público objetivo de CompraPe. Este análisis permite ajustar la propuesta de valor y estrategia de implementación de manera más alineada a la realidad de los hogares limeños de NSE C y D.

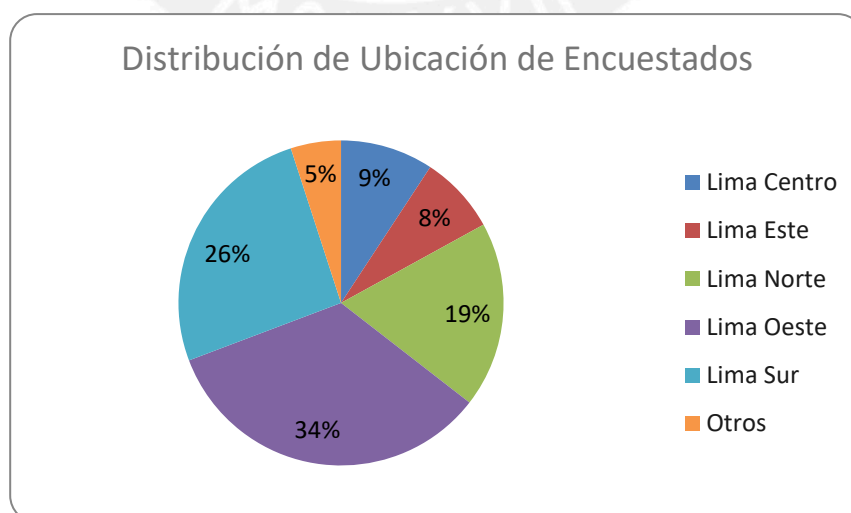


Figura 14. Ubicación geográfica según encuesta 01

La mayor parte de los encuestados se concentra en Lima Sur (26 %) y Lima Oeste (34 %), zonas donde predominan barrios populares con alto grado de sensibilidad al precio. Esta distribución es consistente con el target definido para CompraPe.

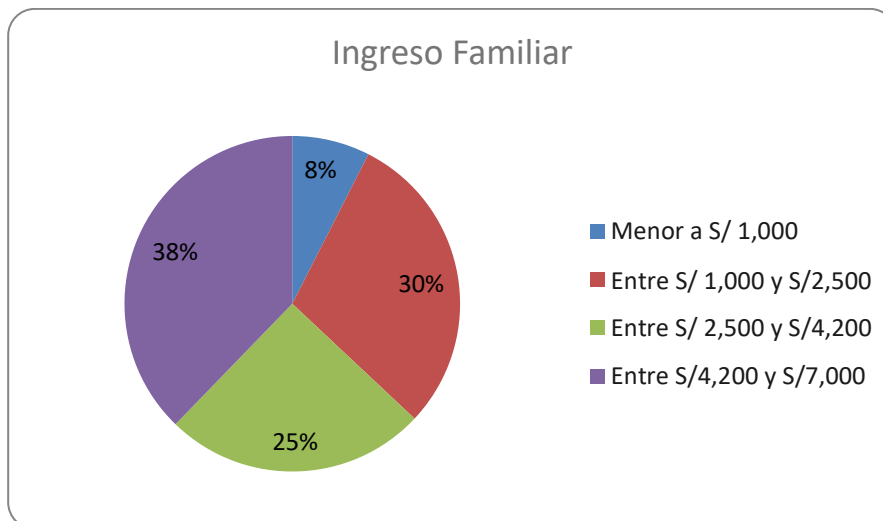


Figura 15. Ingreso familiar según encuesta 01

El 68 % de los hogares encuestados declaró tener ingresos mensuales iguales o inferiores a S/ 2,500, lo que refuerza la necesidad de alternativas que promuevan ahorro y optimización del gasto doméstico.

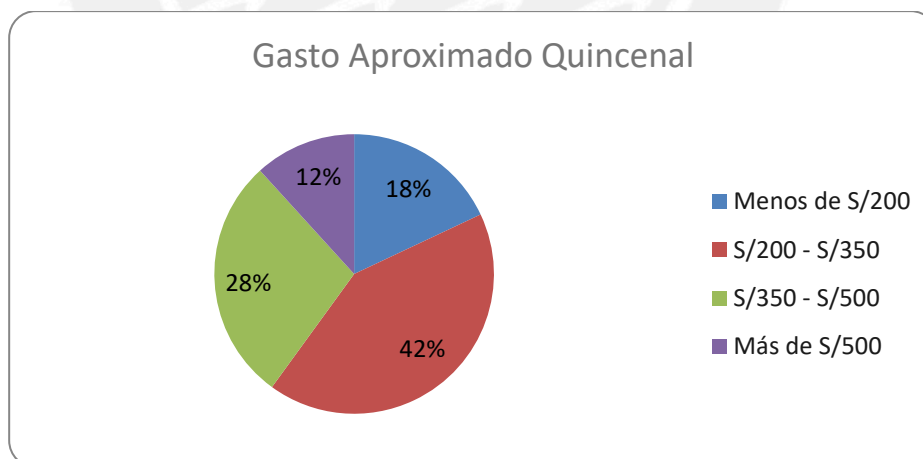


Figura 16. Gasto aproximado en canasta quincenal según encuesta 01

Un 42 % reportó gastar entre S/ 200 y S/ 350, y un 28 % entre S/ 350 y S/ 500. Estos valores coinciden con los márgenes de ahorro esperados en la propuesta, validando que el ahorro del 15 % planteado representa un impacto significativo en el presupuesto del hogar.

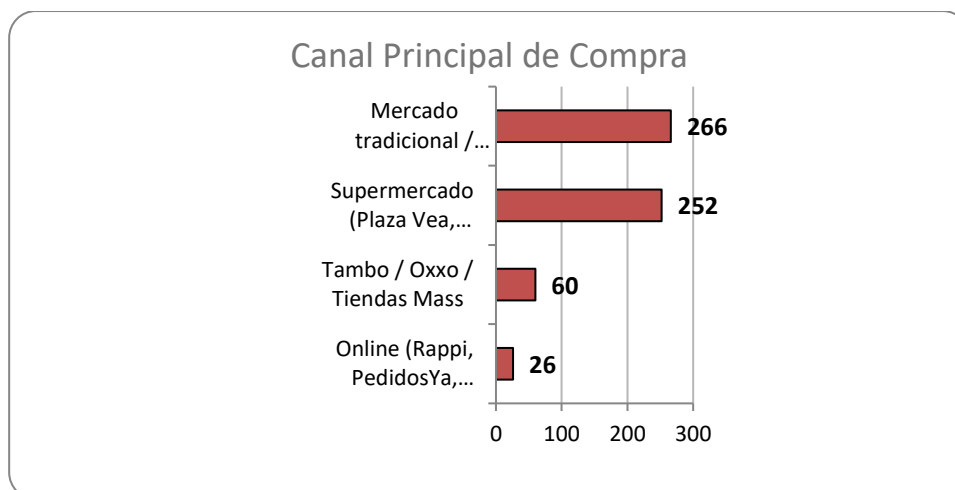


Figura 17. Canal de compra preferido según encuesta 01

El canal más usado actualmente es el mercado tradicional o bodegas (266 menciones), seguido por supermercados como Plaza Vea o Metro (252 menciones). Solo un pequeño porcentaje (26 personas) indicó comprar mediante canales digitales. Este hallazgo revela una baja digitalización, pero también una gran oportunidad de innovación si la solución logra ser percibida como accesible, confiable y útil.

Estos datos complementarios confirman que CompraPe está bien orientada a un segmento que tiene hábitos tradicionales de consumo, presenta claras limitaciones de ingreso, valora intensamente el ahorro y está dispuesto a probar nuevas herramientas si se justifica el beneficio económico. Este análisis de perfil refuerza la pertinencia del modelo y permite ajustar mensajes de comunicación, funcionalidades clave y aspectos de diseño centrado en el usuario.

Además de las pruebas de hipótesis, se han generado pruebas de uso con voluntarios que participaron de la primera encuesta. Para la ejecución de estas pruebas, se conformó una muestra de 10 participantes, la selección se realizó bajo criterios de inclusión estrictos para asegurar la relevancia estratégica de la muestra:

- Participantes que cumplieran con pertenencia verificada a los NSE C o D.
- Ser el principal decisor de las compras de primera necesidad en su hogar.

- Haber otorgado consentimiento informado y mostrado disposición y competencias digitales básicas para interactuar con la interfaz del prototipo.

Las pruebas de uso brindaron el acceso hacia un landing page de registro y posterior simulación de una compra en la plataforma; así como la interacción con notificaciones pop-up de compras que llegan a la meta de volumen colaborativo. A los participantes de la prueba se les planteó una segunda encuesta más específica que busca comprobar las hipótesis de deseabilidad como el modelo TAM.

Previo a la aplicación de dicha encuesta, se asignaron a los participantes tres tareas específicas que representan el flujo mínimo de interacción esperado en la plataforma digital:

- Tarea 1: Registro en la plataforma digital mediante el formulario inicial de ingreso y validación de datos del hogar.
- Tarea 2: Armado del primer carrito de compras, seleccionando al menos tres productos no perecibles disponibles en la interfaz simulada.
- Tarea 3: Confirmación del pedido tras visualizar la alerta "Meta alcanzada", como parte del mecanismo de compras colaborativas.

Estas tareas fueron diseñadas para evaluar tanto la comprensión del modelo como la facilidad de uso del sistema, replicando el comportamiento esperado de un usuario nuevo en su primer contacto con la plataforma.

Tabla 2.

Resumen de resultado de la interacción del usuario y prototipo

# Participante	# Tiempo de realizar la tarea 1 (segundos)	# Tiempo de realizar la tarea 2 (segundos)	# Tiempo de realizar la tarea 3 (segundos)	Cumplimiento de tareas (100%)	Intención de uso futuro	Nivel de facilidad de uso	Nivel de satisfacción del usuario	Abandonos durante las Tareas 1, 2 y 3
1	55	42	58	100%	Sí	1	Bien	0
2	41	38	45	100%	Sí	1	Alto	0
3	62	51	67	100%	Sí	1	Alto	0
4	49	44	52	100%	Sí	1	Bien	0
5	58	46	60	100%	Sí	1	Bien	0
6	36	35	41	100%	Sí	1	Alto	0
7	47	39	48	100%	Sí	1	Bien	0
8	43	40	46	100%	Sí	1	Alto	0
9	51	42	54	100%	Sí	1	Bien	0
10	39	36	49	100%	Sí	1	Alto	0

Los resultados obtenidos de la prueba de uso reflejan un desempeño óptimo en términos de usabilidad, satisfacción e intención de adopción. Los diez participantes completaron exitosamente las tres tareas asignadas sin registrar abandonos, alcanzando un 100 % de cumplimiento de tareas. El tiempo promedio por tarea se mantuvo muy por debajo del umbral de referencia (180 segundos), lo cual demuestra que las acciones requeridas por la plataforma son comprensibles y ejecutables de forma intuitiva.

En cuanto a la percepción de la experiencia, todos los usuarios manifestaron su intención de uso futuro, lo que evidencia un alto nivel de deseabilidad del producto. Asimismo, el nivel de facilidad de uso fue calificado con 1 (en una escala de dificultad del 1 al 5, donde 1 representa máxima facilidad), y el nivel de satisfacción reportado fue mayormente “Alta” o “Bien”, sin registrar ningún caso negativo. Estos resultados permiten afirmar que la experiencia de navegación, comprensión de la lógica colaborativa y fluidez del prototipo fueron adecuadamente recibidas por los usuarios evaluados.

Si bien no se aplicó un cuestionario TAM tradicional basado en escalas Likert, los indicadores recopilados permiten aplicar el modelo de forma empírica a partir de observaciones y respuestas en entorno controlado. En ese sentido, se interpretan los siguientes resultados bajo las dimensiones centrales del modelo.

- **Percepción de Facilidad de Uso (PEOU):** Se valida plenamente, dado que todos los participantes completaron las tareas sin inconvenientes, calificaron la facilidad de uso como máxima (1) y no se registraron abandonos. Este desempeño evidencia que el prototipo es intuitivo, comprensible y fácil de utilizar para nuevos usuarios.
- **Percepción de Utilidad (PU):** Se confirma mediante la alta intención de uso futuro (100 %), así como por los niveles de satisfacción reportados. El hecho de que los usuarios manifiesten que volverían a utilizar la plataforma y consideren que aporta valor refuerza la percepción de utilidad esperada.

En conjunto, los resultados de la prueba de uso y la aplicación del modelo TAM permiten concluir que el prototipo de CompraPe no solo es funcional y accesible, sino que también es deseable para su público objetivo. La validación operativa de las tareas clave, la percepción positiva de la experiencia y la alta intención de adopción indican que la propuesta se encuentra alineada con las expectativas del usuario y cumple con los requisitos básicos para su implementación futura en una versión mínima viable.

6.2. Validación de la factibilidad de la solución

En este apartado se presenta la validación de la factibilidad de la solución propuesta, evaluando su viabilidad desde tres dimensiones clave: deseabilidad, factibilidad y viabilidad. A partir del análisis de mercado, el comportamiento del consumidor y los hallazgos obtenidos en la investigación primaria, se sustenta que el modelo de negocio de CompraPe responde a una necesidad real en los hogares de niveles socioeconómicos C, D y E. Asimismo, se detalla un plan de mercadeo alineado a los intereses y motivaciones del público objetivo, lo cual permite proyectar un despliegue estratégico de la solución y su adopción efectiva durante el primer año operativo.

6.2.1. Plan de mercadeo

El objetivo general del plan de mercadeo es posicionar a CompraPe como una plataforma líder en compras colaborativas en hogares de niveles socioeconómicos B, C y D, en Lima Metropolitana, ofreciendo un ahorro económico y experiencia de usuario que impulse la adopción masiva del modelo, durante el primer año operativo.

Capacitación de usuarios y activación comercial

- Específico: Alcanzar una masa de usuarios de 4500 registrados en la plataforma con al menos 3000 usuarios con una primera compra.
- Medible: Número de usuarios registrados y número de usuarios activos
- Alcanzable: Respaldo en la intención declarada por los encuestados, con 80% de usuarios con alta probabilidad de realizar una compra.
- Relevante: El volumen de usuarios garantiza poder sostener precios “mayoristas” y validar operativamente el modelo
- Temporal: 1 año desde el lanzamiento.

Validación económica (percepción de ahorro)

- Específico: Lograr que los usuarios consigan un ahorro mínimo del 15% en comparación con los precios minoristas tradicionales.
- Medible: Diferencial porcentual entre el precio promedio minorista y el precio ofrecido en CompraPe al cierre de cada grupo de productos.
- Alcanzable: Establecido en base a los precios tentativos al por mayor en los volúmenes mínimos de compra solicitados en la plataforma.
- Relevante: El ahorro tangible es esencial y principal motivo de uso del modelo según las encuestas realizadas, incentiva la fidelidad y recomendación en segmentos sensibles al precio.
- Temporal: 1 año desde el lanzamiento.

Monetización mediante membresías Premium

- Específico: Lograr al menos un 5% de usuarios activos cuenten con membresías premium, generando ingresos mensuales.
- Medible: Porcentaje de usuarios activos suscritos al plan Premium con facturación mensual.
- Alcanzable: Coincide con la intención de compra por suscripción obtenida en encuestas
- Relevante: Recursos recurrentes permiten estabilidad financiera y cubrir costos operativos fijos, además de la comisión por ventas.
- Temporal: al finalizar el primer año de operación.

Segmentación y Personas

La segmentación del mercado es crítica para la implementación exitosa del modelo CompraPe, facilita la identificación precisa del público objetivo al que se dirige la propuesta de valor, optimizando recursos y esfuerzos estratégicos.

Segmentación demográfica y socioeconómica

El mercado objetivo para CompraPe se compone de los hogares pertenecientes a los niveles socioeconómicos B, C y D, en Lima Metropolitana. Según estudios del Instituto nacional de estadística e informática (INEI, 2023), estos segmentos representan aproximadamente un 60% de la población urbana limeña, y tienen características socioeconómicas específicas, destacando su sensibilidad en precios y la necesidad de la eficiencia de gasto en la canasta básica familiar.

La encuesta interna aplicada, confirma este perfil, señalando como núcleo principal, a los adultos líderes de hogar entre 27 y 45 años, que toman decisiones económicas familiares y poseen una afinidad por soluciones que generen ahorros inmediatos. Según IPSOS Perú (2022), este segmento está altamente predispuesto al uso de plataformas digitales para la compra de

productos de primera necesidad, especialmente cuando reciben tangibles de ahorro económico (Ipsos Perú, 2022).

Segmentación Psicográfica

La segmentación psicográfica permite profundizar en los motivadores y actitudes clave del consumidor objetivo para **CompraPe**, sustentados directamente en la encuesta interna aplicada a 400 hogares en Lima Metropolitana (2024).

En primer lugar, destaca claramente la **alta sensibilidad al precio**, identificada con la pregunta: *"Según tu opinión, ¿qué motivo sería más importante para sumarte a una compra colectiva?"*, donde la mayoría de los encuestados respondió explícitamente que el motivo principal es el "Ahorro". Este resultado evidencia claramente la importancia determinante que tiene el factor económico en la decisión del consumidor al evaluar nuevas opciones de compra.

En segundo lugar, se confirma la **predisposición hacia el modelo de compra colaborativa**. Al plantear la pregunta: *"Imagina que adhiriéndote a compras colectivas a través de una plataforma obtienes un ahorro del 15 %. ¿Cambiarías tu forma habitual de compra?"*, una proporción significativa manifestó estar dispuesta a cambiar sus hábitos actuales si se confirma dicho beneficio económico. Esto refleja una apertura concreta del consumidor hacia modelos que proponen beneficios colectivos tangibles.

Asimismo, se detecta una disposición a pagar por servicios que generen valor claro al consumidor, reflejado en la pregunta: *"Si ahorras un 15% en tus gastos quincenales de compras en productos no perecibles, ¿pagarías una pequeña comisión por usar la plataforma?"*. Este resultado implica que los usuarios no solo buscan ahorro directo, sino que están dispuestos a asumir costos adicionales razonables si perciben un beneficio económico neto significativo.

Finalmente, existe un interés específico por la conveniencia operativa y transparencia en la experiencia de compra, sustentado en la pregunta abierta: *"¿Qué mejorarías de la idea de*

compras colectivas?". Las respuestas más recurrentes fueron: *"Entregas más rápidas y confiables"*, *"Transparencia en precios y descuentos"*, y *"Más frecuencia y recordatorios"*, indicando claramente que factores como eficiencia logística, claridad en la información, y comunicación constante son esenciales para garantizar la satisfacción y fidelización de los usuarios.

Estos hallazgos internos determinan que la propuesta comunicacional y operativa de **CompraPe** debe centrarse en resaltar consistentemente el ahorro económico tangible, asegurar la transparencia del proceso, ofrecer claridad en la comunicación sobre precios y promociones, y garantizar eficiencia logística en la entrega, todos elementos fundamentales para satisfacer plenamente las expectativas del consumidor objetivo.

Buyer Personas Definidas

Con base directa en los resultados específicos obtenidos en la encuesta interna, se construyeron dos buyer personas representativas del público objetivo principal de CompraPe.

- **Martha, Líder del ahorro:** Martha tiene 38 años, pertenece al NSE C, está casada y es responsable directa del presupuesto familiar. Según los resultados de la encuesta, Martha representa el perfil de usuarios que valora sobre todo el ahorro económico directo, identificado claramente como el motivo principal de adopción en la plataforma. Su decisión está orientada a lograr una reducción significativa y constante de gastos. Este perfil también está abierto a realizar cambios en sus hábitos de compra actuales siempre que se asegure un beneficio tangible. Martha se inclina claramente por plataformas que le permitan acceder a precios competitivos y le ofrezcan transparencia y seguridad en el proceso de compra.
- **Luis, Buscador de conveniencia:** Luis es un hombre de 32 años, NSE B-, empleado formal y usuario frecuente de plataformas digitales. Luis valora especialmente la comodidad, rapidez y claridad en el proceso de compra. Las mejoras sugeridas más

frecuentes en la encuesta, como entregas más rápidas y transparencia en los precios, reflejan exactamente las necesidades y expectativas de este perfil específico. Luis busca una plataforma intuitiva, rápida y que simplifique notablemente su rutina cotidiana, complementando el ahorro económico con conveniencia logística

- Ambos usuarios están dispuestos a pagar una comisión adicional por el uso de plataformas siempre que perciban claramente los beneficios en términos de ahorro económico neto y simplificación operativa.

Ambos perfiles, sustentados en resultados concretos obtenidos directamente de la encuesta interna, permiten diseñar estrategias comerciales y operativas específicas que responden directamente a las motivaciones y expectativas concretas de los consumidores identificados como público objetivo principal.

Análisis competitivo

La comprensión del entorno competitivo permite definir con claridad la posición estratégica de CompraPe, frente a actores ya consolidados, así como identificar vacíos en el mercado que pueden ser explotados mediante la propuesta de valor.

Identificación de competidores relevantes

El mercado objetivo de CompraPe, centrado en la compra colectiva por medios digitales, tiene 2 grupos de actores competitivos, directos e indirectos.

- Competidores directos: Incluyen plataformas digitales y comercios mayoristas que también permiten acceso a productos similares mediante canales online y tiendas físicas. En esta destacan supermercados como Plaza Vea, Wong y Metro, así como tiendas mayoristas especializadas como Makro.
- Competidores Indirectos: Representados por mercados locales, bodegas y supermercados físicos tradicionales, mercado dominante en los hábitos de compra de los sectores B, C y D de Lima Metropolitana.

Evaluación comparativa de competidores clave

- Supermercados digitales (Plaza Vea, Wong, Metro, Mass): Estas cadenas cuentan con plataformas digitales consolidadas, además de reconocimiento de marca y con una logística efectiva, lo que les permite alcanzar consumidores que valoran la conveniencia y rapidez. No obstante, presentan una notable desventaja competitiva en precios, ya que existen costos relacionados a la distribución, anaqueles, etc. Además, que son percibidos como costosos frente a otros canales tradicionales, lo que limita su penetración en NSE D y E.
- Makro (mayorista tradicional): Makro ofrece precios altamente competitivos en compras por volumen o al por mayor, dirigido fundamentalmente a negocios, restaurantes, etc. Esta ventaja también sugiere una limitante en la falta de adaptación en la realidad de consumo del usuario promedio, que busca ahorro, pero no está dispuesto ni en la capacidad económica de adquirir productos en grandes volúmenes.
- Mercados locales y bodegas tradicionales: Estos actores dominan el mercado objetivo identificado, según los resultados de la encuesta interna, la mayoría de consumidores del NSE C y D prefiere estos canales por conveniencia y precios bajos percibidos. Sin embargo, enfrentan claras debilidades como la variabilidad de precios y transparencia en ventas.

Definición y posicionamiento competitivo de CompraPe

Versus el panorama competitivo, CompraPe, presenta una propuesta diferenciada, sostenida en el colectivismo para la reducción de precios, lo cual cubre necesidades desatendidas o parcialmente cubiertas por los competidores.

- Estrategia de precios competitivos y transparencia: A diferencia de los supermercados, se garantiza el acceso a precios cercanos a un mayorista, mediante la compra colaborativa, sin exigir grandes volúmenes individuales. Esta propuesta, claramente

alineada con la alta sensibilidad al precio manifestada por los consumidores de la encuesta interna (75% afirma que el ahorro es decisivo en la elección de los canales de compra).

- **Conveniencia y facilidad logística optimizada:** Frente a la limitación operativa y logística de Makro y la dependencia de mercados locales, CompraPe ofrece una experiencia simplificada en puntos de recogida. Este modelo permite mantener costos bajos al limitar la complejidad de la logística tradicional y la puesta en anaqueles, reduciendo los tiempos y desplazamientos.
- **Facilidad digital y adaptabilidad operativa:** A diferencia de Makro, y supermercados físicos, CompraPe, se centra en su plataforma digital y en productos no perecibles, en cantidades adaptadas a la necesidad de un hogar promedio. Esto elimina la limitante del volumen para el acceso a precios competitivos. Así mismo respecto a la necesidad de seguridad y simplicidad de transacciones digitales, CompraPe, apuesta por pagos seguros mediante Yape o Plin, además de los medios tradicionales.
- **Modelo Comunitario con enfoque colaborativo y de referidos:** La estrategia de marketing colaborativo busca aprovechar el componente comunitario identificado en la encuesta interna (80% valoró positivamente la compra colectiva) mediante, también, el crecimiento orgánico mediante un programa de referidos que premien la recomendación directa, fortaleciendo la confianza y credibilidad del modelo.

Tabla 3.

Matriz del modelo comunitario

Factor / Actor	Supermercados digitales	Makro (mayoristas)	Mercados locales	CompraPe
Precio competitivo	✘	✓ ✓	✓	✓ ✓
Compra sin volumen mínimo	✓	✘	✓	✓ ✓
Experiencia digital	✓ ✓	✘	✘	✓ ✓
Logística y puntos cercanos	✓ ✓	✘	✓	✓ ✓
Transparencias de precios	✓	✓	✘	✓ ✓
Acceso para NSE C/D	✘	✘	✓	✓ ✓
Modelo colaborativo	✘	✘	✘	✓ ✓
Marketing comunitario	✘	✘	✘	✓ ✓

✓ ✓ = fortaleza clara, ✓ = presente, pero limitada, ✘ = debilidad

CompraPe, llena vacíos estructurales del mercado y no compite en términos convencionales del retail sino desde una lógica adaptada al contexto popular, ofreciendo una plataforma digital sin elitismo, sin la fricción logística y sus costos asociados en compras colectivas, pensado en las condiciones reales de consumo del Limeño promedio. Esto permite consolidarse como una alternativa viable, eficiente y escalable en un mercado donde el precio no está conciliado con las necesidades de los usuarios.

Propuesta de valor y política de precios

- Ahorro Colectivo: El modelo de CompraPe se sustenta en un principio sencillo: Usar el poder de la compra mayorista en ahorro directo y sin intermediarios para hogares que no pueden acceder a precios de escala. Todo el diseño de precios, tanto de los productos como de membresías, está orientado a reforzar esa promesa y a traducirla en una experiencia diferente frente a la alternativa tradicional minorista.
 - Ejemplo ilustrativo (arroz 3 kg): el costo mayorista negociado es de S/ 6,00. El mismo producto se vende en el supermercado a S/ 9,00. CompraPe lo ofrece a

S/ 7,50. El cliente ahorra S/ 1,50 (-17 %) y la plataforma retiene S/ 0,50 para cubrir operación y margen. Este patrón se replica en los SKU de la canasta básica (aceite, fideos, azúcar, conservas). El rango objetivo de descuento se mantiene entre 15 % y 18 %, margen en el que –según la encuesta interna– la probabilidad de adopción crece exponencialmente y todavía se asegura una contribución positiva por unidad.

Ese diferencial no es circunstancial, forma parte de la arquitectura misma del modelo. El usuario ve con claridad cuánto cuesta su producto en retail consultando con los mercados tradicionales, cuánto pagará en CompraPe y cuánto ahorra; la transparencia de ese triángulo precio-ahorro-margen es, por sí sola, una ventaja competitiva que los canales tradicionales no ofrecen.

Arquitectura de membresías: escalera de valor

Para capturar las distintas disposiciones a pagar detectadas en la investigación se diseñó una escalera de membresías. El plan Free elimina barreras de entrada y genera masa crítica; el plan Premium convierte parte de ese volumen en ingresos recurrentes y añaden servicios que profundizan la propuesta de valor.

- Free (sin cuota) – Acceso a todas las campañas colectivas, pago por Yape/Plin y retiro en punto de barrio en 48 h. Su función estratégica es demostrar el ahorro real y habituar al usuario al modelo.
- Premium (S/ 15/mes) – Pensado para Luis. Está dirigido a usuarios que valoran el acceso exclusivo a ofertas en categorías no esenciales (Nagle & Müller, 2018), especialmente en categorías como tecnología y electrodomésticos o servicios de mayor “inmediatez”. Este plan atiende a consumidores con mayor disposición de pago, permitiendo incrementar la rentabilidad del modelo sin afectar la percepción central de accesibilidad y ahorro.

El precio de S/ 15 mensuales es, además, un ancla psicológica deliberada. Se ha fijado utilizando una estrategia de precios de referencia, posicionándolo significativamente por debajo de otras suscripciones de conveniencia o entretenimiento que ya se utilizan en el mercado peruano.

Por ejemplo, el plan se sitúa:

- Casi un 50% por debajo de servicios de conveniencia como Rappi Prime (aprox. S/ 29.90/mes) o cercano a PedidosYa (aprox. S/16.90/mes)
- Significativamente por debajo de servicios de entretenimiento estándar como Netflix (plan básico de S/ 24.90/mes) o Spotify (aprox. S/ 20.90/mes).

Al ser un costo menor a estos referentes establecidos, se reduce la fricción de adopción y se posiciona como un "add-on" de bajo costo y alta rentabilidad percibida (Thaler, 2015). El precio se justifica porque el ahorro obtenido en una sola compra de un producto electrónico (al que este plan da acceso) puede superar el costo total de la membresía anual (S/ 180), validando su rentabilidad para este segmento.

El mensaje implícito es claro: cuanto más valor busca el usuario (rapidez, incentivos, otros productos), más le conviene subir al siguiente plan, mientras que el plan gratuito —al no exigir cuota— asegura un flujo continuo de nuevos registros indispensable para montar las campañas de volumen.

Estrategia de marketing mix (4P + 3P)

La estrategia de marketing mix de CompraPe se construye sobre las clásicas 4P del marketing tradicional (Producto, Precio, Plaza, Promoción) complementadas por tres elementos adicionales del marketing de servicios (People, Process y Physical Evidence), fundamentales para entregar y reforzar la propuesta de valor en una plataforma digital basada en colaboración comunitaria.

Producto: Puntos de pick-up estratégicos

El producto ofrecido por CompraPe no se limita solo a bienes de consumo no perecibles, sino que también incluye la experiencia completa de compra colaborativa digital bajo su plataforma. Un componente clave del producto es la facilidad logística mediante puntos estratégicos de pick-up distribuidos por zonas densamente pobladas de Lima.

Estos puntos están diseñados para reducir la complejidad logística y mejorar la experiencia del usuario, ofreciendo:

- Cercanía física: ubicados en mercados locales y bodegas clave identificadas según densidad poblacional y facilidad de acceso.
- Fiabilidad: asegurando productos en condiciones óptimas, fortaleciendo así la confianza del usuario hacia el servicio.

Precio

CompraPe implementa una estrategia de precios permanente del tipo Everyday Low Price (EDLP). Esta política mantiene precios consistentemente bajos mediante la agregación digital de demanda, eliminando la percepción negativa que generan promociones temporales o fluctuaciones abruptas de precios.

- Transparencia absoluta: Se muestra claramente al consumidor el precio negociado, el ahorro logrado frente al retail tradicional y el margen operativo del modelo.
- Estrategia de membresías escalonadas: Plan Free (gratuito) y Premium (S/ 15 mensual), donde el premium entregaría los beneficios de un plan Free, con acceso a productos diferentes a los de la canasta básica.

Así mismo el enfoque denominado estrategia de penetración, seleccionado con base en el análisis del mercado objetivo: consumidores principalmente pertenecientes a sectores socioeconómicos medios y bajos (C y D), quienes muestran alta sensibilidad al precio y una marcada preferencia por obtener beneficios tangibles inmediatos en su compra habitual (Kotler & Keller, 2016).

La elección de esta estrategia radica en la necesidad de conseguir una rápida adopción por parte de los usuarios para consolidar rápidamente un volumen significativo de demanda. Esto, a su vez, permite alcanzar economías de escala desde las primeras etapas operativas, fortaleciendo la posición negociadora de CompraPe ante proveedores y asegurando márgenes sostenibles a largo plazo. De esta manera, el modelo logra mantener consistentemente precios bajos, competitivos frente al canal tradicional.

Plaza (Distribución): Modelo de expansión por fases

CompraPe operará inicialmente mediante dos puntos propios de distribución estratégicamente ubicados en Lima Metropolitana, elegidos según accesibilidad y concentración de población objetivo.

- Primera etapa: Dos puntos propios centralizados en Lima Metropolitana, permitiendo validar logística, procesos operativos y capacidad de respuesta.
- Segunda etapa: Tras consolidar estos puntos y medir efectividad, la distribución podrá expandirse progresivamente a otros distritos mediante nuevos puntos propios basados en criterios demográficos y logísticos similares.
- Tercera etapa: Tras consolidar Lima, expansión a otras ciudades con características similares (Trujillo, Arequipa, Cusco), replicando el modelo operativo adaptado a logística local y alianzas regionales.

Este enfoque progresivo permite validar cada fase antes de avanzar a la siguiente, minimizando riesgos operativos y maximizando eficiencia.

Promoción: Marketing comunitario y micro-influencers locales

La estrategia promocional de CompraPe se aleja de métodos publicitarios masivos y costosos, optando por técnicas altamente focalizadas, aprovechando la estructura social y comunitaria existente en los segmentos socioeconómicos B-, C y D.

- **Marketing comunitario basado en confianza:** Se implementarán tácticas directas y cercanas para comunicar la propuesta en espacios donde la confianza interpersonal es fundamental. Se prevé la creación de contenidos testimoniales y tutoriales breves, distribuidos principalmente a través de grupos comunitarios de Facebook y WhatsApp de barrios específicos, mostrando ejemplos reales y tangibles de ahorro obtenido mediante la plataforma. La idea central es convertir a los primeros usuarios satisfechos en embajadores locales del servicio.
- **Micro-influencers locales:** Para potenciar aún más la visibilidad y la adopción local, se identificarán líderes comunitarios con alta credibilidad social en su entorno inmediato. Se tratará de personas comunes, conocidas localmente cuya capacidad de influencia es alta en su comunidad directa (200-1000 seguidores locales). Se les proporcionará acceso anticipado a campañas especiales y descuentos exclusivos para generar preferencias auténticas y natural (boca a boca).

People (Personas)

La estrategia del componente humano en CompraPe estará directamente alineada con las necesidades específicas de los dos perfiles identificados previamente: Martha (líder del ahorro) y Luis (buscador de conveniencia). El fin es responder rápidamente a las inquietudes más frecuentes de Martha, como el ahorro tangible obtenido, tiempos de entrega claros y formas de pago vía Yape o Plin, siempre utilizando un lenguaje sencillo y empático, generando confianza inmediata.

En paralelo, se brindará una atención ágil y precisa a Luis, resolviendo eficazmente consultas técnicas sobre la membresía premium, beneficios de conveniencia (tiempos y condiciones del delivery), y asistencia en temas digitales o logísticos específicos.

Process (Procesos)

Los procesos internos son esenciales para asegurar eficiencia operativa, transparencia y satisfacción del cliente.

- **Plataforma digital intuitiva:** Diseño de un proceso simple desde el registro inicial hasta la finalización de compra. Se minimizan los pasos y clics necesarios para que cualquier usuario pueda participar sin barreras técnicas.
- **Automatización y transparencia:** Comunicación automática de las metas colectivas en tiempo real mediante notificaciones, generando confianza en el proceso y motivando la rápida participación. El usuario siempre tiene visibilidad clara del estado de su pedido, volumen alcanzado y ahorro logrado mediante el historial de compras.
- **Logística propia controlada:** Operación logística gestionada enteramente por CompraPe, desde el abastecimiento hasta la entrega en puntos de distribución propios, permitiendo control absoluto sobre la calidad, tiempos de entrega y costos asociados.

Physical Evidence (Evidencia Física)

La evidencia física tangible es vital para generar confianza y refuerzo visual de la marca.

- **Puntos de distribución propios claramente identificados:** Branding consistente, señalética clara, orden y limpieza que reflejan una imagen profesional y generan confianza inmediata en los usuarios.
- **Packaging y presentación de productos:** Entrega de productos en empaques óptimos, consistentes, y en condiciones de almacenaje correctas, que refuerzan la percepción de calidad y seriedad del servicio.
- **Comunicación visual permanente:** Carteles visibles en los puntos físicos, explicando claramente cómo funciona el modelo, qué ahorro genera y cuáles son los beneficios concretos para el consumidor.

6.2.2. Plan de operaciones

Instalaciones

Para nuestro proyecto consideramos operar en un ambiente de máximo 77 m² en el distrito de San Juan de Miraflores, dado que:

- Elevada concentración del segmento económico objetivo: SJM presenta una de las mayores densidades de los NSE C y D en Lima, aproximadamente 85% de los hogares del distrito (APEIM, 2023). Esta concentración permite focalizar de forma eficiente esfuerzos en marketing y adquisiciones durante la puesta del piloto.
- Optimización de la logística del piloto y cobertura inicial: La ubicación geográfica de SJM ofrece una ventaja operativa para la fase de lanzamiento por su posición central en Lima Sur, facilita el establecimiento de un *hub* logístico eficiente, capaz de cubrir los distritos adyacentes como Santiago de Surco, Villa María del Triunfo, Villa el Salvador y Chorrillos.
- Evidencia Empírica de mayor receptividad: Según las encuestas realizadas, la mayor predisposición de los encuestados se concentra en Lima sur, con un 26% del total de respuestas, indicando un interés significativamente superior a otras zonas.

Por la convergencia de estos 3 puntos, se iniciaría en SJM con un piloto que contará con cinco principales zonas: Góndolas, Oficina, Kitchenette, Servicios Higiénicos, Atención y Recojo Clientes. La división se detalla a continuación, considerando las dimensiones de los espacios requeridos.



Figura 18. Vista de fachada de instalaciones



Figura 19. Vista de distribución de instalaciones



Figura 20. Vista de planta de instalaciones

Procesos

En los dos principales locales piloto, se llevará a cabo el siguiente proceso operativo para Compra Pe.

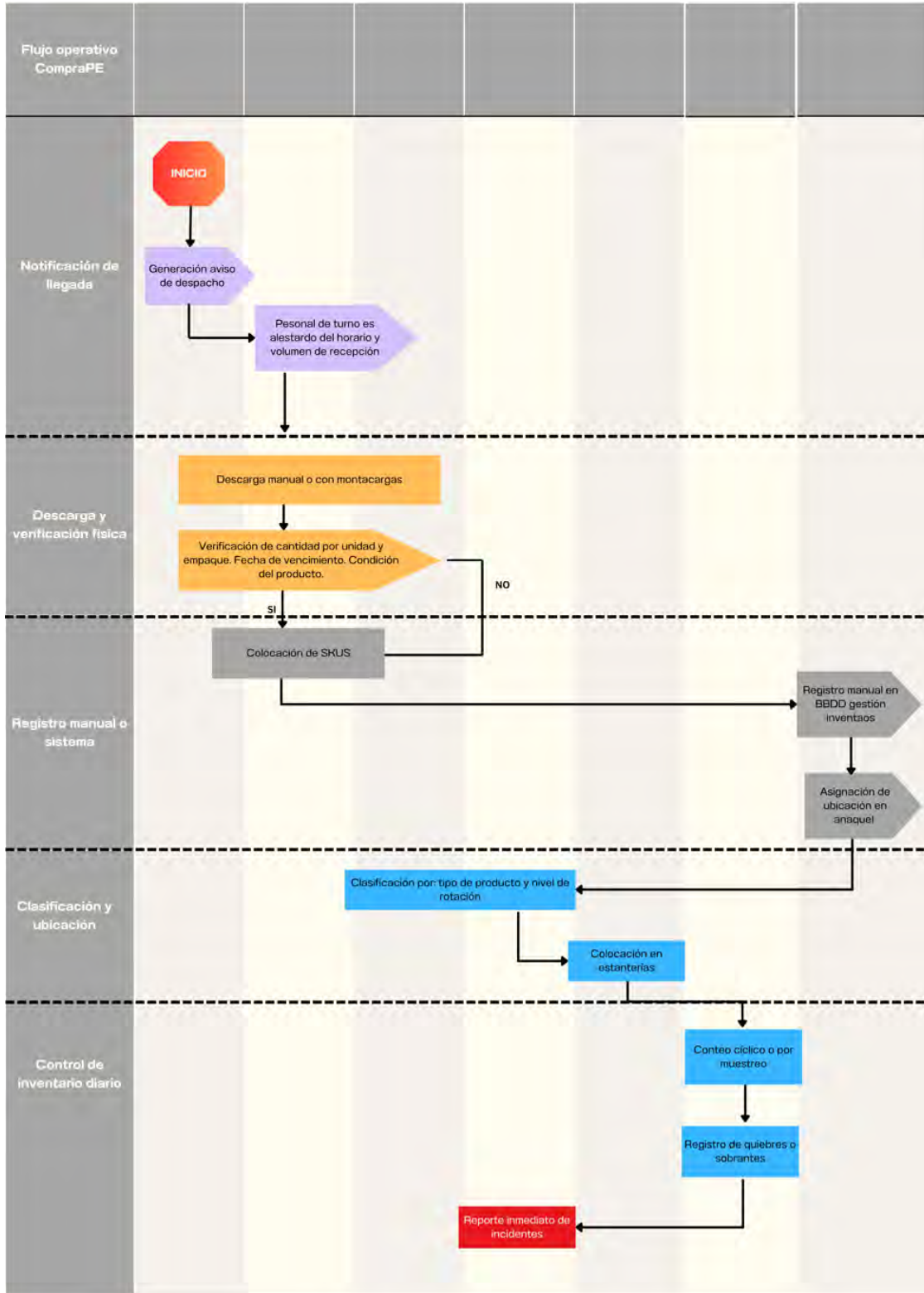


Figura 21. Procesos operacionales de CompraPe

Costos operacionales

Consideramos los costos del día a día para operar el negocio con dos locales piloto.

Tabla 4.

Costos de operaciones de CompraPe por mes

Descripción	Cantidad	Locales	Total (S/)
Directorio	6	2	6,000
Servicios (luz, agua, internet)	2	2	500
Administrador	2	2	2,500
Alquiler	2	2	6,000
Asistente	2	2	3,000
Operarios logísticos	2	2	6,000
Choferes	2	2	2,800
Jefe de logística	2	2	3,500
Asist. Reparto	2	2	1,500
TOTAL			31,300

Regulaciones y licencias

En nuestro modelo de negocio basado en dark stores y entregas, debe cumplir con diversas regulaciones comerciales, sanitarias y laborales en el mercado peruano. En primer lugar, cada dark store debe contar con licencia de funcionamiento municipal, según el giro comercial. En nuestro caso iniciaremos con alimentos no perecibles (almacén, tienda de abarrotes, etc.), además de cumplir con requisitos de zonificación urbana y normas de seguridad (extintores, señalética, salidas de emergencia).

Desde el punto de vista sanitario, al manejar productos alimenticios, debemos cumplir con las normativas de inocuidad alimentaria establecidas por DIGESA y SANIPES, incluyendo condiciones de almacenamiento, limpieza, control de temperatura y trazabilidad.

Canales de distribución

Nuestro modelo de negocio se basa en un canal de distribución directo y digital, donde nuestra aplicación móvil y web actúan como el punto principal de interacción con el cliente. Este canal permite una experiencia de compra inmediata y personalizada, gestionando pedidos

que se surten desde dark stores estratégicamente ubicadas en zonas urbanas con alta densidad poblacional. La eficiencia del canal digital es clave para cumplir con la promesa de entrega en menos de 24 horas.

A nivel físico, las dark stores cumplen una doble función: centro de almacenamiento y punto de recojo. Nuestra tienda piloto está diseñada para abastecer zonas geográficas limitadas (radio de 2.5 km), optimizando tiempos de despacho y costos logísticos. La selección de su ubicación responde a un análisis de demanda, tráfico y perfil de consumo local, siendo un componente fundamental del canal de distribución físico del modelo.

Este canal es flexible, escalable y de bajo costo fijo, aunque exige una gestión eficiente para asegurar la disponibilidad en tiempo real. Además, el canal de servicio al cliente dentro de la app y en redes sociales complementa la experiencia, cerrando el ciclo de distribución y retroalimentación.

6.2.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis

Simulaciones empleadas para validar la Deseabilidad

Como parte del proceso de validación de la deseabilidad del modelo de negocio de CompraPe, se diseñaron y aplicaron tres hipótesis fundamentales relacionadas con la intención de uso y la percepción del ahorro colectivo. Estas hipótesis se formularon a partir de los resultados de una encuesta aplicada a una muestra de 400 personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos C, D y E de Lima Metropolitana.

Para evaluar la solidez estadística de los hallazgos, se complementará el análisis mediante simulaciones Monte Carlo con 10,000 iteraciones, lo que permitirá observar la distribución estadística en escenarios repetidos y reducir la incertidumbre derivada de una muestra de 400 individuos.

- **Hipótesis 01:** “Al menos 80 % de las familias de Lima Metropolitana pertenecientes a los niveles socio-económicos C y D estaría dispuesta a cambiar su modo habitual de

compra si obtiene un ahorro igual o superior al 15 % en su canasta quincenal de productos secos”.

Tabla 5.

Simulación de hipótesis 01

Datos generales de prueba	
Tamaño de la muestra (n)	400
Éxitos en la encuesta	350
Proporción a contrastar (p_0)	0.80
Nivel de significancia (α)	0.05
Fórmulas para prueba z unilateral	
Proporción observada	0.785
Error estándar usando	0.02
Estadístico-z	-0.75
Valor crítico z (cola superior)	1.64485
p-valor	0.7734
Decisión automática	No rechazar H_0
Límite inferior del IC 95% unilateral	0.7512

Tabla 6.

Iteraciones de hipótesis 01

Iteración	Éxitos	P simulada	Z simulado	Rechaza H_0
00001	322	0.805	0.250	0
00002	332	0.830	1.500	0
00003	337	0.843	2.125	1
00004	304	0.760	-2.00	0
00005	326	0.815	0.750	0
09996	323	0.808	0.375	0
09997	313	0.783	-0.875	0
09998	320	0.800	0.000	0
09999	324	0.810	0.500	0
10000	330	0.825	1.250	0

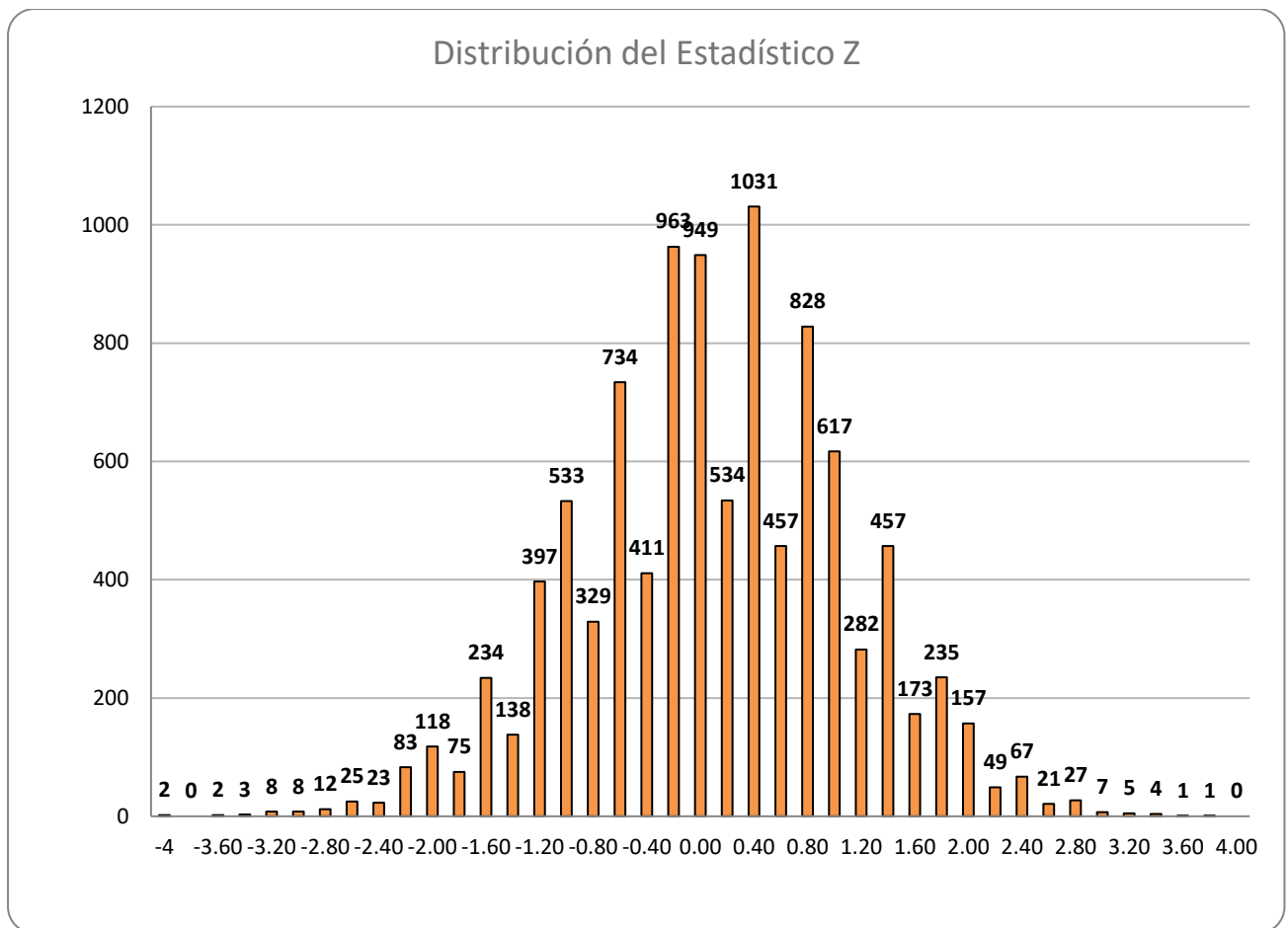


Figura 22. Distribución estadística de hipótesis 01

- Resultado de la encuesta: 314 de 400 (80 %) afirmaron que sí cambiarían su forma de compra.
- Estadístico Z: -0.75
- Monte Carlo (10,000 iteraciones):
 - Solo el 4.39 % de las iteraciones superó el valor crítico $Z > 1.645$.
 - El 95.61% cayó en la zona de aceptación ($Z \leq 1.645$)
- Aunque el resultado de la prueba clásica no permite rechazar la hipótesis nula, el análisis por simulación Monte Carlo muestra que el comportamiento general de los datos se alinea con la hipótesis planteada. El 95 % de las simulaciones ratifica que la proporción real de familias dispuestas a cambiar su hábito de compra ante un ahorro del 15 % es igual o superior al 80 %. Esto respalda de

forma sólida la deseabilidad del modelo de negocio de CompraPe y la validez de su propuesta de valor.

- **Hipótesis 02:** “Al menos 75 % de las familias de Lima Metropolitana pertenecientes a los niveles socio-económicos C y D identificará el ahorro colectivo como uno de los dos principales motivos para utilizar la plataforma.”.

Tabla 7.

Simulación de hipótesis 02

Datos generales de prueba	
Tamaño de la muestra (n)	400
Éxitos en la encuesta	303
Proporción a contrastar (p0)	0.75
Nivel de significancia (α)	0.05
Fórmulas para prueba z unilateral	
Proporción observada	0.75750
Error estándar usando	0.02165
Estadístico-z	0.34641
Valor crítico z (cola superior)	1.64485
p-valor	0.36452
Decisión automática	No rechazar Ho
Límite inferior del IC 95% unilateral	0.72225

Tabla 8.

Iteraciones de hipótesis 02

Iteración	Éxitos	P simulada	Z simulado	Rechaza Ho
00001	295	0.7375	-0.57735	0
00002	316	0.7900	1.84752	1
00003	317	0.7925	1.96299	1
00004	293	0.7325	-0.80829	0
00005	319	0.7975	2.19393	1
09996	293	0.7325	-0.80829	0
09997	296	0.7400	-0.46188	0
09998	296	0.7400	-0.46188	0
09999	285	0.7125	-1.73205	0
10000	295	0.7375	-0.57735	0

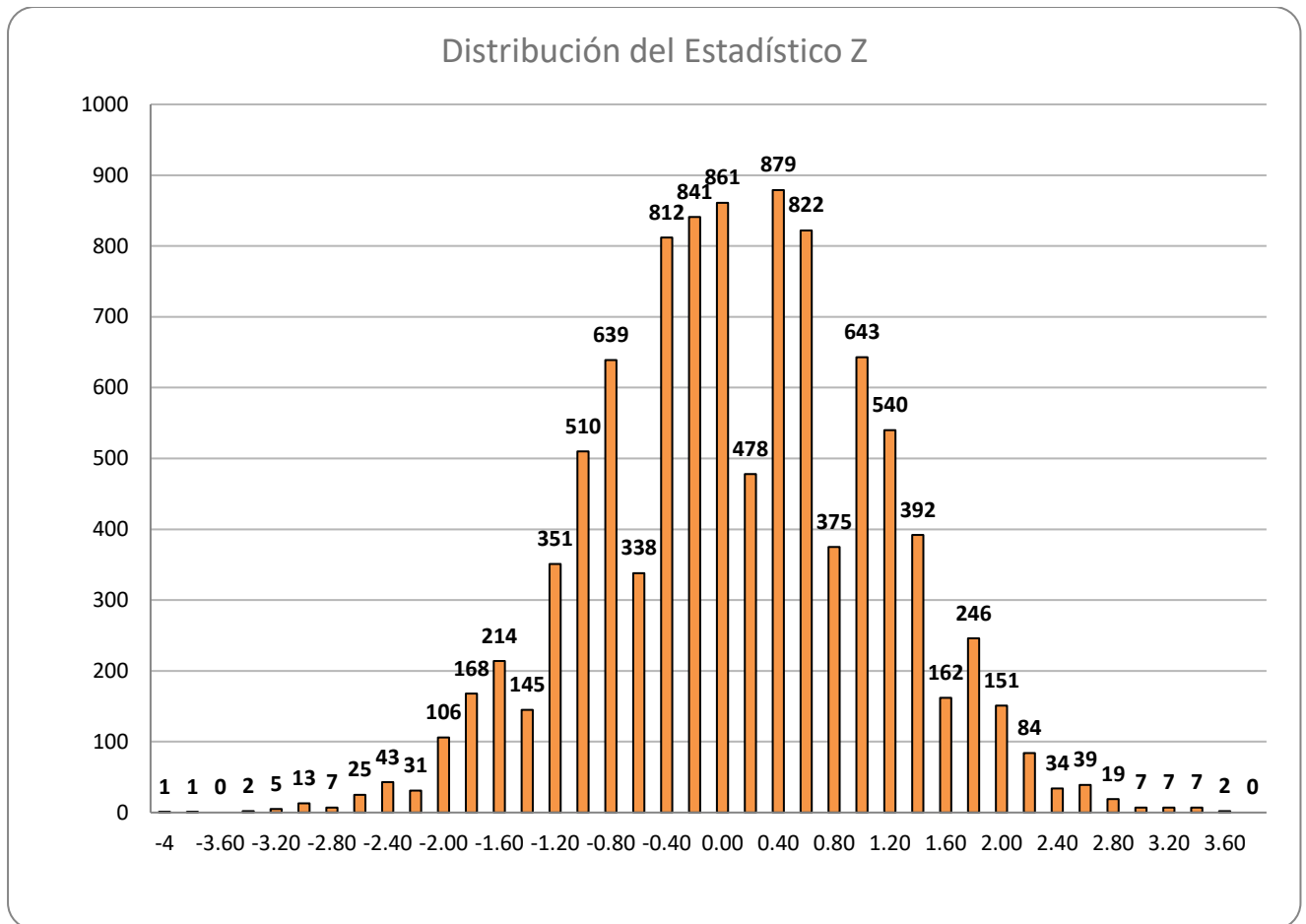


Figura 23. Distribución estadística de hipótesis 02

- Resultado de la encuesta: 303 de 400 usuarios (75.75 %).
- Estadístico Z: 0.346
- Monte Carlo (10,000 iteraciones):
 - Solo el 4.36 % de las iteraciones superó el valor crítico $Z > 1.645$.
 - El 95.64% cayó en la zona de aceptación ($Z \leq 1.645$)
- Aunque el valor Z observado no supera el umbral para rechazar H_0 , la evidencia empírica a través de la simulación Monte Carlo valida la hipótesis con confianza. El ahorro colectivo es percibido como un motivador principal en la decisión de uso, aunque puede coexistir con otros factores como la conveniencia, la facilidad de pago o el acceso local.

- **Hipótesis 06:** “Al menos 75 % de los usuarios aceptarían pagar una comisión equivalente al 5% del ahorro obtenido (S/3.00) en el modelo *freemium*.”.

Tabla 9.

Simulación de hipótesis 06

Datos generales de prueba	
Tamaño de la muestra (n)	400
Éxitos en la encuesta	285
Proporción a contrastar (p_0)	0.75
Nivel de significancia (α)	0.05
Fórmulas para prueba z unilateral	
Proporción observada	0.7125
Error estándar usando	0.02165
Estadístico-z	-1.73205
Valor crítico z (cola superior)	1.64485
p-valor	0.95837
Decisión automática	No rechazar H_0
Límite inferior del IC 95% unilateral	0.67528

Tabla 10.

Iteraciones de hipótesis 06

Iteración	Éxitos	P simulada	Z simulado	Rechaza H_0
00001	299	0.7475	-0.11547	0
00002	302	0.7550	0.23094	0
00003	304	0.7600	0.46188	0
00004	304	0.7600	0.46188	0
00005	289	0.7225	-1.27017	0
09996	304	0.7600	0.46188	0
09997	313	0.7825	1.50111	0
09998	308	0.7700	0.92376	0
09999	290	0.7250	-1.15470	0
10000	302	0.7550	0.23094	0

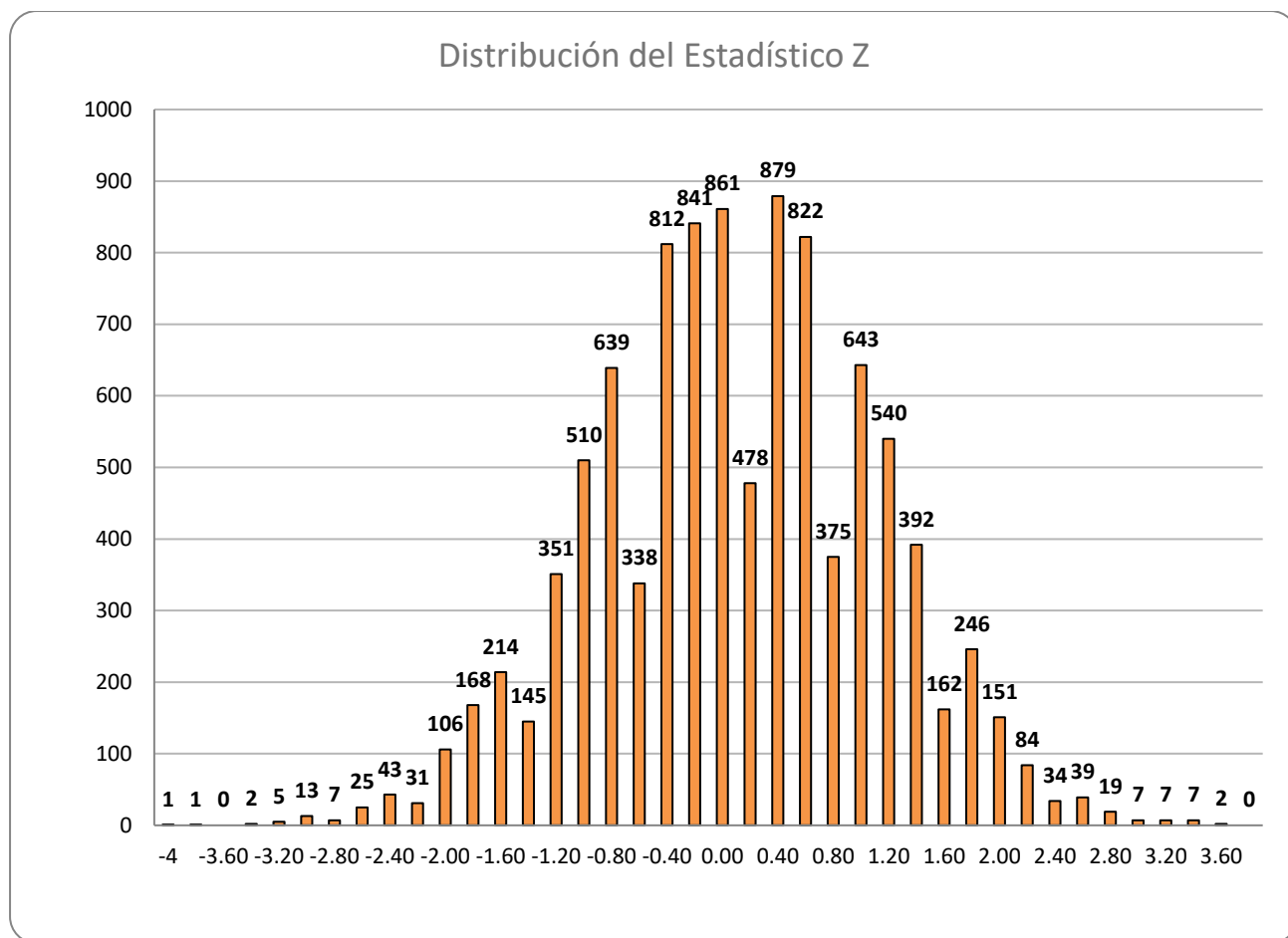


Figura 24. Distribución estadística de hipótesis 03

- Resultado de la encuesta: 285 de 400 usuarios (71.25 %).
- Estadístico Z: -1.73
- Monte Carlo (10,000 iteraciones):
 - Solo el 4.38 % de las iteraciones superó el valor crítico $Z > 1.645$.
 - El 95.62% cayó en la zona de aceptación ($Z \leq 1.645$)
- La Hipótesis 06 no fue validada. El resultado (71.25%) no alcanzó la meta del 75%, y la simulación Monte Carlo confirmó que el resultado es estadísticamente inferior al objetivo. El 71% de los encuestados indicó que estaría dispuesto a pagar dicha comisión, lo cual valida un supuesto clave: una mayoría robusta (más de dos tercios) acepta el modelo de ingresos incluso en su tope máximo. Más importante aún, el 29% de rechazo a esta comisión del 5% justifica

estratégicamente la implementación de una comisión gradual, tal como se proyecta en el modelo financiero (ver Tabla 20), que inicia en 2% y escala anualmente.

Este modelo de pricing es óptimo porque se basa en una estrategia de pago por resultado (*Pay-for-Performance*), donde el usuario solo paga si la plataforma le genera un ahorro primero. Esto alinea el ingreso del negocio con el motivador principal del usuario (el 76% busca "Ahorro") y elimina el riesgo de adopción (Kumar, 2013), lo cual es fundamental para el perfil "Martha", que es altamente sensible al precio..

Simulaciones empleadas para validar la Factibilidad

Como parte del proceso de validación de la factibilidad del modelo de negocio de CompraPe, se formularon hipótesis relacionadas con la capacidad operativa, la disposición logística y los recursos necesarios para ejecutar la propuesta en condiciones reales. Estas hipótesis se basan en escenarios de operación inicial proyectados a mediano plazo. Para sustentar estadísticamente estos supuestos, se aplicará una simulación Monte Carlo con 10,000 iteraciones, lo cual permitirá observar el comportamiento de variables clave bajo diferentes condiciones de incertidumbre y validar la viabilidad operativa del modelo, incluso considerando posibles limitaciones de infraestructura y recursos.

- **Hipótesis:** “Con un único punto de recojo de 60 m² en San Juan de Miraflores, abastecido con dos semanas de stock inicial y atendiendo a 1 500 hogares acumulados, de los niveles socioeconómicos C y D, durante el primer año, la operación alcanzará el punto de equilibrio (flujo de caja acumulado ≥ 0) antes de finalizar ese mismo primer año.”

Tabla 11.

Supuestos y valores adoptados de hipótesis de factibilidad

Supuesto operativo	Valor adoptado
Distrito de operación	SJM + colindante (VMT, VES, Chorrillos)
Población 2024 SJM	433,709 habitantes
Hogares = población / 4	108,427 hogares
% NSE C y D en SJM	85% (C 50%, D 35%)
Hogares objetivo	5,421 hogares
Adopción inicial (anual)	1,355 hogares
Adopción inicial (semana 01)	26 hogares
Crecimiento semanal usuarios	1.01344
Frecuencia	1 semanal por hogar
Ticket colaborativo	S/160
Usuarios totales activos	50%
Precio colaborativo (% Pt)	85%
Costo mayorista (% Pc)	90%
Capex inicial	S/160,000
Meta colaborativa	24
Capacidad local	77.00 m2
Stock inicial	2 semanas de demanda
Lead time reposición	3 días
Alquiler comercial	S/3,000
Personal + servicios	S/24,000
Costo fijo semanal	S/6.750
Costo variable (compra)	80%
Desv. Ticket	25%
Desv. actividad	25%

El tamaño promedio de los hogares en San Juan de Miraflores, según los datos oficiales del último Censo Nacional 2017 realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), es de aproximadamente 4,0 miembros por hogar (INEI, 2018). Esta cifra permite realizar una conversión precisa desde población total hacia la cantidad estimada de hogares existentes en el distrito, asegurando un cálculo fundamentado para la segmentación inicial de CompraPe.

De acuerdo al informe de Niveles Socioeconómicos 2023-2024 de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), el distrito de San Juan de Miraflores presenta una concentración de aproximadamente 85 % en los niveles

socioeconómicos C (50 %) y D (35 %) (APEIM, 2023). De esta manera, la plataforma se alinea directamente con las necesidades específicas de estos segmentos al ofrecer ahorros sustanciales mediante compras colectivas.

La selección del 5 % de hogares como objetivo inicial responde a la recomendación establecida en la literatura sobre adopción de innovaciones, que señala que captar alrededor del 3 % del mercado constituye una masa crítica suficiente para impulsar la adopción orgánica de nuevos productos o servicios (Turner, 2024). Al fijar la meta ligeramente por encima de este umbral, se busca asegurar una base robusta que permita evaluar de forma clara y precisa la viabilidad y escalabilidad del modelo planteado en esta investigación.

La tasa de adopción anual estimada del 25 % para CompraPe se sustenta en datos empíricos observados en plataformas digitales con características similares en el Perú, específicamente relacionadas con billeteras digitales y plataformas de comercio electrónico orientadas a segmentos populares:

- Según un reporte detallado de BBVA Research (2022), la billetera digital Yape logró incorporar aproximadamente **1,6 millones de usuarios pertenecientes a segmentos C y D** en Lima Metropolitana durante los años 2020-2021. Esta cifra equivale a una tasa anual promedio de crecimiento cercana al **26%**, demostrando una rápida adopción y confianza en soluciones digitales por parte de usuarios en contextos similares al que CompraPe busca atender.
- CompraPe comparte condiciones fundamentales con Yape, específicamente el uso de teléfonos inteligentes, la penetración digital en hogares y un beneficio económico claramente percibido por el usuario final (ahorro monetario y conveniencia). Por esta razón, la elección del 25% **anual como tasa inicial de adopción** resulta fundamentada, plausible y alineada con experiencias previas documentadas en el mercado peruano.

Tabla 12.

Tamaño, segmento, tasa y hogares para estimación de factibilidad operativa

Paso	Fuente oficial	Dato explícito citado	Cálculo aplicado a San Juan de Miraflores (SJM)
1. Conversión de población a hogares	INEI. <i>Censos Nacionales a 2017: Resultados Departamentales – Lima</i>	«En Lima Sur el tamaño medio del hogar es 4,0 personas »	$433\ 709 \text{ hab.} \div 4 \text{ pers./hogar} = \mathbf{108\ 427 \text{ hogares}}$
2. Filtro por NSE C + D	APEIM. <i>Niveles Socioeconómicos 2023-2024</i>	«En SJM el 70 % de los hogares pertenece al NSE C y 15 % al NSE D»	
3. Hogares-objetivo (piloto 5 %)			$108\ 427 \times 0,05 = \mathbf{5421 \text{ hogares meta}}$
4. Tasa de adopción inicial (25 %)	Según un reporte detallado de Research (2022),	digital Yape logró incorporar aproximadamente 1,6 millones de usuarios pertenecientes a segmentos C y D (26%)	Escogemos 25 % como ritmo prudente de adopción anual: $5421 \times 0,25 \approx 1355 \text{ hogares}$ el primer año

Como parte del análisis de factibilidad económica del modelo de negocio, se procedió a realizar proyecciones semanales considerando los supuestos definidos en el plan operativo y financiero. Estas proyecciones permiten estimar el comportamiento de ingresos, costos, utilidad y flujo neto en diferentes escenarios, con el objetivo de identificar el punto de equilibrio, el comportamiento acumulado del flujo de caja y la viabilidad económica del proyecto a mediano plazo.

Las proyecciones semanales evidencian un crecimiento sostenido en el número de hogares activos, lo que impulsa directamente el aumento en las compras semanales, ingresos y utilidades. Durante las primeras semanas, el flujo neto es negativo debido a los costos iniciales y la baja escala operativa, lo que genera un flujo acumulado en pérdida. Sin embargo, a partir de la semana 47, se alcanza el punto de equilibrio, y el flujo neto comienza a ser positivo. Desde entonces, el modelo muestra una recuperación acelerada, alcanzando un flujo acumulado superior a S/1.4 millones en la semana 103.

Este comportamiento sugiere que el modelo es factible económicamente si se sostiene una tasa constante de incorporación de nuevos hogares, permitiendo alcanzar escala operativa y estabilidad financiera en un horizonte de mediano plazo (alrededor de 1 año). El crecimiento continuo de la utilidad bruta y el flujo neto consolidan la viabilidad del proyecto, respaldando su potencial como una solución sostenible y escalable.



Tabla 13.

Proyecciones semanales

Semana	Hogares nuevos	Hogares acumulados	Hogares activos	Compras semanales	Tickets	Ingreso semanal (S/)	Utilidad bruta	Flujo acumulado	Break Point
1	26	26	12	12	185	2,220	444	-166,306	No
2	26	52	24	24	149	3,576	715	-172,341	No
3	26	78	40	40	154	6,160	1,232	-177,859	No
4	26	104	35	35	166	5,810	1,612	-183,447	No
5	26	130	68	68	193	13,124	2,625	-187,572	No
47	26	1,222	852	852	124	105,648	21,130	-9,573	No
48	26	1,248	966	966	177	170,982	34,196	17,874	Sí
49	26	1,274	617	617	150	92,550	18,510	29,634	Sí
102	26	2,652	1,507	1,507	199	299,893	59,979	1,413,563	Sí
103	26	2,678	979	979	217	212,443	42,489	1,449,302	Sí
104	26	2,704	1,017	1,017	148	150,516	30,103	1,472,655	Sí

Tabla 14.

Simulaciones para identificar en qué semana se llega al punto de equilibrio

Iteraciones	Semana
0001	51
0002	49
0003	50
0004	46
0005	49
0006	47
0007	46
0008	46
0009	49
0010	50
9991	46
9992	47
9993	49
9994	50
9995	50
9996	47
9997	45
9998	49
9999	48
10000	47

Tabla 15.

Frecuencia de simulaciones identificadas

Semana	Frecuencia
40	0
41	2
42	18
43	76
44	246
45	577
46	1018
47	1549
48	1820
49	1724
50	1405
55	22
56	7
57	2
58	0
59	0
60	0

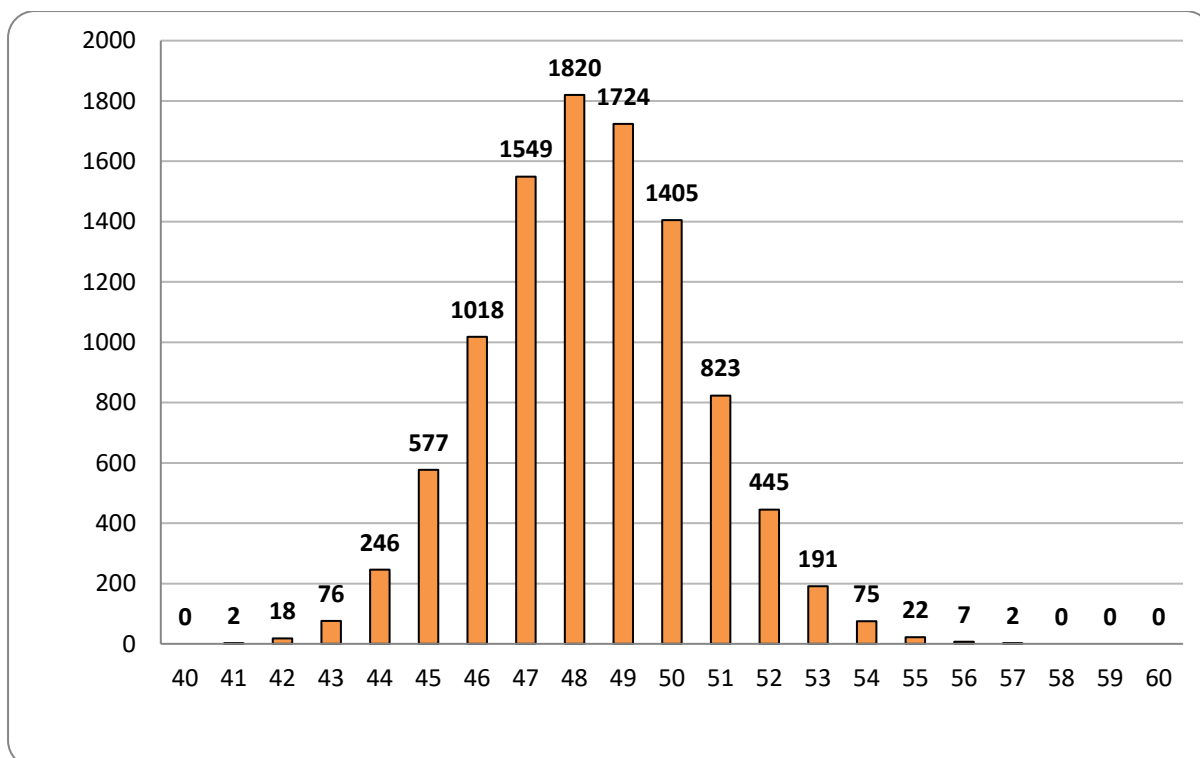


Figura 25. Distribución de frecuencia de semanas que se llega al punto de equilibrio

Previo al análisis de los resultados de la simulación, se realizó una estadística descriptiva sobre las semanas proyectadas para alcanzar el punto de equilibrio. Este análisis permite identificar la tendencia central, la dispersión y la variabilidad de los datos generados a partir de las 10,000 iteraciones, aportando mayor solidez al proceso de validación de la factibilidad económica del modelo.

Tabla 16.

Estadística descriptiva

Semana	
Media	48.36
Error estándar	0.0217
Mediana	48
Desviación estándar	2.1709
Varianza muestral	4.7129
Curtosis	0.009
Rango	16
Mínimo	41
Máximo	57
Nivel de confianza 95%	0.0425

Los resultados obtenidos a partir de la simulación Monte Carlo con 10,000 iteraciones muestran que el modelo de negocio de CompraPe es factible económicamente, ya que alcanza el punto de equilibrio en un plazo relativamente corto (promedio de 48 semanas) con baja variabilidad entre escenarios. La consistencia en los datos estadísticos y el bajo margen de error sugieren que, de mantenerse los supuestos operativos, el modelo puede sostenerse y escalar con viabilidad financiera, lo que valida su implementación a mediano plazo.

6.3. Validación de la viabilidad de la solución

En esta sección se presenta la validación de la viabilidad económica y financiera del modelo de negocio propuesto para CompraPe. Para ello, se ha proyectado el presupuesto de inversión inicial y se ha realizado un análisis financiero basado en supuestos realistas, que permiten estimar la rentabilidad y sostenibilidad de la propuesta. Esta evaluación busca determinar si el modelo es capaz de generar beneficios a mediano plazo, considerando los recursos necesarios y el contexto del mercado objetivo.

6.3.1. Presupuesto de inversión

Para la validación de la viabilidad económica de CompraPe, se ha proyectado un presupuesto de inversión inicial que contempla tanto el capital de trabajo como los costos fijos mensuales y los gastos de capital (Capex). La inversión inicial asciende a S/ 378,000 e incluye partidas como remodelación de locales, adquisición de vehículos de transporte, equipos tecnológicos y desarrollo de la plataforma digital. Adicionalmente, se consideran costos mensuales fijos por S/ 64,000, siendo los sueldos de personal y el alquiler de locales los rubros más representativos.

El capital de trabajo requerido para la operación mensual se ha estimado en S/ 20,000. Sobre esta base y considerando un crecimiento anual del 10 % en la cantidad de usuarios, se ha proyectado un ingreso generado por dos tipos de clientes: freemium (90 %) y premium (10 %). Estos últimos pagan una suscripción de S/ 15 mensuales, con un ticket promedio mensual

de S/ 320. Además, se contempla una comisión del 5 % sobre el ahorro generado por las compras colectivas.

Con estos supuestos, se ha elaborado una proyección de ingresos y egresos que permite calcular el punto de equilibrio en el mediano plazo, determinando así la factibilidad financiera del modelo de negocio propuesto.

Tabla 17.

Proyección de usuarios de CompraPe

	Inicial	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Usuarios	-	2,540	2,921	3,359	3,863	4,442

Tabla 18.

Proyección de gastos de CompraPe

Costos fijos por mes	
Alquiler de locales	11,100 soles
Sueldos de personal	40,000 soles
Soporte TI externo	3,700 soles
Marketing recurrente	3,700 soles
Licencia y seguros	1,000 soles
Contabilidad recurrente externa	1,850 soles
Asesoría legal recurrente	1,850 soles
Otros costos fijos	1,850 soles
	65,050 soles
Capex	
Remodelación de locales	90,000 soles
Vehículos de transporte	108,000 soles
Equipos tecnológicos	30,000 soles
Alquiler durante remodelación	18,000 soles
Desarrollo de plataforma	25,000 soles
Marketing inicial	20,000 soles
Consultorías	20,000 soles
Reserva para imprevistos	15,000 soles
	326,000 soles
Datos	
A depreciar	228,000 soles
T. depreciación	5 años
CTN por mes	20,000 soles
Impuesto a la renta	29.50 %

6.3.2. Análisis financiero

Para validar la viabilidad financiera del modelo de negocio de CompraPe, se ha elaborado un análisis detallado del flujo de caja libre, la estructura de capital, el costo promedio ponderado de capital (WACC), la utilidad neta proyectada y la rentabilidad para los accionistas.

El modelo considera una estructura de financiamiento compuesta por un 100 % de deuda y 0 % de patrimonio. Con esta composición, y considerando un costo promedio del endeudamiento ajustado por riesgo país del 30.48 %, el WACC calculado asciende a 21.49 %. En este escenario, el costo del capital propio (K_e), estimado para fines de comparación, es de 4.73 %. Se destaca que, la deuda no es un pasivo directo de la empresa con alguna financiera, sino la suma de préstamos personales de todos los socios con una TEA del 29%; se decide calcular el WACC de esta manera, pues nos coloca en un escenario más adverso para la evaluación de la viabilidad de la empresa.

A lo largo de los cinco años de proyección, el flujo de caja libre muestra un crecimiento sostenido, alcanzando S/ 3,312,064.15 en el último año. El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto es positivo, con un valor de S/ 2,399,737.43, y la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza el 85%, superando ampliamente el WACC, lo que indica una alta rentabilidad.

Asimismo, el análisis del flujo de caja del accionista refleja un VAN de S/ 4,941,304.00, lo cual confirma que el proyecto no solo es rentable en términos operativos, sino también atractivo para potenciales inversionistas. Finalmente, la utilidad neta evidencia una tendencia creciente, partiendo de una utilidad negativa de S/ -302,834.27 en el primer año, debido a la inversión inicial, y alcanzando los S/ 2,917,955.56 en el quinto año.

Estos resultados financieros reflejan la factibilidad del modelo de CompraPe en el mediano y largo plazo, asegurando sostenibilidad, rentabilidad y potencial de escalabilidad en mercados de bajos ingresos.

Tabla 19.

Costo de capital ponderado (WACC) de CompraPe

Estructura de capital	
Deuda (D)	100%
Patrimonio (E)	0%
D/E	-----
Beta desapalancado	0.6833
Beta reapalancado	-----
Costo del patrimonio (Ke) y costo de la deuda (Kd)	
Ke	4.73%
Kd	30.48%
Weighted average cost of capital	
WACC	21.49 %

Tabla 20.

Flujo de caja libre de CompraPe

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Q. Total	-	2,539.80	2,920.77	3,358.89	3,862.72	4,442.13
Q. Freemium	-	2,539.80	2,847.75	3,253.92	3,711.83	4,225.23
Q. Premium	-	-	73.02	104.97	150.89	216.90
Ticket mensual Freemium	-	180	204	231	262	297
Ticket Mensual Premium	-	360	408	462	524	593
Suscripción Premium	-	-	15	17	18	20
Comisión sobre el ahorro	-	2%	3%	4%	5%	5%
C. Venta	-	90%	80%	75%	75%	70%
CTN	-	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
E/R Proyectado	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	-	5,495,159.04	7,364,206.16	9,667,924.70	12,711,841.68	16,727,303.83
Costo de ventas (-)	-	4,937,371.20	5,861,312.44	7,203,341.35	9,456,696.59	11,608,246.87
Utilidad bruta	-	560,787.84	1,502,893.71	2,464,583.35	3,255,145.08	5,119,056.95
Costos fijos (-)	-	780,600.00	780,600.00	780,600.00	780,600.00	780,600.00
EBITDA	-	(219,812.16)	772,293.71	1,683,983.35	2,474,545.08	4,338,456.95
Depreciación	-	45,600.00	45,600.00	45,600.00	45,600.00	45,600.00
EBIT	-	(265,412.16)	676,693.71	1,638,383.35	2,428,945.08	4,292,856.95
E/R Proyectado	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NOPAT = EBIT* (1-t)	-	(187,115.57)	477,069.07	1,155,060.26	1,712,406.28	3,026,464.15
Depreciación (+)	-	45,600.00	45,600.00	45,600.00	45,600.00	45,600.00
(+/-) Var. CTN	(240,000)	-	-	-	-	-
Capex (-)	(326,000)	-	-	-	-	-
Valor residual (+)	-	-	-	-	-	-
FC Libre	(566,000)	(141,515.57)	522,669.07	1,200,660.26	1,758,006.28	3,312,064.15
Resultados						
WACC	21.49%					
VA	2,965,737.43					
VAN	2,399,737.43					
TIR	85.24%					

Tabla 21.

Flujo de caja libre de financiamiento de CompraPe

Flujo de caja financiamiento	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo de deuda	566,000	560,219.46	552,762.57	543,143.17	530,734.15	514,726.52
Amortización	-	5,780.54	7,456.89	9,619.39	12,409.02	16,007.63
Interés	-	164,140.00	162,463.64	160,301.14	157,511.52	153,912.90
Beneficio tributario (+)	-	-	-	-	-	-
Cuota	-	169,920.54	169,920.54	169,920.54	169,920.54	169,920.54
FC Financiamiento	566,000	(121,499.24)	(121,993.76)	(122,631.70)	(123,454.64)	(124,516.23)
FC Accionista	-	(263,014.81)	400,675.30	1,078,025.56	1,634,551.64	3,187,547.92
Resultados						
Ks	4.73%					
VA	4,941,304.00					
VAN	4,941,304.00					

Tabla 22.

Utilidad neta de CompraPe

Estado de resultados	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta		5,498,159.04	7,364,206.16	9,667,924.70	12,711,841.68	16,727,303.83
Costo de ventas		4,937,371.20	5,861,312.44	7,203,341.35	9,456,696.59	11,608,246.87
Utilidad bruta		560,787.84	1,502,893.71	2,464,583.35	3,255,145.08	5,119,056.95
Gastos de operación		780,600.00	780,600.00	780,600.00	780,600.00	780,600.00
Depreciación		45,600.00	45,600.00	45,600.00	45,600.00	45,600.00
Utilidad operativa		(265,412.16)	676,693.71	1,638,383.35	2,428,945.08	4,292,856.95
Gastos financieros		164,140.00	162,463.64	160,301.14	157,511.52	153,912.90
Resultados antes de impuestos		(429,552.16)	514,230.07	1,478,082.21	2,271,433.56	4,138,944.05
Impuesto a la renta		(126,717.89)	151,697.87	436,034.25	670,072.90	1,220,988.49
Utilidad neta		(302,834.27)	362,532.20	1,042,047.96	1,601,360.66	2,917,955.56
Flujo de ingreso por egresos	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		5,498,159.04	7,364,206.16	9,667,924.70	12,711,841.68	16,727,303.83
Egresos		5,800,993.31	7,001,673.96	8,625,876.74	11,110,481.01	13,809,348.27
Utilidad neta		(302,834.27)	362,532.20	1,042,047.96	1,601,360.66	2,917,955.56

6.3.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis

Para validar las hipótesis relacionadas con la viabilidad financiera del modelo de negocio de CompraPe, se emplearon simulaciones mediante el análisis de escenarios y el método de Montecarlo. La hipótesis planteada señala que, al simular 10,000 escenarios, es

posible comprobar que el proyecto tiene una alta probabilidad (80 %) de generar valor al término del quinto año.

La construcción de los escenarios se basa en un enfoque conservador, sustentado en información reunida sobre el comportamiento de usuarios potenciales y sus patrones de consumo. En total, se plantearon cinco escenarios que combinan variaciones en el crecimiento anual de usuarios y en el porcentaje del gasto mensual familiar destinado a compras en la plataforma:

- **Muy pesimista:** sin crecimiento en la base de usuarios y con un ticket de venta que representa el 15 % del gasto mensual en productos no perecibles.
- **Pesimista:** crecimiento anual del 5 % en usuarios, con un ticket equivalente al 20 % del gasto mensual.
- **Esperado:** crecimiento del 15 % y un ticket que representa el 30 % del gasto mensual.
- **Optimista:** crecimiento del 20 %, con un ticket del 37 % del gasto mensual.
- **Muy optimista:** crecimiento del 25 %, con un ticket del 42 % del gasto mensual.

Las proyecciones financieras se realizaron para cada uno de estos escenarios, manteniendo constantes las demás variables. Se calcularon los flujos de caja netos, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) para un horizonte de cinco años. A partir de estos datos, se elaboró una tabla de sensibilidad con el VAN de cada escenario, identificando un VAN promedio de S/ 2,335,599.00 y una desviación estándar de S/ 2,445,731.23.

Con base en estos resultados, se aplicó una fórmula de aleatorización para simular el VAN bajo una distribución normal, considerando el promedio y la desviación estándar obtenidos. Esta simulación se ejecutó con 10,000 iteraciones adicionales usando el método Montecarlo.

Como resultado, se obtuvo un VAN promedio simulado de S/ 2,297,628.92, con un valor máximo de S/ 12,022,215.53 y un mínimo de S/ -6,286,477.81. Además, se determinó que solo en el 17.85 % de los casos el proyecto presentaría un VAN negativo, lo que permite concluir que existe una probabilidad significativa de generación de valor en la mayoría de los escenarios simulados, respaldando la viabilidad del modelo de negocio.

Tabla 23.

Proyección de flujos de efectivo según escenarios

	Año 00	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Escenario muy pesimista						
Flujo de caja neto	-566,000	-339,193.29	-72,172.65	125,580.17	225,205.40	745,312.39
Promedio ponderado del costo de capital	21.49%					
Valor actual neto (VAN)	-439,060.95					
Tasa interna de retorno (TIR)	2.86%					
Escenario pesimista						
Flujo de caja neto	-566,000	-273,300.72	110,886.56	432,860.66	633,515.61	1,383,682.74
Promedio ponderado del costo de capital	21.49%					
Valor actual neto (VAN)	339,220.73					
Tasa interna de retorno (TIR)	33.46%					
Escenario esperado						
Flujo de caja neto	-566,000.00	-141,515.57	522,669.07	1,200,660.26	1,758,006.28	3,312,064.15
Promedio ponderado del costo de capital	21.49%					
Valor actual neto (VAN)	2,399,737.43					
Tasa interna de retorno (TIR)	85.24%					
Escenario optimista						
Flujo de caja neto	-566,000.00	-53,658.81	800,397.72	1,746,647.29	2,600,990.36	4,835,377.13
Promedio ponderado del costo de capital	21.49%					
Valor actual neto (VAN)	3,927,283.07					
Tasa interna de retorno (TIR)	113.29%					
Escenario muy optimista						
Flujo de caja neto	-566,000.00	12,233.76	1,037,102.95	2,259,600.23	3,459,460.41	6,499,415.83
Promedio ponderado del costo de capital	21.49%					
Valor actual neto (VAN)	5,450,817.71					
Tasa interna de retorno (TIR)	135.68%					

Tabla 24.

Iteraciones de simulación del VAN financiero

Iteración	VAN
00001	399,374.31
00002	5,456,143.89
00003	-1,071,799.84
00004	3,088,264.50
00005	5,731,559.48
09996	3,435,009.34
09997	2,420,034.37
09998	5,052,997.06
09999	234,016.23
10000	5,211,752.19

Tabla 25.

Estadística descriptiva de simulación financiera

Descripción del VAN	Valor
VAN promedio	2,352,705.46
Desviación estándar	2,436,632.51
VAN máximo	11,370,380.82
VAN mínimo	-6,189,538.09
% VAN < 0	16.49%

Capítulo VII. Solución sostenible

En este capítulo se analiza el impacto social de la propuesta CompraPe desde una perspectiva de sostenibilidad, considerando su contribución al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y su rentabilidad social. Se presenta cómo la plataforma busca reducir desigualdades económicas y sociales mediante un modelo de compras colaborativas, facilitando el acceso a productos básicos a precios justos. Además, se evalúan los beneficios y costos sociales asociados, demostrando que la iniciativa tiene un impacto positivo, medible y alineado con principios de equidad e inclusión.

7.1. Relevancia social de la solución

La solución propuesta por la plataforma CompraPe se alinea de manera directa con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 10: Reducción de las desigualdades, al abordar una problemática estructural que afecta a millones de hogares en Lima Metropolitana: hay personas en Perú que no logran cubrir ni una canasta básica de alimentos. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en Lima Metropolitana, la pobreza creció en 2024 a contracorriente del promedio nacional. La brecha entre ingresos y precios, así como el acceso limitado a servicios básicos profundiza la desigualdad. Reducir la pobreza extrema implica empleo digno, programas sociales activos y conectividad real.

Nuestra propuesta plantea un modelo de compras colaborativas que permite a familias de los niveles socioeconómicos C y D acceder a precios más justos a través de la agregación de demanda, simulando el poder de compra de grandes mayoristas. Este mecanismo permite reducir las brechas económicas en el acceso a productos básicos, beneficiando principalmente a los segmentos más vulnerables, quienes históricamente han estado en desventaja frente a los mecanismos tradicionales del mercado.

Este impacto se refleja claramente en los hallazgos de la investigación.

- El 84% de las familias encuestadas en los NSE C y D indicaron su disposición a cambiar su modalidad de compra si logran un ahorro mayor o igual del 15 % en productos no perecibles, lo cual evidencia la existencia de una oportunidad en el mercado de competencia.
- Se valida que el principal motivador para sumarse a la plataforma es el ahorro colectivo, lo que refleja la sensibilidad del público objetivo frente a las desigualdades de precio existentes en canales minoristas tradicionales.
- El diseño de la plataforma considera, además, facilidad de uso digital, lo cual reduce las brechas tecnológicas al ofrecer una experiencia amigable y accesible para nuevos usuarios digitales, fomentando su inclusión en dinámicas de consumo más eficientes y justas.
- Al agrupar a consumidores con necesidades similares y permitirles actuar colectivamente, CompraPe transforma una debilidad estructural (bajo poder adquisitivo individual) en una fortaleza social (poder de compra colectivo), cumpliendo así un rol redistributivo desde la demanda.

En este sentido, la relevancia social de la solución no solo radica en ofrecer productos competitivos en precio, sino en democratizar el acceso a condiciones comerciales más equitativas, promoviendo un entorno donde el origen socioeconómico no sea un determinante excluyente para acceder a bienes básicos. Esta propuesta tendría el potencial de reducir desigualdades estructurales, tanto en lo económico como en lo digital, lo que posiciona a CompraPe como una iniciativa con un impacto tangible y medible en el cumplimiento del ODS 10.

Tabla 26.

Objetivos ODS e Impactos

Datos generales de prueba	Impacto
10.1 De aquí a 2030, lograr progresivamente y mantener el crecimiento de los ingresos del 40% más pobre de la población a una tasa superior a la media nacional	Impulsaremos que las familias accedan a productos esenciales a precios más competitivos mediante compras colaborativas, aumentando su capacidad de ahorro y su control sobre los ingresos.
10.2 De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición	Fomentaremos la inclusión económica de hogares de menores ingresos para que participen en un mercado menos desigual mediante el poder de compra colectivo.
10.3 Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto	Promover un mecanismo redistributivo que mitiga desigualdades estructurales en el acceso a productos de primera necesidad.
10.4 Adoptar políticas, especialmente fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad	Aunque no es una política pública, la iniciativa impulsa prácticas de equidad y redistribución económica desde el consumo organizado.

Se puede identificar que el Índice de Responsabilidad Social (IRS) equivale a 0.50, lo que significa que nuestra propuesta impacta directamente en el 50% de los objetivos específicos del ODS 10. Este valor representa un impacto social relevante, evidenciando que la iniciativa fomenta de manera tangible la reducción de desigualdades estructurales, al facilitar el acceso competitivo a bienes esenciales, impulsa la inclusión económica y promover mecanismos de redistribución de la demanda.

7.2. Rentabilidad social de la solución

El análisis de rentabilidad social de CompraPe busca identificar y cuantificar los impactos positivos y negativos que la implementación del modelo genera en la sociedad. Para ello, se han estimado los beneficios sociales directos para las familias usuarias, así como los costos sociales asociados a la operación de la plataforma. Entre los beneficios sociales considerados se incluyen:

- Ahorro monetario directo de los hogares, equivalente a S/ 324 por familia al año, producto del acceso a productos esenciales a menor precio.
- Valor del tiempo ahorrado, valorizado en S/ 78 por familia al año, derivado de la eficiencia en el proceso de compra.
- Generación de empleo local directo, con una contribución económica constante de S/ 196,860 anuales.

Con el crecimiento proyectado de familias beneficiadas (de 2,540 en el año 1 a 4,442 en el año 5), el total acumulado de beneficios sociales alcanza S/ 1,982,595 al quinto año.

En cuanto a los costos sociales, se consideran:

- Creación y mantenimiento de la plataforma, con un costo que crece desde S/ 44,400 hasta S/ 65,000 anuales.
- Costos operativos logísticos asociados a la huella de carbono, calculados con un valor de S/ 148 por tonelada de CO₂.
- Costos ambientales adicionales, valorizados en S/ 2.40 por familia por año.

Estos costos alcanzan un total de S/ 76,566 en el año cinco. El flujo social neto muestra una evolución positiva, partiendo de un flujo negativo en el año 0 por inversión inicial (S/ -55,000), y alcanzando S/ 1,906,029 en el año 5. Al aplicar una tasa de descuento social del 6 %, se obtiene un VAN Social Total de S/ 6,216,835, lo que demuestra una sólida rentabilidad social del modelo.

Tabla 27.

Estimación del flujo de beneficios y costos sociales de CompraPe

Estimación del flujo de los
beneficios sociales

Concepto	Unidad	Costo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Población beneficiada	Familias			2,540	2,921	3,359	3,863	4,442
Beneficios sociales								
Ahorro directo hogares	S/ familia	324.00		822,895	946,329	1,088,279	1,251,521	1,439,249
Valor tiempo ahorrado (horas)	S/ familia	78.00		198,104	227,820	261,993	301,292	346,486
Salario por empleo (directo)	S/ anual	196,860		196,860	196,860	196,860	196,860	196,860
Total Beneficio Social				1,217,860	1,371,010	1,547,132	1,749,673	1,982,595
Costos sociales								
Creación y mantenimiento de la plataforma	S/ anual	44,400.00	55,000	44,400	48,840	53,724	59,096	65,006
Costos de operación logística (huella de carbono)	S/ ton CO2	148.00		898	898	898	898	898
Costos ambientales	S/ anual	2.40		6,096	7,010	8,061	9,271	10,661
Total Costo Social			55,000	51,394	56,748	62,684	69,265	76,566
Flujo Social Neto			-55,000	1,166,466	1,314,261	1,484,448	1,680,407	1,906,029
Factor de Descuento	6%		1.00	0.94	0.89	0.84	0.79	0.75
Flujo Descontado			-55,000	1,100,439	1,169,688	1,246,371	1,331,040	1,424,296
							VAN Social S/	6,216,835.00

Capítulo VIII. Decisión e implementación

Tras validar la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del modelo de negocio de CompraPe, se tomó la decisión de proceder con su implementación. Esta etapa contempla una planificación estructurada dividida en fases que abordan desde la constitución formal de la empresa hasta el lanzamiento oficial de la plataforma. El objetivo es garantizar una ejecución eficiente, minimizando riesgos y asegurando que cada componente operativo, tecnológico y comercial esté debidamente articulado para el éxito del proyecto.

8.1. Plan de implementación y equipo de trabajo

El plan de implementación de CompraPe está organizado en cuatro etapas clave, distribuidas a lo largo de siete meses, según el cronograma presentado.

- Etapa I – Actividades Previas: Se inicia con la constitución legal de la empresa, gestión de financiamiento y asignación presupuestaria. También se contempla el acercamiento a stakeholders y sponsors, así como la revisión de acuerdos contractuales. Estas actividades se desarrollan principalmente durante los primeros dos meses.
- Etapa II – Desarrollo de la App: Incluye la creación del producto mínimo viable (PMV), contratación del proveedor tecnológico, desarrollo de la interfaz UI/UX, recolección de observaciones y optimización continua. Esta fase inicia en el segundo mes y se extiende hasta el sexto mes, asegurando un producto digital funcional y amigable.
- Etapa III – Implementación física: Comienza con el alquiler del local y la obtención de permisos municipales, seguida de la remodelación, adecuación e implementación del espacio físico. También se incluye la contratación y capacitación del personal necesario. Esta fase inicia en el tercer mes y culmina en el sexto mes.
- Etapa IV – Acciones Comerciales y Lanzamiento: Incluye la construcción de la identidad de marca, apertura de redes sociales, implementación de campañas de marketing digital y alianzas comerciales. Asimismo, se realiza la puesta en marcha del

sistema de pickups, un piloto de prueba y finalmente el lanzamiento oficial de la plataforma en el mes siete.

Este cronograma refleja una hoja de ruta integral y progresiva, diseñada para lograr una implementación ordenada y eficiente del modelo de negocio.



TAREAS	Responsable	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7			
		S01	S02	S03	S04	S01	S02	S03	S04	S01	S02	S03	S04	S01	S02	S03	S04	S01	S02	S03	S04	S01	S02	S03	S04	S01	S02	S03	S04
Etapa I - Actividades Previas																													
Constitución de Empresa CompraPe	WV																												
Obtener financiamiento	IC																												
Asignación de presupuestos	CH, GG																												
Acercamiento con stakeholders y Sponsor	IC, WV																												
Revisión de acuerdos contractuales con terceros/proveedores	CH																												
Etapa II - Desarrollo App																													
Creación de PMV	IC																												
Contratar proveedor	IC																												
Desarrollo UI/UX	WV																												
Levantamiento de observaciones	GG																												
Optimización continua de UI/UX + precios	CH																												
Etapa III - Implementación física																													
Alquiler local	CH, IC																												
Permisos municipales	GG, WV																												
Remodelación, implementación e implantación	CH, IC																												
Contratación y capacitación de personal	GG, WV																												
Etapa IV - Acciones Comerciales y lanzamiento																													
Identidad + activos de marca	CH																												
Creación de Redes Sociales	IC																												
Implementación de MKT digital: Pauta Digital	WV																												
Alianza con entidades comerciales	GG																												
Puesta en marcha de Pickups	GG																												
Lanzamiento de piloto	CH																												
Lanzamiento oficial	CH																												

Figura 26. Plan de implementación detallado por actividades y responsables (en semanas). Propuesta de un modelo de negocio para la implementación de una plataforma de compra colectiva.

8.2. Conclusión

- **Necesidad del mercado:** Se identificó que los hogares peruanos de los niveles socioeconómicos C, D y E enfrentan barreras significativas en el acceso a productos esenciales a precios justos, lo que justifica la existencia de una solución como CompraPe.
- **Deseabilidad validada:** A través de encuestas y pruebas de uso, se validó el interés de los potenciales usuarios por una plataforma que les permita ahorrar mediante compras colaborativas. El modelo freemium se percibe como una opción accesible y de valor.
- **Factibilidad operativa y técnica:** Se comprobó que la solución es factible en términos logísticos y tecnológicos. El modelo plantea un sistema mixto con distribución física y plataforma digital, permitiendo atender zonas con limitado acceso tecnológico.
- **Viabilidad económica y financiera:** El análisis financiero proyecta un VAN positivo de S/ 3,927,283 y una TIR del 113.29 %, superando el WACC del 21.49 %. Además, se alcanza el punto de equilibrio en el segundo año de operación, lo que confirma la rentabilidad del modelo.
- **Impacto social:** El modelo de CompraPe se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular el ODS 10 (Reducción de desigualdades), al democratizar el acceso al consumo y empoderar comunidades mediante la colaboración.
- **Modelo escalable:** Se identificó que el modelo tiene potencial de escalabilidad geográfica y por tipo de producto. La digitalización progresiva permitirá su implementación en otras regiones similares.
- **Innovación y diferenciación:** CompraPe presenta un modelo diferenciado frente a los canales tradicionales al integrar economía colaborativa, membresías, referidos, alianzas estratégicas y analítica de datos para una mejor experiencia del usuario.

8.3. Recomendación

- **Estrategia de lanzamiento:** Iniciar la implementación en zonas urbanas con alta densidad poblacional como Lima Norte y Lima Este, donde se ha identificado mayor receptividad al modelo colectivo.
- **Alianzas estratégicas:** Establecer convenios con proveedores mayoristas, almacenes locales y organizaciones sociales, para fortalecer la cadena de abastecimiento y reducir costos logísticos.
- **Mejoras tecnológicas:** Priorizar el desarrollo de una plataforma fácil de usar, compatible con dispositivos móviles de gama media y baja. Incorporar funcionalidades como recordatorios de compra, seguimiento de ahorro y beneficios exclusivos para usuarios premium.
- **Comunicación y educación:** Diseñar campañas educativas para explicar el funcionamiento de las compras colaborativas, generar confianza en la comunidad y promover el uso de la aplicación entre personas con menor familiaridad digital.
- **Optimización del modelo financiero:** Buscar financiamiento flexible (crowdfunding, fondos de impacto, cooperativas), y revisar de manera periódica la estructura de costos, márgenes de ganancia y comportamiento del flujo de caja para garantizar sostenibilidad.
- **Evaluación continua:** Implementar un sistema de indicadores sociales, operativos y financieros que permitan monitorear el desempeño del proyecto, facilitar la toma de decisiones y ajustar el modelo ante cambios del entorno.
- **Expansión progresiva:** Una vez validado el modelo en Lima, replicarlo en otras regiones con características similares (como Piura, Arequipa o Cusco), y explorar la inclusión de nuevos rubros como productos escolares, útiles de aseo o medicamentos genéricos.

Referencias

- Arellano, R. (2010). Ciudad de los Reyes, de los Chávez, de los Quispe: los consumidores peruanos en el siglo XXI. Lima: Editorial Planeta.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2024). Informe de Niveles Socioeconómicos 2023-2024. APEIM.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2022). Reporte de inflación. Banco Central de Reserva del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2022.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2024). Reporte de Estabilidad Financiera. Banco Central de Reserva del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-mayo-2024.pdf>
- BBVA Research. (2022). La digitalización de pagos y el avance de Yape en Lima Metropolitana. Informe Situación Banca Digital, BBVA Perú.
- Cámara de Comercio de Lima (CCL). (2022). Informe de tendencias eCommerce Perú.
- Castells, M. (2012). Redes de indignación y esperanza: Los movimientos sociales en la era de Internet. Alianza Editorial.
- Cohen, D., & Feld, B. (2013). Do faster: TechStars lessons to accelerate your startup. John Wiley & Sons.
- Cotler, J. (2005). Clases, Estado y nación en el Perú. Instituto de Estudios Peruanos.
- Datum Internacional. (2024). Tendencias de consumo en el Perú: Una mirada estratégica al 2025. https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/TENDENCIAS%20EN%20EL%20CONSUMO%20-%20Agosto%202024%20-%20INFORME_240822103502.pdf.

- De Soto, H. (2000). El misterio del capital: Por qué el capitalismo triunfa en Occidente y fracasa en el resto del mundo. Editorial Planeta.
- FAO. (2023). Perspectivas alimentarias: Análisis del mercado de alimentos y precios mundiales. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/d806973a-2281-4b86-912c-910450dbbc1d/content>
- Forbes Staff. (2023, 21 de noviembre). El 72% de los limeños realizó compras por internet en el último año, según un estudio de GfK. Forbes. <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>.
- Infobae Perú (2025, 16 de julio) ¿Cuánto gasta el peruano promedio en alimentos?: Impacto de los bloqueos en canasta básica. <https://www.infobae.com/peru/2025/07/10/cuanto-gasta-el-peruano-promedio-en-alimentos-impacto-los-bloqueos-en-la-canasta-basica/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). Censos Nacionales 2017: XII de Población y VII de Vivienda – Resultados Definitivos. Lima, Perú: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023). Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2023. INEI. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1795
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023a). Informalidad laboral en el Perú: Evolución y características. <https://www.inei.gob.pe>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023b). Estructura del gasto de los hogares en el Perú. <https://www.inei.gob.pe>.
- Ipsos Perú. (2023). Explorando los niveles socioeconómicos en Perú: La nueva fórmula y puntos claves para su interpretación. <https://www.ipsos.com/es-pe/explorando-los-niveles-socioeconomicos-en-peru-la-nueva-formula-y-puntos-claves-para-su>

- Kotler, P., & Keller, K. (2012). Dirección de marketing. Pearson Educación.
- Kumar, V. (2013). Profitable customers: How to identify, create, and grow them. John Wiley & Sons
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú (MIDIS). (2017). Informe de gestión de los programas sociales alimentarios.
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2022). Guía Metodológica para la Evaluación de Proyectos Sociales – Invierte.pe. Lima, Perú.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.
- Mullins, J., & Komisar, R. (2010). Getting to plan B: Breaking through to a better business model. Harvard Business Press.
- Nagle, T. T., & Müller, G. (2018). The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably (6th ed.). Routledge
- Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business.
- Thaler, R. H. (2015). Misbehaving: The making of behavioral economics. W. W. Norton & Company
- Turner, M. (2024). Critical Mass in Product Adoption and Innovation Diffusion. Cornell University. <https://blogs.cornell.edu/innovationdiffusion2024/criticalmass>.
- Villa Zapata, A. M., Ramírez Salazar, K. P., & Tavera Mesías, J. F. (2015). Antecedentes de la intención de uso de los sitios web de compras colectivas. Revista EIA, 12(24), 55–70. <https://doi.org/10.14508/reia.2015.12.24.55-70>.
- Villa Zapata, A., Ramírez Salazar, A., & Tavera Mesías, P. (2015). Economía de escala y acceso a la canasta básica en sectores populares. Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico.

Apéndices

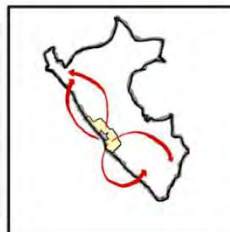
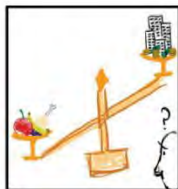
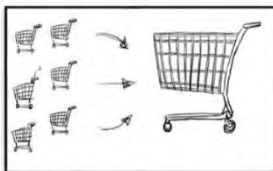
Apéndice A: PSR definitivo

Pitch	Cerca del 50% del gasto de los hogares en los sectores socioeconómicos C, D y E se destina a la alimentación, lo que representa una carga económica significativa y desafiante. Este problema se ve exacerbado por la falta de acceso a opciones más asequibles y por las desventajas estructurales en la adquisición de bienes esenciales, lo que limita la capacidad de estos hogares para optimizar sus recursos y perpetuando la desigualdad en el acceso a productos básicos.
Usuario Identificado	Hogares de los sectores socioeconómicos C, D y E de Lima Metropolitana.
Dolores del Usuario	Dificultad de acceder a productos esenciales a precios razonables, lo que limita su capacidad de ahorro y dificulta el acceso a una dieta adecuada, perpetuando su vulnerabilidad económica y alimentaria.
ODS	ODS 10: Reducción de las desigualdades – Mejorar el acceso equitativo a productos básicos mediante mecanismos colaborativos que favorezcan a los sectores de menores ingresos.
Potencial de Escalabilidad	En Perú, más del 60% de la población pertenece a los sectores C, D y E, con características similares en sus patrones de consumo y limitaciones económicas, lo que hace que el modelo sea replicable en regiones con alta densidad poblaciona como Arequipa, Trujillo, Cusco.



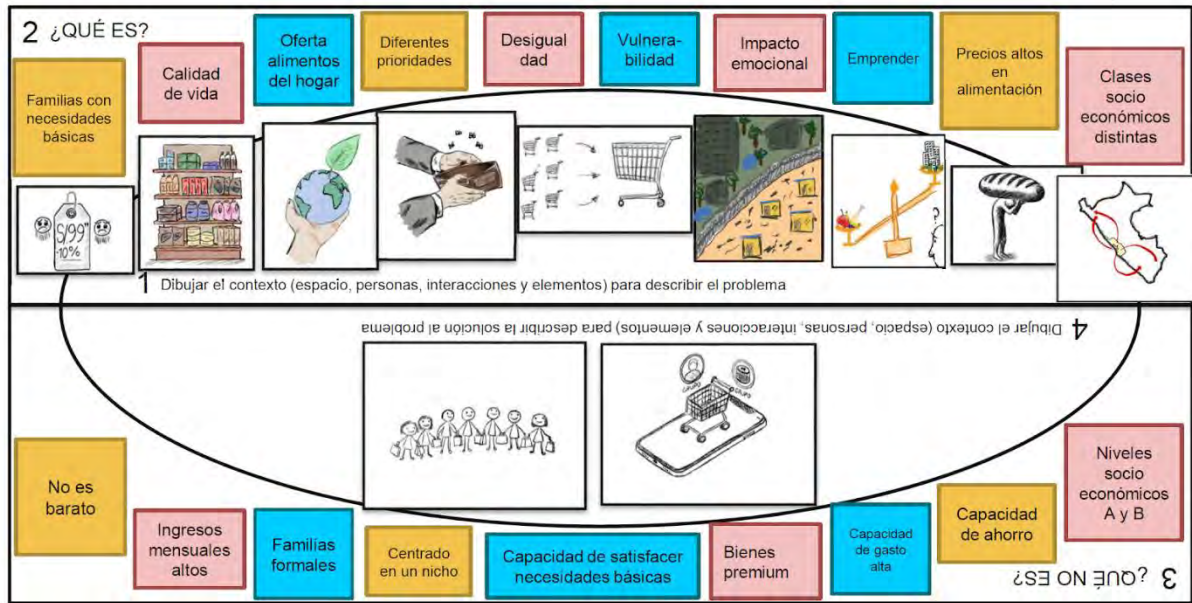
Apéndice B: Pensamiento visual

PSR – Pensamiento Visual



Apéndice C: Pensamiento abductivo

PSR – Pensamiento Abductivo



Apéndice D: Pensamiento creativo

PSR – Pensamiento Creativo



Apéndice E: Lienzo de 6x6







LIENZO 6x6

OBJETIVO:

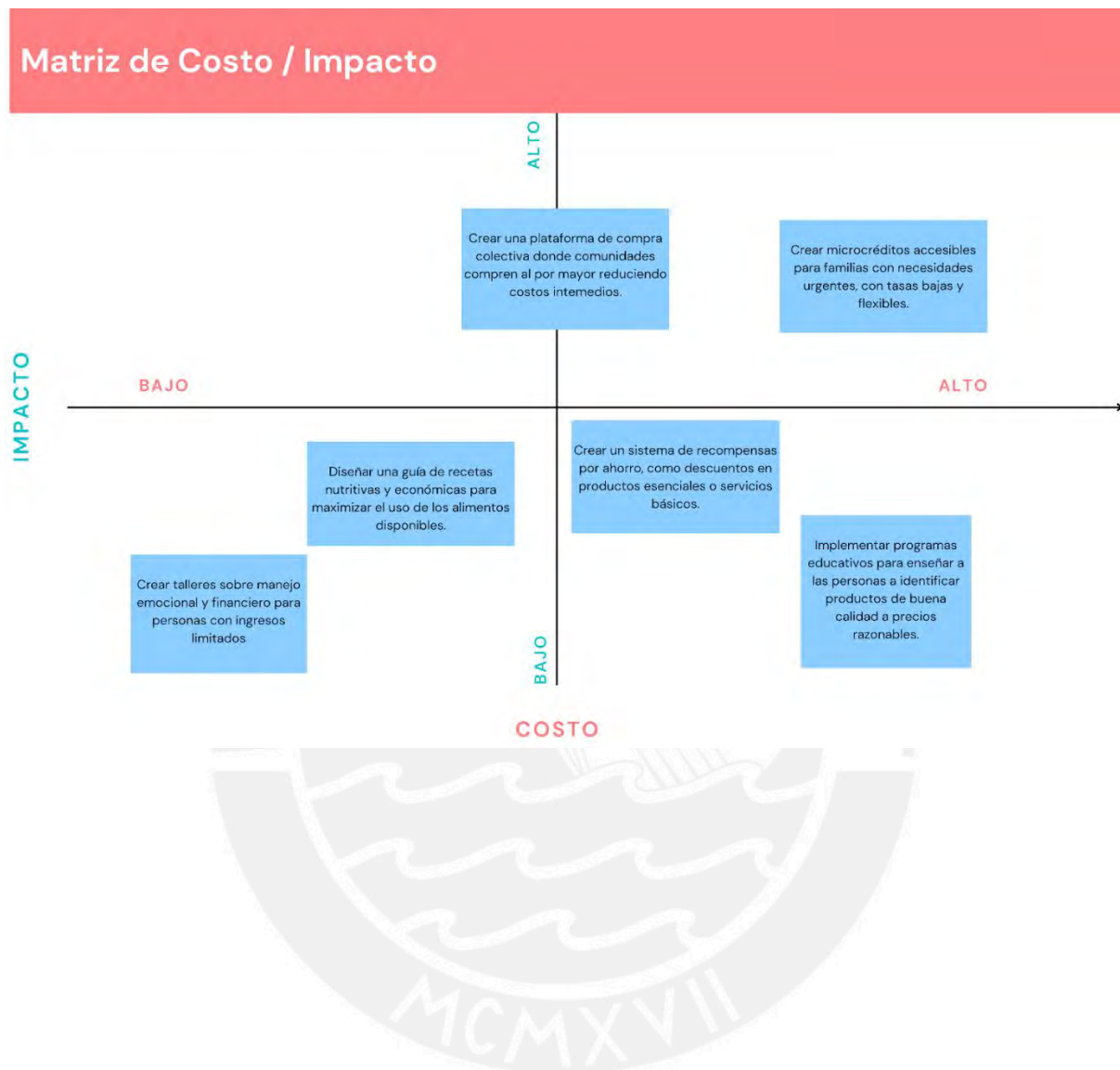
Garantizar el acceso a productos esenciales y de calidad a precios accesibles, permitiendo a las familias mejorar su capacidad de ahorro y asegurando una adecuada alimentación.

NECESIDADES:

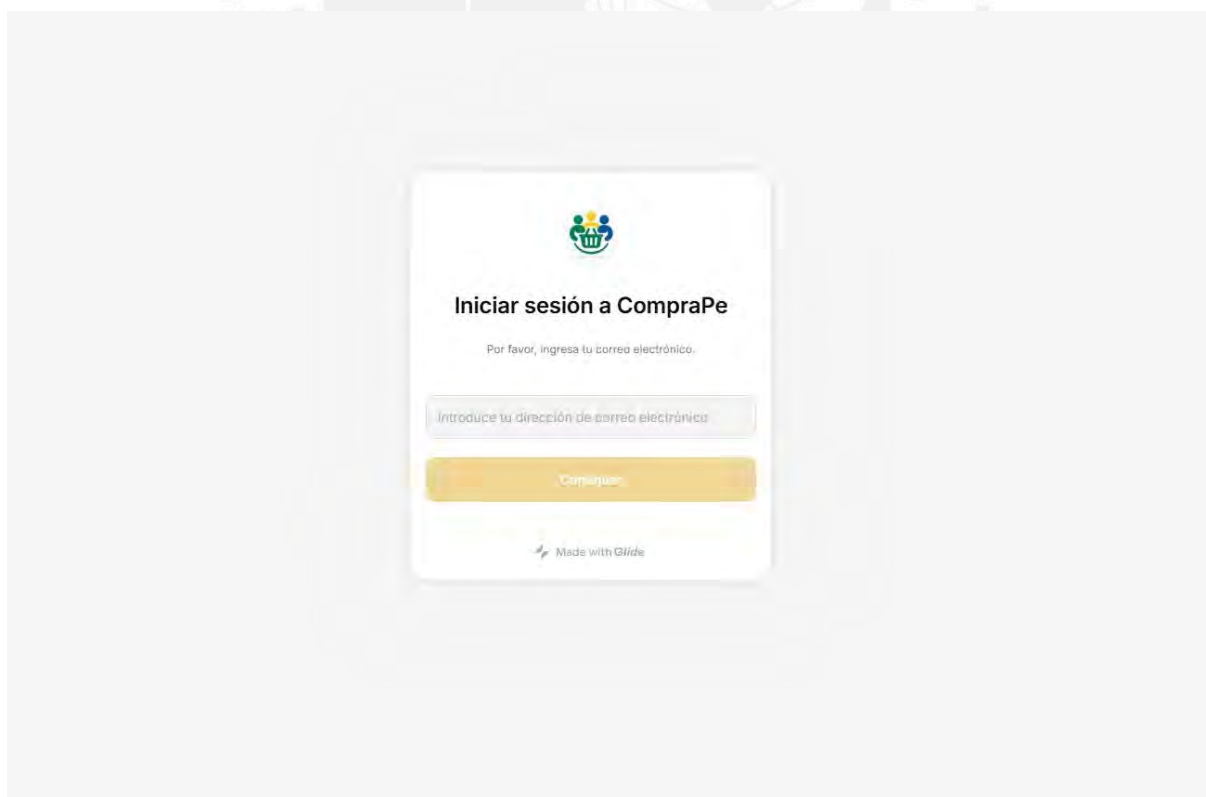
- El usuario necesita opciones accesibles que le permitan adquirir productos de buena calidad
- El usuario necesita mitigar el impacto de la subida de los precios de los artículos esenciales
- El usuario necesita apoyo para generar ahorros sostenibles a pesar de los gastos diarios
- El usuario necesita asegurar una alimentación adecuada para su familia
- El usuario necesita soluciones para superar sus limitaciones financieras
- El usuario necesita estrategias para manejar la frustración ante el incremento de precios

¿Cómo podríamos generar opciones que permitan adquirir productos de buena calidad?	¿Cómo podríamos mitigar el impacto de la subida de precios de los artículos esenciales?	¿Cómo podríamos generar ahorros sostenibles a pesar de los gastos diarios?	¿Cómo podríamos asegurar una alimentación adecuada para la familia?	¿Cómo podríamos mejorar las limitaciones financieras de las personas?	¿Cómo podríamos generar estrategias para manejar el estrés financiero?
Crear alianzas con marcas locales para ofrecer descuentos exclusivos en productos de calidad.	Crear una plataforma de compra colectiva donde comunidades compren al por mayor directamente a proveedores, reduciendo costos intermedios	Diseñar una aplicación móvil que sugiera presupuestos personalizados y registre gastos automáticamente	Desarrollar huertos comunitarios donde las familias puedan acceder a productos frescos y nutritivos a bajo costo	Crear microcréditos accesibles para familias con necesidades urgentes, con tasas bajas y flexibles	Desarrollar una app con herramientas de seguimiento financiero y sugerencias de mejora personalizada
Diseñar una app que califique productos por su relación calidad-precio según las experiencias de los usuarios	Promover la producción y distribución local de productos esenciales para disminuir los costos de transporte y logística	Crear un sistema de recompensas por ahorro, como descuentos en productos esenciales o servicios básicos.	Promover programas sociales que entreguen vales o cupones para alimentos saludables	Fomentar programas de capacitación laboral para mejorar la empleabilidad y generar mayores ingresos	Implementar redes de apoyo comunitario para compartir experiencias y estrategias para lidiar con el estrés financiero
Establecer certificaciones accesibles para productos esenciales que garanticen estándares de calidad.	Establecer políticas de control de precios en mercados regulados a través de incentivos fiscales para productores	Implementar talleres comunitarios de educación financiera enfocados en optimización de ingresos y gastos	Diseñar una guía de recetas nutritivas y económicas para maximizar el uso de los alimentos disponibles	Establecer grupos de ahorro comunitarios donde las personas se apoyen mutuamente en la gestión de sus finanzas	Ofrecer sesiones de asesoría financiera con profesionales en las comunidades de niveles socioeconómicos C, D y E, con la finalidad de lograra mayores capacidades de ahorro.
Implementar programas educativos para enseñar a las personas a identificar productos de buena calidad a precios razonables	Fomentar ferias itinerantes en comunidades donde se vendan productos esenciales a precios justos	Establecer cooperativas locales donde los socios puedan ahorrar y acceder a beneficios exclusivos.	Establecer una red de distribución de productos agrícolas directamente del productor al consumidor	Diseñar sistemas de trueque moderno para intercambiar bienes y servicios sin necesidad de dinero	Crear talleres sobre manejo emocional y financiero para personas con ingresos limitados.
					
Implementar programas educativos para enseñar a las personas a identificar productos de buena calidad a precios razonables.	Crear una plataforma de compra colectiva donde comunidades compren al por mayor directamente a proveedores, reduciendo costos intermedios	Crear un sistema de recompensas por ahorro, como descuentos en productos esenciales o servicios básicos.	Diseñar una guía de recetas nutritivas y económicas para maximizar el uso de los alimentos disponibles.	Crear microcréditos accesibles para familias con necesidades urgentes, con tasas bajas y flexibles.	Crear talleres sobre manejo emocional y financiero para personas con ingresos limitados

Apéndice F: Matriz de costo impacto











Apéndice G: Prototipo




CompraPe Inicio Productos FAQ Canasta

Lista de productos

 <p>S/. 22,50 - Arroz Costeño 5kg Usuarios confirmados 3/24</p>	 <p>S/. 4,20 - Azúcar Rubia 1kg Usuarios confirmados 5/24</p>	 <p>S/. 3,50 - Fideos Nicolini Spaghetti 500g Usuarios confirmados 0/24</p>	 <p>S/. 1,60 - Sal de mesa 1kg Usuarios confirmados 0/24</p>
 <p>S/. 9,90 - Aceite Primor 1L Usuarios confirmados 0/24</p>	 <p>S/. 4,80 - Harina Favorita 1kg Usuarios confirmados 0/24</p>	 <p>S/. 14,90 - Detergente Bolívar 2kg Usuarios confirmados 0/24</p>	 <p>S/. 5,50 - Jabón Bolívar barra x3 Usuarios confirmados 0/24</p>

CompraPe Inicio Productos FAQ Canasta

Productos > **Papel Higiénico Paracas x4**



Papel Higiénico Paracas x4




Papel higiénico suave y absorbente.

Product Information			
Tipo de producto	Código de producto	Precio	Meta final
Galletas y snacks	CCO-0009	6,90	24
Compras Confirmadas			
0			
Cantidad			
<input type="text" value="3"/>			
<input type="button" value="Añadir a Canasta"/>			

CompraPe Inicio Productos FAQ Canasta

Canasta

Buscar




-  **3,00**
Papel Higiénico Paracas x4
Total S/. 20,70 Confirmar Borrar
-  **2,00**
Detergente Bolívar 2kg
Total S/. 29,80 Confirmar Borrar
-  **2,00**
Aceite Primor 1L
Total S/. 19,80 Confirmar Borrar

Subtotal : S/. 70,30
Servicio (4%) : S/. 2,81
Total : S/. 73,11
Proceder al pago

CompraPe Inicio Productos FAQ Canasta


Canasta

Buscar

-  **3,00**
Papel Higiénico Paracas x4
Total S/. 20,70 Confirmar Borrar
-  **2,00**
Detergente Bolívar 2kg
Total S/. 29,80 Confirmar Borrar
-  **2,00**
Aceite Primor 1L
Total S/. 19,80 Confirmar Borrar

ESCANEAR Y PAGAR AQUÍ CON **yape** SI

Visa


Enviar Cancelar

70,30
) : S/. 2,81
,11
r al pago

Apéndice H: Lienzo blanco de relevancia



- 1 ¿Los usuarios tendrán que crear una cuenta para poder participar en las compras colectivas, o podrán hacerlo sin registrarse?
- 2 ¿Cuáles serán los tiempos estimados de entrega para los productos adquiridos colectivamente?
- 3 Implementar tutoriales interactivos o guías para aprender a usar la plataforma.
- 4 Establecer alianzas estratégicas con distribuidores y proveedores confiables.
- 5 Revisar los descuentos aplicados según el volumen de compras.
- 6 ¿Qué métodos de pago estarán disponibles y cuáles serán los más seguros?
- 7 ¿Los productos serán entregados a cada participante o a un punto común?
- 8 ¿Se necesitará un depósito inicial para participar en una compra colectiva?
- 9 ¿Será posible rechazar un producto si no cumple con los estándares esperados? ¿Qué tipo de garantía existirá?
- 10 ¿El ahorro por compra colectiva será visible antes de confirmar la participación?
- 11 ¿Habrá algún tipo de penalidad para los usuarios que no cumplan con los términos?
Por ejemplo, no completar el pago o retirar productos sin autorización
- 12 Incluir un sistema de puntos o recompensas por frecuencia de compra o ahorro acumulado.
- 13 ¿Habrá garantía de devolución de dinero en caso de que la compra no se concrete?
- 14 ¿Cómo se manejarán los conflictos entre participantes por discrepancias en productos recibidos o calidad?
- 15 ¿Será necesario contar con una cuenta bancaria para recibir reembolsos o beneficios?
- 16 Panel de ahorro colectivo que muestre las compras, descuentos obtenidos y el impacto total.
- 17 ¿Los usuarios premium tendrán acceso a productos exclusivos o tiempos de entrega más rápidos?
- 18 ¿Se permitirá a los usuarios proponer nuevos productos o categorías para incluir en las campañas?
¿Cómo se notificará a los usuarios sobre nuevas campañas de compra colectiva?
- 19 ¿Habrá alertas personalizadas o notificaciones según sus intereses?
- 20 Diseñar estrategias para fidelizar a los usuarios premium, como descuentos adicionales o acceso anticipado a campañas.

Apéndice I: Tarjetas de prueba para las hipótesis del modelo de negocio

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Implementación de la plataforma de compras colectivas para hogares de NSE C y D

Responsable Equipo 04

Paso 1: Hipótesis (Riesgo)

Creemos que

al menos el 85% de las familias de Lima Metropolitana de niveles socioeconómicos C y D estaría dispuesta a cambiar su modo habitual de compra si obtiene un ahorro igual o superior al 15 % en su canasta quincenal de productos secos.

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos)

Para verificarlo, nosotros

realizaremos encuestas presenciales y virtuales a una muestra representativa de usuarios del público objetivo, presentando una simulación de ahorro real en compras grupales

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido)

Además, mediremos

el porcentaje de respuestas afirmativas a la intención de cambiar su canal de compra ante el ahorro planteado.

Paso 4: Criterio

Estamos bien si

al menos el 85% de los encuestados afirma que sí cambiaría su canal de compra si obtiene un ahorro $\geq 15\%$

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad

Implementación de la plataforma de compras colectivas para hogares de NSE C y D

Responsable

Equipo 04

Paso 1: Hipótesis (Riesgo)

Creemos que

al menos el 75% de las familias de Lima Metropolitana de niveles C y D identificará el ahorro colectivo como uno de los dos principales motivos para utilizar la plataforma

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos)

Para verificarlo, nosotros

aplicaremos encuestas de percepción a usuarios que hayan probado el prototipo, incluyendo una lista de motivos posibles y solicitando que elijan los dos más relevantes

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido)

Además, mediremos

la frecuencia con la que “ahorro colectivo” aparece dentro de las dos razones más seleccionadas.

Paso 4: Criterio

Estamos bien si

el 75% o más de los encuestados selecciona el “ahorro colectivo” como una de sus dos razones principales

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad

Implementación de la plataforma de compras colectivas para hogares de NSE C y D

Responsable

Equipo 04

Paso 1: Hipótesis (Riesgo)

Creemos que

al menos el 30% de los visitantes al prototipo completará el registro y armará su primer carrito con al menos tres productos, incluso sabiendo que es una simulación

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos)

Para verificarlo, nosotros

diseñaremos un prototipo funcional con una experiencia de usuario clara, rastreando el comportamiento mediante herramientas de analítica web y seguimiento por eventos

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido)

Además, mediremos

la tasa de conversión de visitantes a usuarios registrados que añaden mínimo tres productos al carrito.

Paso 4: Criterio

Estamos bien si

el 30% o más de los visitantes cumple con el registro y agrega mínimo tres productos en su primera interacción.

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad

Implementación de la plataforma de compras colectivas para hogares de NSE C y D

Responsable

Equipo 04

Paso 1: Hipótesis (Riesgo $\square \square \square$)

Creemos que

al menos el 75% de los usuarios aceptaría pagar una comisión equivalente al 5% del ahorro obtenido ($\approx S/3$) en el modelo freemium

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos $\square \square \square$)

Para verificarlo, nosotros

simularemos una compra colectiva mostrando el ahorro y luego presentaremos la propuesta de comisión para evaluar la aceptación mediante encuestas inmediatas

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido $\square \square \square$)

Además, mediremos

el porcentaje de usuarios que declara estar dispuesto a pagar la comisión tras visualizar el ahorro simulado

Paso 4: Criterio

Estamos bien si

el 75% o más de los usuarios acepta la comisión del 5% como justa o razonable dentro del modelo freemium

Apéndice K: Evidencia Fotográfica de las pruebas de uso

