

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA MASS

**Trabajo de suficiencia profesional para obtener el título profesional
de Ingeniero Industrial**

AUTOR:

Vigo Saldaña, Paola Alexsandra

ASESOR:

Bringas Egúsquiza, Luis Fernando

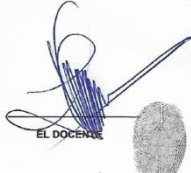
Lima, noviembre, 2022

Informe de Similitud

Yo, Luis Fernando Bringas Egusquiza, docente de la Facultad de Ciencias e Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Plan de Marketing Digital para la empresa MASS, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Paola Alexsandra Vigo Saldaña , dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 100 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 01/12/2022.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: San Miguel, FACI – PUCP, 30 de noviembre del 2022

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: BRINGAS EGUSQUIZA LUIS FERNANDO	
DNI: 10006886	Firma
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4306-0156	

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar si la implementación de un adecuado plan marketing digital puede incrementar las ventas y mejorar el posicionamiento de una cadena peruana de tiendas hard-discount, Mass. El cual plantea el lanzamiento de un e-commerce a través de la plataforma Rappi, la tienda virtual más usada del país según Arellano Consultoría, que logre representar el 2% de las ventas totales de Mass durante el primer año y mejorar el uso de redes sociales para potenciar la presencia digital de la marca; además, con su implementación se espera obtener un ROI mayor a 14% durante el primer año. Para ello, se hizo uso de fuentes secundarias para

establecer el público objetivo y de fuentes primarias para realizar el pronóstico de ventas de Mass para el 2022 además de cuantificar el objetivo establecido. En este sentido, la inversión necesaria es de S/ 17,976,012 con lo cual se obtendrá una utilidad neta de S/ 1,775,133 y un ROI de 14.3%. De tal manera, se demuestra que la hipótesis planteada es verdadera y se logran cumplir los objetivos.



A mis padres y hermanos, por su apoyo incondicional en cada paso que doy y por siempre impulsarme a ser una mejor persona cada día.



TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	5
INDICE DE FIGURAS	6
INTRODUCCIÓN	7
Misión:	10
Visión:	10
PARTE I: OPORTUNIDAD	11
Sección 1: Situación	11
Sección 2: Objetivos	15
PARTE II: MARKETING ESTRATÉGICO	16
Sección 3: Consumidor	16
Sección 4: Mercado	20
Sección 5: Aspectos legales	36
Sección 6: Posicionamiento del producto	38
PARTE III: MARKETING TÁCTICO	39

Sección 7: Producto	39
Sección 8: Punto de venta	49
Sección 9: Promoción	54
Sección 10: Precio	59
PARTE IV: ACCIÓN Y CONTROL	62
Sección 11: Resultados financieros	62
Sección 12: Análisis de equilibrio	66
Sección 13: Programación	67
CONCLUSIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	70



INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Reach por rango de edad	17
Tabla 2: Reach por zona del país	17
Tabla 3: Reach por NSE	17
Tabla 4: Papeles de compra	19
Tabla 5: Tamaño de mercado retail en Perú (millones de soles)	21
Tabla 6: Crecimiento promedio de tiendas inauguradas hace más de un año	22
Tabla 7: Participación en el mercado de discounters	26
Tabla 8: Perfil de personas según NSE en Lima Metropolitana	27
Tabla 9: Venta proyectada Mass 2022	52
Tabla 10: Proyección de ventas del e-commerce en el 2022	52
Tabla 11: Split mensual de ventas 2019	53
Tabla 12: Proyección mensual de ventas del e-commerce en el 2022	53
Tabla 13: Sueldo de analista	55
Tabla 14: Inversión en publicidad para la campaña de lanzamiento	57
Tabla 15: Costo de la promoción	57
Tabla 16: Costo estimado en material POP	58
Tabla 17: Estado de ganancias y pérdidas	65

Tabla 18: Análisis de equilibrio.....	67
Tabla 19: Programación de actividades.....	68



Figura 1: Ventas de discounters en Perú en millones de soles	12
Figura 2: Evolución mensual de ticket promedio de Mass en el 2020	14
Figura 3: Crecimiento por región 2020	20
Figura 4: Crecimiento por país 2020	21
Figura 5: Evolución de ventas mensuales de Tiendas Mass en millones de soles	24
Figura 6: Distribución por NSE en Lima Metropolitana.....	27
Figura 7: Esquema de cálculo de la cantidad de clientes potenciales	28
Figura 8: Ranking de marcas Top of Mind de marketplaces.....	30
Figura 9: Desempeño de las tiendas virtuales	32
Figura 10: Secciones disponibles en Rappi	32
Figura 11: Logo antiguo	40
Figura 12: Logo actual.....	40
Figura 13: Matriz BCG de Supermercados Peruanos.....	41
Figura 14: Crecimiento de marcas blancas en Lima y 13 ciudades de Perú. Enero 2020 a marzo 2021.	42

Figura 15: Participación de las marcas propias por canasta a nivel nacional durante el primer trimestre del 2020 y 2021 (Valor %)	42
Figura 16: Ubicación de Mass en la plataforma Rappi	43
Figura 17: Pasarela de productos de Mass en la aplicación	44
Figura 18: Pasillos del e-commerce de Mass	45
Figura 19: Proceso para agregar productos a la canasta.....	46
Figura 20: Visualización de pedido final.....	47
Figura 21: Programación de pedido	48
Figura 22: Resumen de pedido	48
Figura 23: Medios de pago disponibles.....	49
Figura 24: Banner publicitario en la aplicación Rappi.....	57
Figura 25: Exhibición de productos en Mass	60



Supermercados Peruanos S.A., conocida anteriormente como Supermercados Santa Isabel, fue adquirida por el grupo Intercorp en el 2003 y es la cadena de supermercados más grande del Perú con capital 100% peruano. Cuenta con los siguientes formatos alrededor del país: Hipermercados, Supermercados, Hard-Discunt y Cash and Carry; los cuales van dirigidos a diferentes tipos de consumidores según sus necesidades.

El formato Hard-Discunt viene desarrollándose a través de Mass desde el año 2001, lo caracteriza la proximidad a los hogares y los mejores precios en los productos básicos por

lo cual compite con el mercado tradicional (las bodegas y los mercados). Su público se caracteriza por darle mayor importancia a los precios bajos porque buscan cuidar su bolsillo lo cual el formato ofrece gracias a su estrategia de ahorro en los costos.

En el 2020, la pandemia tuvo un impacto positivo en las ventas de Mass ya que sus ventas netas crecieron en 61% respecto al año anterior debido al contexto que obligó a los consumidores a buscar un lugar de compra cercano a sus hogares que sea económico y que cumpla con los protocolos de bioseguridad, de esta manera, llegaron nuevos clientes a las tiendas que se volvieron fieles al formato gracias a los precios.

Al cierre del 2020, las tiendas Mass lideran el mercado de discounters con una participación de 63% lo cual se espera incrementar debido a su agresiva estrategia de expansión; sin embargo, hace falta repotenciar su presencia en el mundo digital para captar el alto potencial de ventas online que tiene el sector de productos básicos pues es el más demandado. Por ello, se propone su incursión en el mercado online a través de un adecuado plan de marketing cuyo costo de implementación esté dentro de los parámetros para que no afecte a su principal diferenciador frente a los demás formatos, los precios bajos.

En la parte I, se identificarán las oportunidades a través de un análisis de la situación de los hard-discounters y del comercio electrónico en Perú para establecer los objetivos del plan de marketing digital.

La parte II consta de cuatro secciones. En la primera, se describirá el perfil del consumidor, sus deseos, hábitos y los papeles de compra. En la segunda sección, se cuantificará el tamaño del mercado, se analizará la etapa de la demanda y la estacionalidad en las ventas, el papel de la tecnología, además, se identificarán los competidores y su participación en el mercado, se realizará la segmentación en función al perfil del consumidor y se describirá brevemente las 4 P's de marketing. En la tercera sección, se

identificarán las leyes y las entidades que se involucran en el desarrollo del plan de marketing y los impuestos que se deben pagar. Finalmente, se describirá el posicionamiento que se desea alcanzar.

En la parte III, se describirá detalladamente las 4 P's de marketing. En la primera, se describirá el producto a través de la historia de Mass, su ciclo de vida y la estrategia que se tomará, luego se describirán las características del e-commerce, sus beneficios para el consumidor y la forma de uso. En la segunda sección, se describirá el punto de venta mediante el análisis de los canales de distribución, la relación que se tiene con ellos, la logística que se manejará y la previsión de ventas como total año y le desglose por mes basado en la estacionalidad registrada en años anteriores. En la tercera sección, se describirá la promoción a través de las estrategias que se usarán para el manejo de la publicidad, la promoción de ventas, el marketing directo y el endomarketing. Finalmente, se describirá el precio mediante el objetivo que se quiere lograr, la estrategia que se realizará, la comparación con la competencia, las condiciones de pago, la estructura de precios y la estructura de costos.

Por último, en la parte IV, se mostrarán los resultados financieros, el análisis de equilibrio y la programación.



PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA MASS

Misión:

Ser la mejor opción económica para los usuarios de Rappi que buscan precios bajos en los productos de la canasta básica.

Visión:

Ser reconocida a nivel nacional como la cadena con mayor presencia física y digital donde los peruanos encuentren los productos de primera necesidad a los mejores precios.

PARTE I: OPORTUNIDAD

Se identifican las oportunidades realizando un análisis de la situación de los Hard-Discount para fijar los objetivos.

Sección 1: Situación

A continuación, se analiza la situación de Hard-Discounts en Perú, la situación interna de Mass y las tendencias del mercado en el que se desenvuelve.

1.1. Situación de la categoría:

Según Cerdeño (2001), los Hard-Discount son “pequeños negocios que ofrecen un número limitado de productos que no son de marcas reconocidas, los cuales tienen un menor valor y son distribuidos con un precio más flexible para el consumidor”.

Este formato rige sus políticas de ventas basadas en el precio que es su principal atractivo ante los consumidores; por ello, minimiza los costos que impactan directamente en su fijación.

Los discounters llegaron a Latinoamérica hace una década, siendo Colombia el país donde está mejor establecido con D1, Justo & Bueno y Ara. En el caso de Perú, Supermercados Peruanos, con el formato Mass, y Mayorsa son las empresas más grandes y reconocidas pertenecientes a este formato, de las cuales, Mass viene creciendo por las aperturas de nuevas tiendas en Lima y provincias. No solo compiten entre ellos, sino también con las tiendas de barrio, mercados y con otros formatos como los supermercados, cash and carry y las tiendas de conveniencia. En el último año, los discounters crecieron en 16% alcanzando los 783 millones de soles en el Perú, como se observa en la Figura 1 (Euromonitor International, 2021).

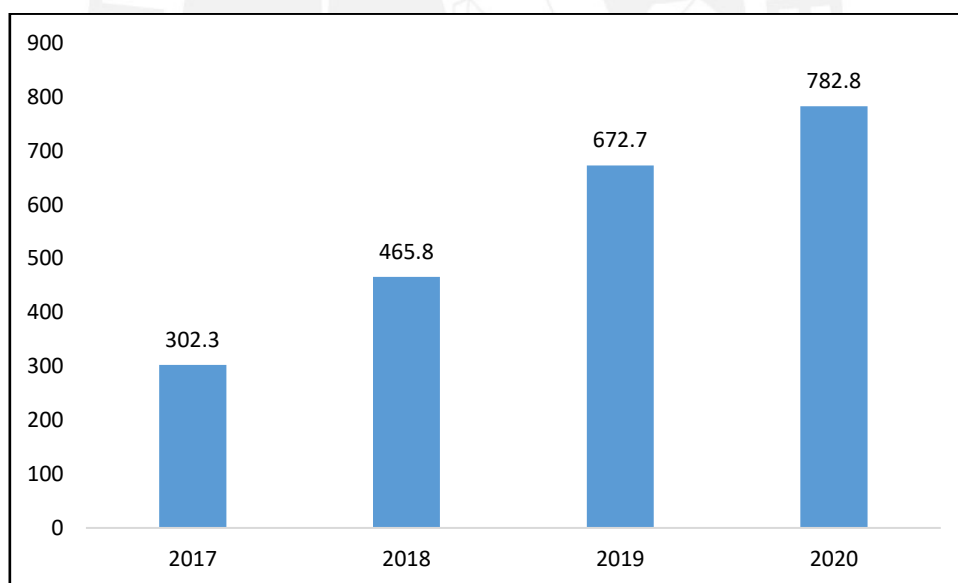


Figura 1: Ventas de discounters en Perú en millones de soles

Fuente: (Euromonitor International, 2021a)

1.2. Situación interna

Actualmente, Mass tiene una participación de 63%, logrando ser líder en el formato discounters en Perú, mientras que su principal competidor, Mayorsa, viene perdiendo presencia el mercado desde el 2017 (Euromonitor International, 2021).

Una de las principales causas del posicionamiento del formato de Supermercados Peruanos fue la agresiva estrategia de expansión que aplicó para la apertura de nuevos locales en diferentes zonas de Lima e incursionando en Arequipa. Esto se vio reforzado por la popularidad que ganó el formato gracias a sus precios bajos que lo hicieron más atractivo hacia el consumidor peruano que busca el ahorro debido al impacto que tuvo la pandemia en la economía peruana que ocasionó su decrecimiento en 11.1%, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2021). Asimismo, un análisis de Neo Consulting concluyó que, además de valorar el precio competitivo, el consumidor peruano se preocupa por la salubridad, la calidad del producto y la cercanía del negocio, los cuales son característicos del formato (Ayala, 2020).

En la Figura 2, se muestra que antes de la pandemia, el ticket promedio en Mass era alrededor de S/ 8 lo cual reflejaba que los clientes recurrían a las tiendas para compras urgentes y no lo consideraban como una opción para abastecer la despensa de sus hogares. Esto cambió en marzo del 2020, el ticket promedio creció en 64% respecto al mes anterior debido a la urgencia que tuvieron los peruanos para conseguir productos de la canasta básica en un lugar donde cumplan las correctas medidas de bioseguridad.

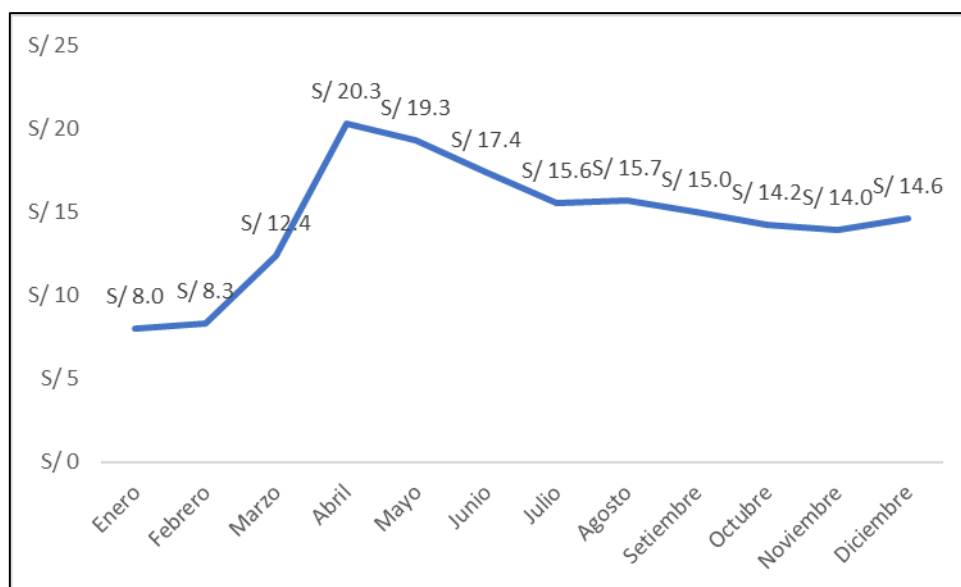


Figura 2: Evolución mensual de ticket promedio de Mass en el 2020

Elaboración propia

1.3. Tendencias del mercado

El consumidor peruano se ha visto obligado a cambiar sus hábitos de compra debido a la actual pandemia. El distanciamiento social ha impulsado las ventas a través del e-commerce, logrando un incremento del 50% en el último año lo que aceleró el crecimiento de 5 años a solo 3 meses según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPACE) que también prevé que este canal mantendrá una participación entre 35% y 40% puesto que la penetración de compradores online en el Perú pasó de 18.6% en el 2019 a 36.1% en el 2020 (CAPECE, 2021). Por otro lado, Ipsos, a través de su estudio Compradores por Internet, señala que la categoría más vendida fue alimentos (70%), seguida por moda (54%) y hogar (41%), además, resalta que el 91% de la población afirma que continuará comprando por internet en un contexto sin cuarentena (Ipsos, 2020).

Por consiguiente, las empresas tuvieron que reforzar su presencia en el mundo digital para adecuarse a las nuevas necesidades del consumidor y poder cubrir con la

creciente demanda. Actualmente, el 40% de los comercios peruanos tiene un e-commerce como único canal de venta o como complemento de sus tiendas físicas según la Cámara de Comercio de Lima (Orbezo, 2021).

Con respecto a los dispositivos utilizados para realizar las compras, un estudio realizado por Americas Market Intelligence (AMI) pronostica que en el 2022 las transacciones realizadas a través de los dispositivos móviles en el comercio electrónico representarán el 73% del total debido a la popularidad de los aplicativos de delivery como Rappi (Americas Market Intelligence, 2021).

Sección 2: Objetivos

Se definen los objetivos que se desean alcanzar con la implementación del plan de marketing digital en Mass.

- Reforzar el posicionamiento de Mass en el mercado peruano a través de una mayor presencia en los canales digitales.
- Lograr que las ventas del e-commerce representen el 2% del total de ventas durante el primer año.
- Alcanzar una tasa de conversión de 40% del total de clics sobre la publicidad pagada.
- Tener un ROI como mínimo de 14% durante el primer año.



PARTE II: MARKETING ESTRATÉGICO

En esta parte se presenta al consumidor, el mercado en el que se desarrolla, los aspectos legales que influyen en el desenvolvimiento del plan de marketing digital.

Sección 3: Consumidor

En las siguientes líneas, se describen las características que reúne el consumidor al que va dirigido el e-commerce de Mass.

3.1. Perfil del consumidor

Para definir el perfil del consumidor del e-commerce de Mass, se tomó en cuenta el perfil de los peruanos que visitan webs y/o aplicaciones de compras.

3.1.1. Variable demográfica

Según Datum, el reach (porcentaje de personas que visitaron webs y/o apps de compras) después de la cuarentena incrementó a 40% en la población urbana (Datum, 2020). A nivel de edades, se distribuye como se muestra en la tabla 1 y a nivel geográfico, como en la tabla 2.

Tabla 1: Reach por rango de edad

	De 16 a 24 años	De 25 a 34 años	De 35 a 44 años	De 45 a 54 años	De 55 a más años
Reach	33%	42%	31%	31%	28%

Fuente: (Datum, 2020)

Tabla 2: Reach por zona del país

	Lima	Otras ciudades
Reach	45%	24%

Fuente: (Datum, 2020)

De lo cual se puede observar que el mejor reach se encuentra entre los 26 y 55 años y en Lima; por lo tanto, el e-commerce de Mass va dirigido hacia hombres y mujeres cuyas edades oscilan entre dicho rango y plaza.

3.1.2. Variable socioeconómica

Respecto al nivel socioeconómico, el reach es mayor en el A, B y C como se muestra en la tabla 3. Por ello, se enfocará en las personas que pertenecen a ellos.

Tabla 3: Reach por NSE

	NSE A/B	NSE C	NSE D/E
Reach	43%	36%	33%

Fuente: (Datum, 2020)

3.1.3. Variable psicográfica

El potencial cliente digital de Mass tiene un estilo de vida moderno, usa los medios digitales para informarse y realizar compras porque es una persona ocupada y prefiere invertir su tiempo en otras tareas que considera más importantes, además, evita las aglomeraciones en los lugares de compra para evitar un posible contagio; por lo tanto, está dispuesto a pagar un costo adicional por el servicio de delivery.

3.2. Deseos y necesidades del consumidor

Compra online: Prefiere realizar compras a través de aplicativos de delivery para abastecerse de los productos de la canasta básica.

Precios bajos: Los constantes cambios en la economía peruana ocasionaron que el consumidor priorice el ahorro y rendimiento generando una preferencia por los productos más económicos.

3.3. Hábitos y usos del consumidor

El nuevo contexto cambió la manera en que las personas realizaban sus compras. Según un estudio realizado por Google y Kantar, el 44% de los consumidores digitales realizaron su primera compra en el canal digital durante la pandemia y el 83% de ellos planea seguir haciéndolo (Anda Peru, 2020). Los principales motivos fueron minimizar las salidas y el ahorro de tiempo, además de contar con una buena experiencia de compra online. El dispositivo más usado es el

smartphone con 58.6% de participación, seguido por el desktop con 40% y la tablet con 1.4%, respecto al método de pago más usado, la tarjeta de débito lidera en preferencia porque prefieren evitar endeudarse (CAPECE, 2021).

3.4. Papeles de compra

Al realizar la compra, se involucran cinco actores que serán especificados en la tabla 4.

Tabla 4: Papeles de compra

Papel	Descripción
Iniciador	La persona que necesita abastecerse de productos de la canasta básica para su hogar.
Especificador	Los miembros de su hogar definen qué productos se necesita.
Decisor	Suelen ser las cabezas del hogar ya que tienen un presupuesto asignado para las compras.
Influenciador	La publicidad del díptico de productos en oferta a través de las redes sociales captan la atención de los miembros del hogar. También, la recomendación de algún conocido que haya comprado anteriormente en Mass.
Comprador	Cualquier miembro del hogar a cargo de las compras
Usuario	Los miembros del hogar

Elaboración propia

Sección 4: Mercado

Se cuantifica el tamaño del mercado en América Latina y en Perú, además se muestra la etapa de la demanda, la estacionalidad de las ventas, el impacto de la tecnología en el proyecto, los competidores de Mass y su participación en el mercado, la segmentación de mercado y, finalmente, se realiza un breve análisis de las cuatro P's de marketing.

4.1. Tamaño de mercado

En el 2020, el e-commerce se expandió en 523.4 billones de dólares a nivel global, creciendo en 26%. América Latina registró el mayor porcentaje de crecimiento de todas las regiones, como se muestra en la figura 3, siendo Brasil el responsable del 39% de las ventas y Perú el país con mayor crecimiento porcentual como se muestra en la Figura 4. La causa de este crecimiento fue la demanda sin precedentes por parte de los consumidores y la rápida respuesta de los retailers (Euromonitor International, 2021).

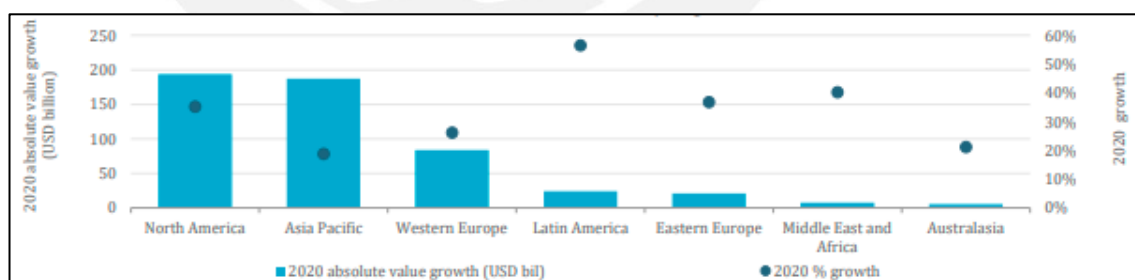


Figura 3: Crecimiento por región 2020

Fuente: (Euromonitor International, 2021).



Figura 4: Crecimiento por país 2020

Fuente: (Euromonitor International, 2021).

Por otro lado, el COVID-19 provocó el crecimiento del desempleo en la región afectando los ingresos de muchos latinoamericanos y convirtiéndolos en consumidores sensibles al precio que ahora buscan tener la experiencia digital mediante compras económicas y convenientes lo cual ha impulsado que los discounters, como la empresa colombiana Justo&Bueno y la empresa chilena ACuenta, incursionen en el mundo digital a través del lanzamiento de sus e-commerce (Euromonitor International, 2021).

4.2. Tamaño de mercado en Perú

Según el informe “Retailing in Peru” de Euromonitor, el crecimiento de la industria retail fue frenado en el 2020 por la llegada del coronavirus que también desaceleró el crecimiento de la economía peruana por las restricciones que se establecieron por parte del gobierno como medida preventiva para evitar su propagación (Euromonitor International, 2021b). En la tabla 5, se puede observar la evolución del mercado retail desde el 2017 al 2020 en millones de soles.

Tabla 5: Tamaño de mercado retail en Perú (millones de soles)

	2017	2018	2019	2020
Tamaño de mercado	108,439	114,095	118,942	103,353

Fuente: (Euromonitor International, 2021b)

Sin embargo, para los supermercados el panorama fue distinto. La alta demanda de productos de primera necesidad tuvo un impacto positivo en sus ventas. Según el reporte de resultados del último trimestre del 2020 de InRetail, los ingresos de Food Retail, en la que operan Plaza Vea, Vivanda, Mass, Economax y Makro, creció en 22.4% respecto al mismo periodo del año anterior, mientras que las ventas de las tiendas que llevan aperturadas más de un año crecen en 20.2% (InRetail, 2021). En la tabla 6, se muestra el crecimiento promedio de dichas tiendas del 2017 al 2020. Cabe resaltar que Mass representa el 9% de las ventas de Food Retail.

Tabla 6: Crecimiento promedio de tiendas inauguradas hace más de un año

	2017	2018	2019	2020
Crecimiento promedio	5.9%	7.9%	4.1%	17.7%

Fuente: (InRetail, 2021)

Con referencia al comercio electrónico, CAPECE señala que, en el 2020, el Perú representó el 7.3% del volumen de compras electrónicas en la región debido a que tuvo un 70% de penetración del internet con una concentración del 70% en Lima y Callao . El tamaño de mercado cerró con 21 600 millones de

soles, alcanzando un crecimiento en de 107.4% respecto al 2019, la cantidad de usuarios incrementó de 8.9 millones a 11.8 millones que representa el 36% de la población peruana. En cuanto a las empresas que forman parte del e-commerce, las de app delivery han crecido en 233% mientras que los marketplaces y retailers 295% (CAPECE, 2021).

4.3. Etapa de la demanda

Para identificar las etapas con mayor demanda durante el año, se analizó la venta neta mensual en millones de soles de Mass en los últimos dos años. Como se muestra en la figura 5, las ventas tuvieron un importante crecimiento en marzo del 2020 por la llegada de la pandemia y la implementación de restricciones que cambiaron los hábitos de compra de los peruanos y los impulsó a buscar nuevas plazas donde realizar sus compras de productos básicos que cumplan con los protocolos de bioseguridad y que sean cercanos a sus hogares. Se observa que luego del crecimiento, las ventas se mantienen constantes de marzo a mayo del 2020 donde las restricciones fueron más estrictas, posteriormente decrecen, pero son más altas que el año anterior debido a que Mass ganó reputación y a las aperturas de nuevas tiendas.

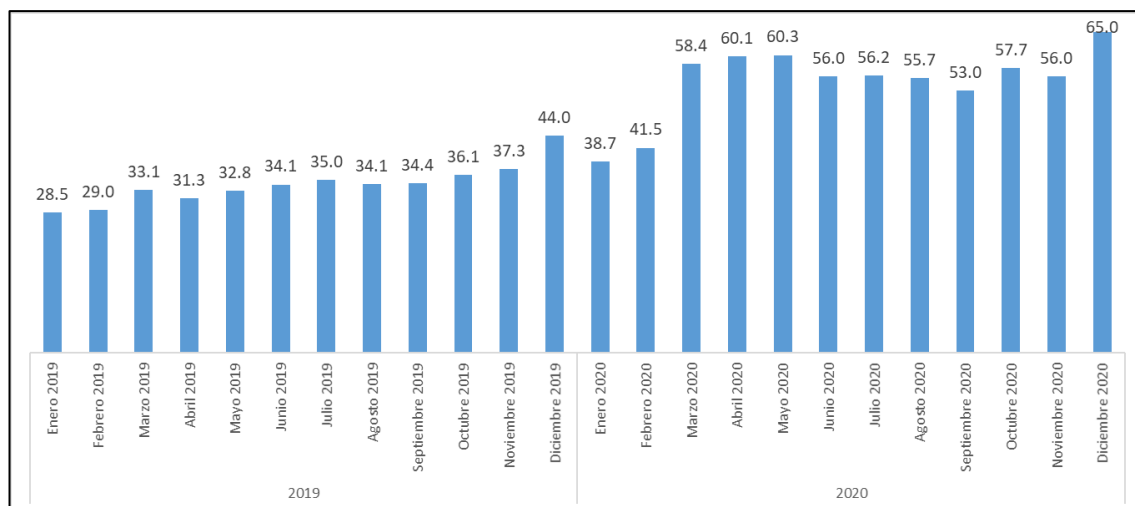


Figura 5: Evolución de ventas mensuales de Tiendas Mass en millones de soles

Elaboración propia

Sin embargo, sin considerar el crecimiento, la venta pico se da en diciembre, cuando se celebra navidad y año nuevo, además de ser uno donde los peruanos tienen mayor poder adquisitivo porque tienen más ingresos por las gratificaciones.

Realizando el análisis de ventas a nivel semanal, se observó que las semanas con mayores ventas son las de quincena y fin de mes ya que coinciden con las fechas en las que los consumidores reciben su sueldo, sin embargo, hay semanas excepcionales donde las ventas se elevan por la celebración de alguna festividad o por la transmisión de un partido de fútbol peruano.

4.4. Estacionalidad

En diciembre, las líneas que llegan a su pico de venta más alto en el año son Cervezas, Leche envasada y Panadería industrial (panetones). Estas crecen por

las reuniones que se organizan en celebración de la navidad. Además, se realizan campañas a través de redes sociales donde se publicita el catálogo de productos con descuento.

4.5. Impacto de la tecnología

Al tratarse de la implementación de un e-commerce para Mass, la tecnología es fundamental para el correcto registro y atención del pedido. Para ello, se hará uso de la plataforma de gestión de pedidos de Rappi que permite hacer un seguimiento detallado de lo solicitado por el cliente.

4.6. Competidores

El principal competidor de Mass es Mayorsa por pertenecer al mismo formato. Actualmente cuenta con 7 tiendas en Lima y 12 en provincias, además, cuenta con una marca blanca llamada Merkat. Al igual que Mass no cuenta con un canal de ventas online.

En segundo lugar, las tiendas de barrio y mercados que manejan un surtido y precios similares a Mass y, por el contexto, muchas implementaron las ventas a través de WhatsApp.

En tercer lugar, los supermercados, hipermercados y cash and carry que cuentan con un surtido más amplio, pero no necesariamente son más económicos que Mass a excepción de cash and carry que maneja precios bajos porque va dirigido hacia mayoristas. En el caso de los supermercados e hipermercados, estos sí cuentan con un e-commerce mientras que los cash and carry, no.

Por el lado digital, Mass competirá directamente con los e-commerce de los retailers que se encuentren en la aplicación Rappi ya que son las opciones a las que el consumidor tendrá rápido acceso y con las que fácilmente podrá comparar. Actualmente, en la aplicación se puede elegir entre Tottus, Wong, Metro y otros

pequeños negocios para el abastecimiento de productos de la canasta básica, de los cuales, Metro es el que maneja precios competitivos para Mass, por lo tanto, es un fuerte competidor.

4.7. Participación en el mercado de las principales marcas

La marca con la que Mayorsa se encuentra en el mercado es Maxiahorro que viene perdiendo participación en el mercado desde el 2017 cuando Mass comenzó a aperturar más tiendas. En otros, se encuentran los pequeños negocios independientes cuya participación incrementó del 2018 al 2019 pero bajó en 10 puntos al cierre del 2020, como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7: Participación en el mercado de discounters

	2017	2018	2019	2020
Mass	45.4%	52.7%	57.5%	63.2%
Maxi Ahorro	34.6%	24.2%	19.2%	18.3%
Otros	20.0%	23.1%	23.3%	13.5%

Fuente: (Euromonitor International, 2021a)

4.8. Segmentación de mercado

El público objetivo del e-commerce de las Tiendas Mass son los consumidores digitales que hacen uso de sus dispositivos móviles para realizar compras en línea a través de aplicativos como Rappi. Como se detalló en el punto 3.1, son hombres y mujeres que pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C los cuales se distribuyen en Lima Metropolitana como se muestra en la figura 6.

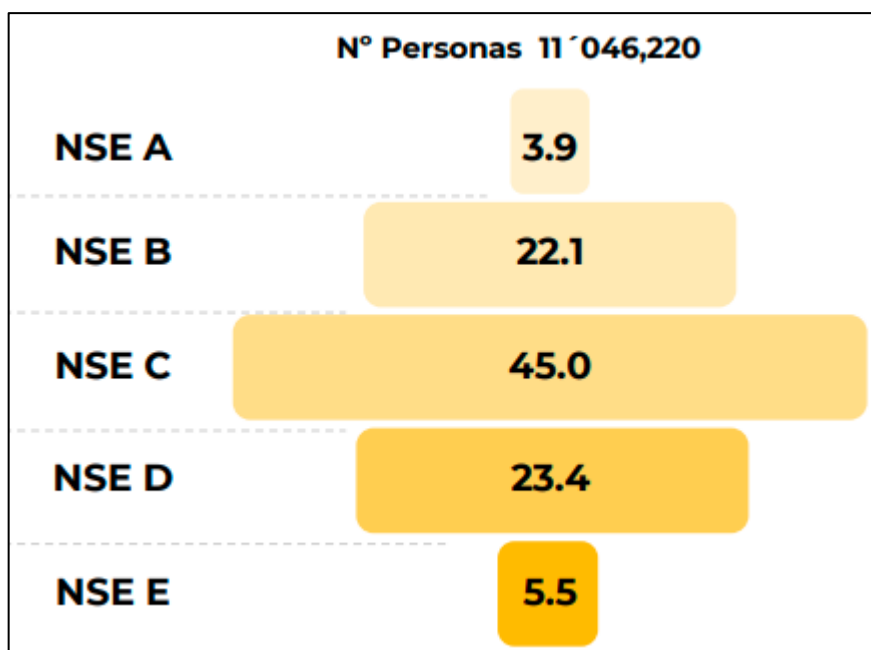


Figura 6: Distribución por NSE en Lima Metropolitana

Fuente: (Apeim, 2020)

Las edades oscilan entre 26 y 55 años, son personas modernas que priorizan el cuidado de su salud por lo tanto prefieren realizar compras en línea en lugar de acudir a un supermercado para evitar el contagio, por lo tanto, están dispuestos a pagar un costo adicional por el servicio. Además de su salud, valoran mucho su tiempo, pues al realizar compras en línea, evitan tener que hacerse un espacio en su día para ir a hacerlas presencialmente, el cual pueden destinarlo para otras actividades.

La distribución por edad según NSE se observa en la tabla 8.

Tabla 8: Perfil de personas según NSE en Lima Metropolitana

		TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Sexo	Hombre	48.3%	44.5%	48.7%	48.8%	48.8%	48.8%	47.7%	48.2%
	Mujer	51.7%	55.5%	51.3%	51.2%	51.2%	51.2%	52.3%	51.8%
¿Qué edad tiene en años cumplidos? agrupados	<= 12	18.4%	15.9%	13.8%	18.5%	17.7%	19.9%	21.1%	27.6%
	13 - 17	7.9%	6.3%	7.0%	7.9%	7.3%	8.8%	8.8%	8.5%
	18 - 25	13.4%	11.1%	13.1%	13.5%	12.8%	14.7%	13.3%	16.2%
	26 - 30	7.3%	6.6%	7.0%	7.6%	7.5%	7.7%	7.0%	7.6%
	31 - 35	6.8%	5.1%	7.0%	6.6%	6.5%	6.8%	7.5%	5.4%
	36 - 45	13.1%	13.1%	13.2%	13.3%	13.3%	13.2%	13.1%	11.8%
	46 - 55	12.0%	15.1%	13.9%	12.4%	12.9%	11.5%	10.0%	8.2%
	56+	21.0%	26.7%	25.0%	20.3%	22.1%	17.4%	19.2%	14.7%

Fuente: (Apeim, 2020)

Para cuantificar la cantidad de clientes presenciales, se empleó como fuentes secundarias los reportes Comportamiento online ante coyuntura Covid-19 de Datum, nombrado en el punto 3.1, y Niveles socioeconómicos 2020 de APEIM. Asimismo, se siguió el esquema que se muestra en la figura 7, de lo cual se obtuvo como resultado 1'219,354 personas.

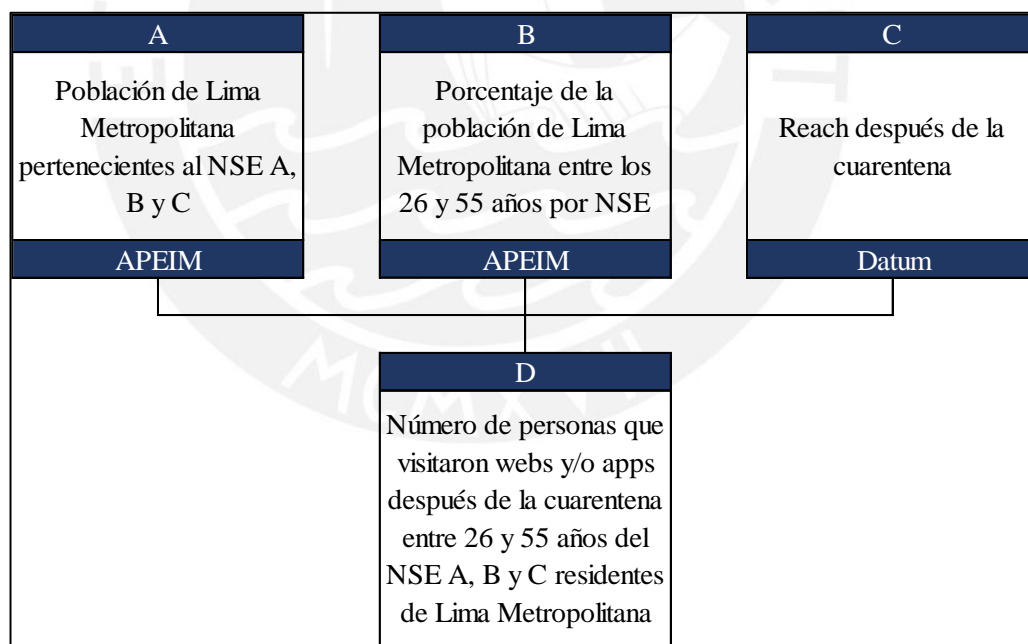


Figura 7: Esquema de cálculo de la cantidad de clientes potenciales

Elaboración propia

4.9. Características de la P de producto

Se propone la implementación de un e-commerce donde se ofrecerán los productos que se venden en las tiendas físicas. Estos se agrupan según la categoría:

- Frutas y verduras
- Despensa y productos secos
- Snacks y confitería
- Lácteos
- Limpieza del hogar
- Bebidas sin alcohol
- Bebidas con alcohol
- Pollo y carnes
- Pescados y mariscos
- Panadería y repostería
- Cuidado personal
- Huevos
- Mascotas
- Refrigerados
- Congelados
- Bebes
- Cigarros

El surtido tendrá tanto marcas reconocidas en el mercado peruano como las marcas propias del formato, Bell's, Boreal y Balanze, que se caracterizan por ser más económicas que la competencia. La finalidad de esto es que el cliente tendrá la opción a elegir entre los productos a partir de su presupuesto y preferencias.

4.10. Características de la P de punto de venta

Las ventas del e-commerce se darán a través de Rappi, a la cual se puede acceder a través de un smarthphone, tablet o computadora. La elección de esta plataforma se debe a que se evita invertir dinero y tiempo en la creación de una plataforma propia, además, se evita contratar a más personal para la atención y el envío de los pedidos; por otro lado, permite que Mass tenga mayor visibilidad ya que, en el último año, Rappi ha logrado posicionarse en el primer lugar de las aplicaciones de delivery gracias a la salida de Uber Eats y la migración de Glovo hacia Pedidos Ya, lo cual se aprovechó para captar nuevas marcas que anteriormente trabajaban con la competencia. Al mismo tiempo, según el reciente estudio Marcas 2021 de Arellano Consultoría, posiciona a Rappi en el cuarto puesto de Top of mind de marketplaces con 7% como se muestra en la figura 8 (Villar, 2021).



Figura 8: Ranking de marcas Top of Mind de marketplaces

Fuente: (Villar, 2021).

En cuanto al desempeño de las tiendas virtuales, Rappi se posiciona en el primer lugar como el más utilizado y en segundo lugar como el preferido (Figura 9)

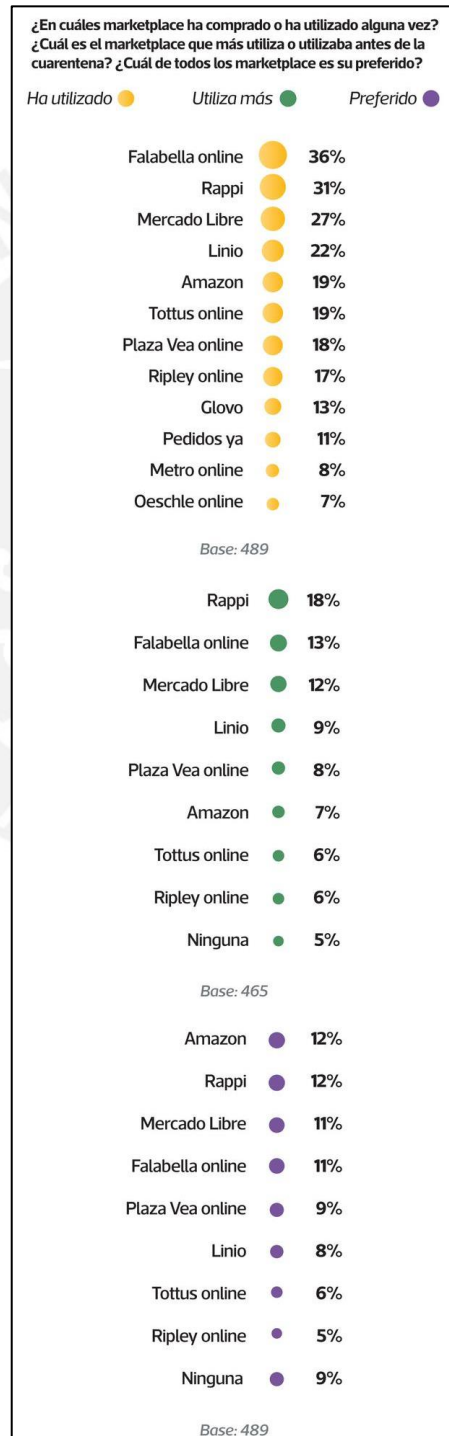


Figura 9: Desempeño de las tiendas virtuales

Fuente: (Villar, 2021).

El mayor índice de recordación neta de Rappi respecto a los demás marketplaces se debe a que los consumidores consideran la rapidez como un factor muy importante al momento de elegir la plataforma sobre otra.

La aplicación cuenta con siete secciones: Restaurantes, Farmacia, Express, Supermercados, Rappi Mall, Licores y Courier, como se muestra en la figura 10, donde Mass se ubicará en Supermercados.



Figura 10: Secciones disponibles en Rappi

Fuente: Rappi, 2021

El consumidor puede elegir el día y el rango de horas en el que desea que su pedido sea entregado, el costo de envío se mantiene para cualquier opción

elegida, pero varía según la distancia del consumidor hacia la tienda más cercana, sin embargo, se puede evitar si el consumidor es cliente Prime y el pedido es mayor a S/ 25. La plataforma acepta todos los medios de pago: efectivo, tarjeta de crédito y tarjeta de débito.

4.11. Características de la P de promoción

4.11.1. Estrategias de posicionamiento

La definición de la estrategia de posicionamiento permitirá crear una imagen de la marca que contribuirá en la manera que se desea que los clientes piensen y sientan respecto a ella. En el caso de Mass, se pretende que el cliente lo considere como el lugar donde se puede encontrar productos de buena calidad a un precio más económico frente a la competencia.

La sección Supermercados de Rappi se encuentra dividida en 6 sub secciones: Supermercados Premium, Tecnología, Precios Bajos, Tiendas Express, Tiendas Especializadas y Mercados Saludables. Por el concepto que maneja Mass, entraría en la sección Precios Bajos donde estaría compitiendo contra Metro y otros pequeños negocios que varían según la zona, de los cuales, Metro maneja precios más bajos y similares a Mass, además de tener mayor reconocimiento frente a las demás opciones. Por lo tanto, Mass estaría compitiendo directamente con Metro en la aplicación, en consecuencia, es importante considerar su estrategia de pricing para poder lograr ser competitivos.

4.11.2. Características de las campañas de promoción

Las campañas de promoción que realiza actualmente Mass se ejecutan a través de sus redes sociales mediante publicaciones de las aperturas de los nuevos locales y los descuentos vigentes. También, cuentan con un catálogo de productos en descuento publicado en su página web, el cual se actualiza cada 15 días.

El nuevo canal de ventas será promocionado a través de Rappi para que tenga mayor visibilidad ante los usuarios de la aplicación que son clientes de Mass y los que nunca han comprado ahí. Estos últimos se verán atraídos por los precios bajos frente a la competencia.

4.11.3. Publicidad

Como se mencionó anteriormente, Mass hace uso de las redes sociales para realizar las campañas de promoción, esto se debe principalmente a que es el medio más económico y eficaz para darse a conocer entre los clientes potenciales ya que son consumidores digitales. Según el reporte Digital 2021 Peru, el 81.4% de la población peruana están activos en las redes sociales de los cuales el 51.1% están dentro del rango de edades de 25 a 54 años. Facebook es la red social preferida de los peruanos ya que su audiencia representa el 99.8% de la población activa en redes sociales, por ello, se priorizará la publicidad en este medio (Kemp, 2021).

4.11.4. Promoción de ventas

Para impulsar la venta a través del e-commerce, se puede ofrecer un descuento sobre el monto total de la venta a partir de S/25 en la primera semana de lanzamiento. De esta manera, los clientes de las Tiendas Mass

que hacen uso de Rappi podrán experimentar con el nuevo canal de ventas y los usuarios de aplicación que no son clientes de Tiendas Mass se verán atraídos a realizar compras en Mass por primera vez.

4.12. Características de la P de precio

4.12.1. Niveles de precio del producto y margen de ganancia

El precio del servicio dependerá de la distancia de la ubicación del cliente hacia la tienda más cercana, considerando como tarifa base S/ 5. Actualmente se cuenta con 534 tiendas en todos los distritos de Lima Metropolitana.

Respecto al precio de los productos, la actual estrategia de pricing de Mass es mantener los productos más vendidos con precios por debajo del mercado tradicional ya que generan mayor tránsito de clientes hacia las tiendas mientras que los precios de las marcas propias se establecen por debajo del precio de productos similares en otras marcas que se venden en el formato con el fin de que el cliente tenga la opción a elegir entre marca o precio. Asimismo, existe un grupo de productos que tienen precios alineados al mercado tradicional, otro grupo de productos cuyos precios se fijan en 15% por debajo de los precios de Plaza Vea y otro grupo cuyos precios son sugeridos por los proveedores.

4.12.2. Plazos y condiciones de pago

El cliente tiene la opción a elegir entre pago en efectivo o tarjeta, ambas se realizan contra entrega, en el caso del pago en efectivo, el dinero se entrega

al motorizado y en el caso de tarjeta, la aplicación realiza el cobro una vez el motorizado haya reportado la entrega del pedido.

En el caso del pago de Rappi hacia Supermercados Peruanos, este realiza el depósito por el total de ventas menos la comisión en la cuenta que brinda la empresa todos los miércoles semanalmente.

4.12.3. Proyecciones de mercado

Teniendo como base el tamaño del mercado calculado en el punto 3 y el porcentaje de crecimiento esperado de 22% respecto al 2020 de los consumidores digitales en el país según Jaime Montero, Head of Digital Business de la CLL, se obtuvo el para finales del 2021, el tamaño del mercado será 3'860,485 personas (eCommerce Institute, 2021).

Sección 5: Aspectos legales

En esta sección, se identificar los organismos nacionales que regularían el proyecto, los impuestos que se aplicarían y si existe alguna ley que vele por el bienestar del consumidor del e-commerce.

5.1. Agencias nacionales de vigilancia sanitaria

Las aplicaciones de delivery que efectúan compras en los supermercados tienen que seguir los lineamientos que estableció el Poder Ejecutivo publicados en Diario Oficial El Peruano. La Resolución Ministerial N° 163-2020-PRODUCE indica que se los motorizados encargados de realizar las compras deben pasar por una prueba sintomatológica del COVID-19 antes de realizar sus operaciones. Además, se les debe brindar una capacitación sobre las medidas de seguridad junto con un kit de higiene que incluya mascarilla, guantes y alcohol en gel

(RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 00163-2020-PRODUCE, 2020). Los pasos que deben seguir los motorizados son los siguientes:

1. Los repartidores de los aplicativos deben pasar por un control de temperatura antes de ingresar a los supermercados.
2. Los repartidores deben colocarse el uniforme que los diferenciará durante el tiempo que les tome ejecutar el pedido en el supermercado.
3. Los repartidores deberán desinfectar constantemente sus manos y demás artículos de trabajo durante la ejecución de la compra.
4. Los repartidores deben empaquetar las frutas y verduras antes de colocarlas en el carrito de compras.
5. Los repartidores deberán coordinar con los consumidores finales la entrega de sus pedidos de manera que se respete el distanciamiento. Al momento de hacer la entrega, los repartidores deben realizar la correcta desinfección de los pedidos.

5.2. Impuestos

Impuesto a la Renta (IR): Es el impuesto que grava todas las ganancias que obtengan de un trabajo o la explotación de un capital, se recauda una vez al año. En el caso de Mass, al ser un comercio, se le aplica el impuesto a la renta de tercera categoría en régimen general que es una tasa de 29.5% anual.

Impuesto General a las Ventas (IGV): Es el impuesto pagado por el consumidor final al adquirir un bien o servicio. La tasa aplicada es de 18%.

5.3. Registro de la marca

La marca Mass ya está registrada en Indecopi.

5.4. Código de Defensa del Consumidor

Actualmente no hay una norma que proteja al consumidor del comercio electrónico, por ello, se utiliza el Código de Protección y Defensa del Consumidor; sin embargo, hay varios vacíos legales por lo cual Indecopi presentó una normativa en abril del 2021 llamado “Propuesta para la protección del consumidor en el comercio electrónico y la seguridad de productos” a través de la cual “se busca establecer un estándar mínimo de cumplimiento en las transacciones realizadas a través de los canales digitales, así como garantizar la seguridad y salud de los consumidores frente al posible ingreso al mercado de productos riesgosos, e incentivar la solución de controversias entre empresas y consumidores.” (Indecopi, 2021)

Para que la normativa entre en vigencia es necesario que sea aprobado en un proyecto de ley, de lo contrario, se seguirá haciendo uso del Código de Protección y Defensa del Consumidor.

Sección 6: Posicionamiento del producto

Con la implementación del e-commerce, Mass busca fortalecer la sensación de cercanía hacia el cliente pues tendrá la tienda en su celular, tablet o desktop y podrá comprar en cualquier momento del día en menos tiempo del que le tomaría ir a la tienda. Adicionalmente, busca posicionarse como la opción más económica en el mercado presencial y digital lo cual lo logra gracias al alto porcentaje de participación en el surtido de la marca propia, por ello, es importante lograr que los consumidores consideren a los productos como una opción de buena calidad y de buen precio.

PARTE III: MARKETING TÁCTICO

Se detallarán todas las características del producto, punto de venta, promoción y precio.

Sección 7: Producto

En esta sección se presenta la historia, el ciclo de vida, características del producto, los beneficios para el consumidor y las formas de uso.

7.1. Historia

Mass nació en el 2001 con su primera tienda inaugurada en el distrito Chosica, en ese entonces, formaba parte de Supermercados Santa Isabel, el cual fue posteriormente adquirida por el grupo Intercorp y cambió su nombre a Supermercados Peruanos. En el 2013, la empresa tomó la decisión de reemplazar los locales de Mass por Plaza Vea Súper; sin embargo, en el 2016, realizó un relanzamiento de la marca para competir contra el canal tradicional, es decir, bodegas y mercados. Las razones fueron las siguientes:

- Llegar a nuevas plazas
- Implementación rápida.
- Los productos que conforman el surtido son limitados por lo cual se puede llevar un mejor control y rotación
- Escasez de terrenos para grandes formatos.

Mass está dentro de la categoría hard-discount de la industria retail, se caracteriza por tener precios por debajo de otros formatos y por contar con un surtido enfocado en la canasta básica. Actualmente, ha alcanzado una penetración de 23.2% solo en Lima, según Kantar Worldpanel, y cuenta con más de 500 locales (Informarketing, 2018).



Figura 11: Logo antiguo

Fuente: Logopedia



Figura 12: Logo actual

Fuente: Logopedia

7.2. Ciclo de vida y estrategia de marketing

Dentro del portafolio de marcas de Supermercados Peruanos, Mass es la más reciente y se encuentra en etapa de crecimiento. Como se mencionó en el punto anterior, las hard-discount han logrado una penetración de 23.2%, sin embargo, sigue siendo un bajo porcentaje respecto a la penetración del canal tradicional,

por lo tanto, se ubicaría dentro del cuadrante con el signo de interrogación en la matriz BCG como se muestra en la figura 13.

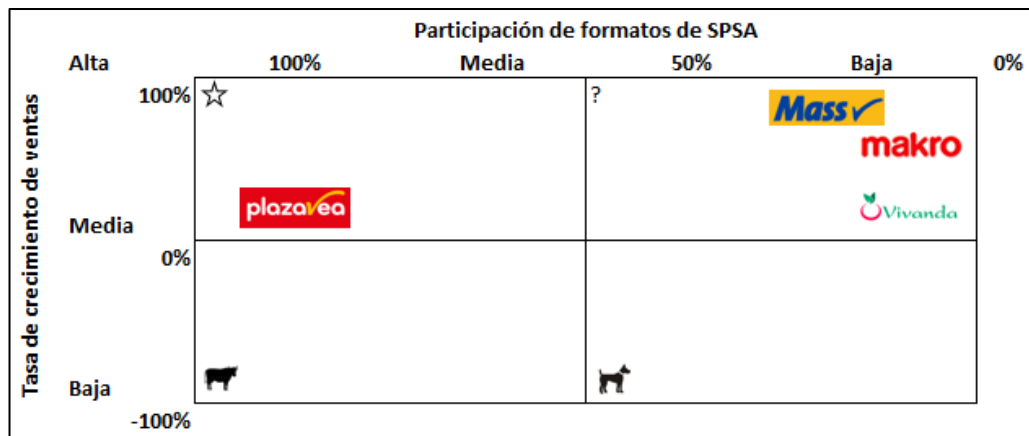


Figura 13: Matriz BCG de Supermercados Peruanos

Elaboración propia

Respecto a las estrategias, Mass ofrece un surtido enfocado en las categorías más demandadas donde se cuenta con productos de marcas privadas y marcas propias (Bell's para abarrotes, Balanze para cuidado personal y Boreal para higiene). Estas últimas son más económicas que las privadas, por ello, han ganado mayor territorio en el último año debido a que el consumidor comenzó a priorizar el ahorro debido a la desaceleración económica provocada por la llegada del COVID-19 al país (Figura 14). Asimismo, según un estudio de Nielsen, su participación es más alta en la categoría de alimentos, como se muestra en la figura 15.

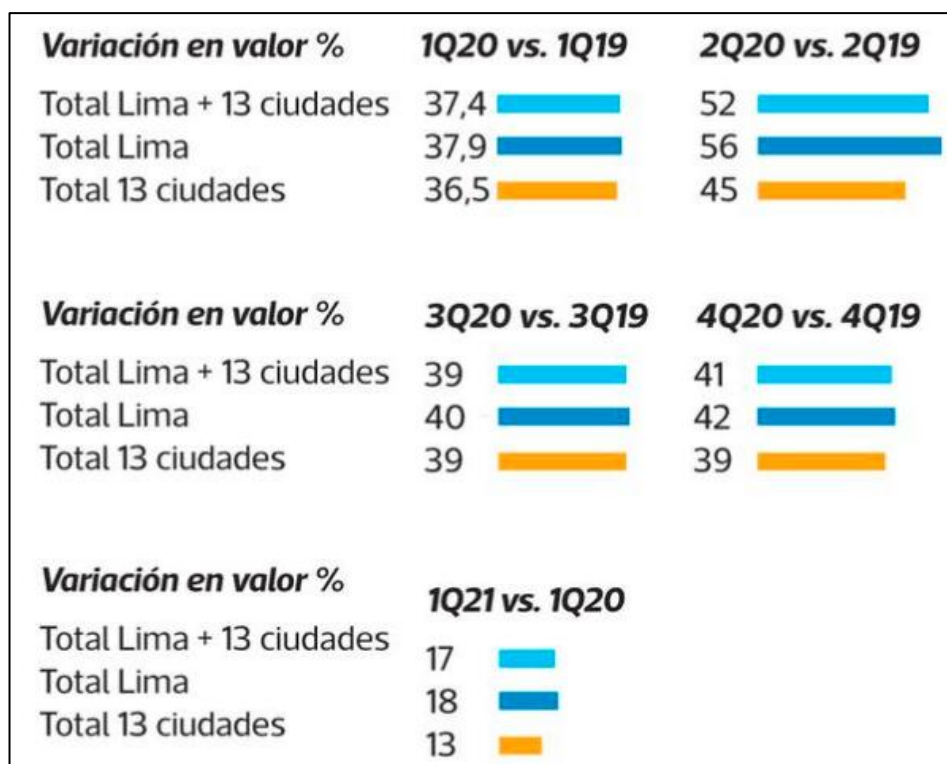


Figura 14: Crecimiento de marcas blancas en Lima y 13 ciudades de Perú. Enero 2020 a marzo 2021.

Fuente: (Martínez, 2021a)



Figura 15: Participación de las marcas propias por canasta a nivel nacional durante el primer trimestre del 2020 y 2021 (Valor %)

Fuente: (Martínez, 2021a)

Por otro lado, según la matriz Ansoff, se emplea la estrategia de desarrollo de nuevos mercados al implementar un nuevo canal de ventas a través del e-commerce que pretende atraer a los consumidores digitales que buscan precios económicos.

7.3. Características

El e-commerce de Mass estará disponible en la plataforma Rappi. Para acceder a él, el cliente debe ingresar a su aplicación o a su página web y dirigirse a la sección Supermercados y luego, a la subsección Precios Bajos (Figura 16).

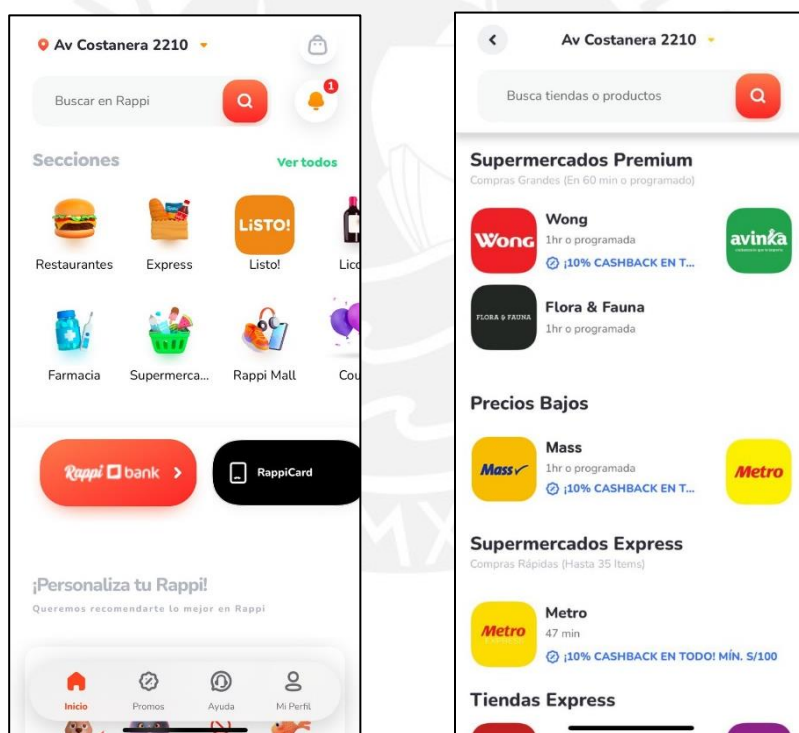


Figura 16: Ubicación de Mass en la plataforma Rappi

Elaboración propia

Al ingresar a Mass, el usuario se encontrará con los productos clasificados por categorías como se muestra en la figura 17, podrá indagar a través de ellas para

elegir los productos que desea y también podrá encontrar un producto en específico de manera más rápida a través del buscador ubicado en la parte superior.

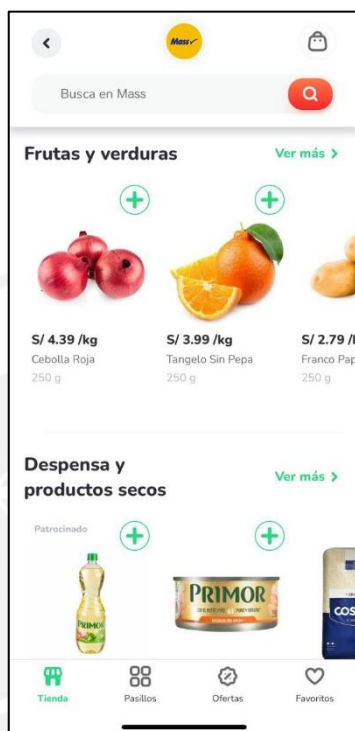


Figura 17: Pasarela de productos de Mass en la aplicación

Elaboración propia



Figura 18: Pasillos del e-commerce de Mass

Elaboración propia

7.4. Beneficios para el consumidor

Los principales beneficios son los siguientes:

- La rapidez y el ahorro de tiempo para realizar una compra porque ya no será necesario que el cliente se dirija a una tienda física, asimismo, evita salir y exponerse a un posible contagio.
- El cliente estará más informado respecto a los cambios en los precios y en el surtido.
- El cliente podrá programar su pedido para que llegue a su casa cuando él lo necesite.

7.5. Marca

La marca Mass pertenece a Supermercados Peruanos que se posiciona como la cadena de supermercados número uno a nivel nacional.

7.6. Formas de uso

Para realizar un pedido, el usuario debe agregar los productos de su elección a la canasta haciendo clic en el símbolo suma que está en la parte superior derecha de la imagen de cada producto que también permite colocar la cantidad deseada como se muestra en la figura 19.

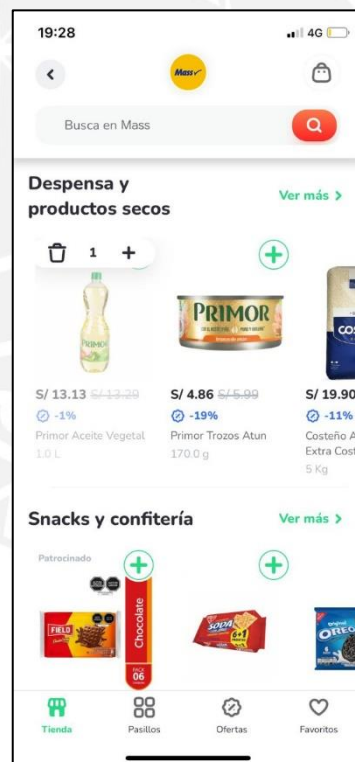


Figura 19: Proceso para agregar productos a la canasta

Elaboración propia

Una vez se tenga el pedido listo, el usuario debe dirigirse a la imagen de la canasta que está en la parte superior derecha para visualizar su pedido final y proceder con el pago haciendo clic en “Ir a pagar” (Figura 20).

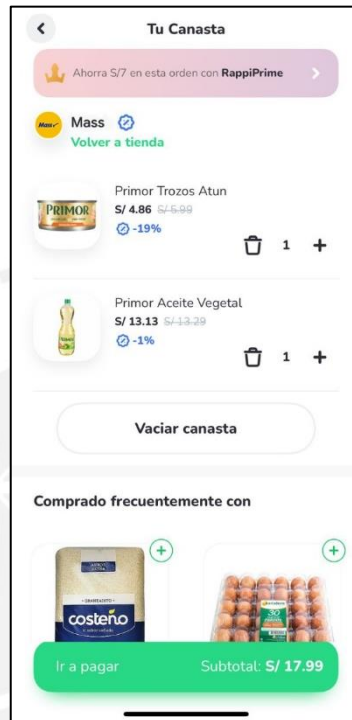


Figura 20: Visualización de pedido final

Elaboración propia

Posteriormente, aparecerá la sección “Programa tu pedido” donde el usuario podrá elegir el día y el rango de horas en los que desea recibirlo, seguidamente debe hacer clic en “Continuar” que lo re direccionará al tramo final donde se muestra el resumen del pedido y le permitirá elegir el medio de pago para finalizar el pedido. Todo esto se puede observar en las figuras 21, 22 y 23.

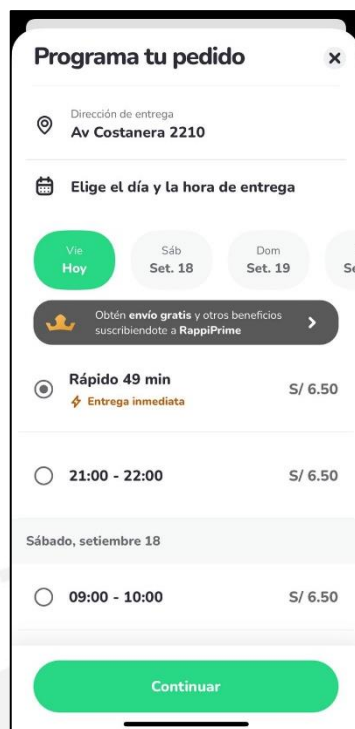


Figura 21: Programación de pedido

Elaboración propia

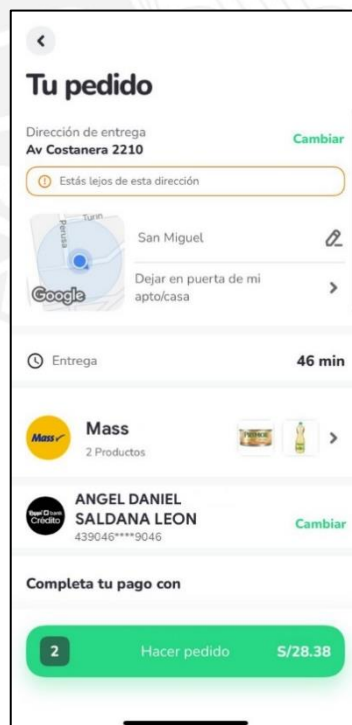


Figura 22: Resumen de pedido

Elaboración propia

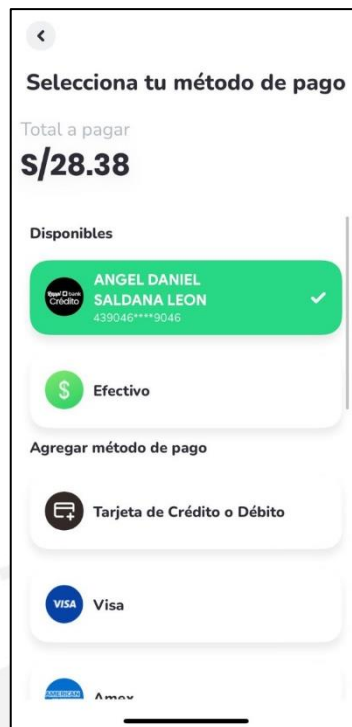


Figura 23: Medios de pago disponibles.

Elaboración propia

Finalmente, Rappi le enviará el pedido a la tienda más cercana y asignará un rappi tendero que se encargará del envío. El usuario podrá contactarse con el rappi tendero en todo momento y hacer seguimiento de su pedido en tiempo real.

Sección 8: Punto de venta

En esta sección, se detalla los canales de distribución, la logística, y la previsión de ventas.

8.1. Canales de distribución

Solo se contará con un canal de distribución, el cual estará compuesto por tres niveles: Centro de distribución central – Centro de transferencia – Tienda Mass – Motorizado – Cliente.

El centro de distribución está ubicado en Punta Negra, desde ese punto parten los camiones que abastecerán a los tres centros de transferencia ubicados en diferentes puntos de Lima. Posteriormente, se abastecerá a las tiendas que son los puntos donde los motorizados recogerán los pedidos.

Se trabajará con el stock disponible en la tienda más cercana al cliente. En caso no haya stock del producto seleccionado, se le comunicará al cliente para darles opciones de reemplazo.

8.2. Relaciones con los canales

El flujo de distribución depende exclusivamente de Supermercados Peruanos desde el Centro de distribución central hasta que los productos llegan a las tiendas. Posteriormente, se encarga Rappi a través de los motorizados denominados Rappi tenderos que ganan por servicio S/ 1.5 por kilómetro recorrido, pueden ganar un poco más si es que el usuario le asigna una propina al momento de realizar el pedido. El pago por el envío es asumido por el usuario y, posteriormente, es depositado a la cuenta del motorizado. No tienen una relación laboral con Rappi ya que son considerados emprendedores digitales (Martínez, 2019). Sin embargo, en caso existiese algún reclamo por parte de los clientes relacionado al servicio del Rappi tendero, este será asumido por Rappi.

8.3. Logística de mercado

8.3.1. Existencias

El centro de distribución cuenta con stock de los productos que se venden en Mass. Estos son trasladados hacia los centros de transferencia que son almacenes más cercanos a los locales de Mass los cuales también cuenta con

su propio almacén que les permite contar con un stock de seguridad y no quedar desabastecidos.

Como se mencionó en el punto 4.3, las ventas incrementan cuando hay alguna festividad nacional o un partido de fútbol por lo cual es importante que las tiendas cuenten con un stock por encima de lo habitual en los productos más vendidos: bebidas con alcohol y bebidas sin alcohol.

8.3.2. Transporte

Los productos son trasladados hacia las tiendas en pequeños camiones y le transporte del pedido al consumidor final se realizará a través de los Rappi tenderos que se pueden movilizar en moto o bicicleta.

8.3.3. Almacenamiento

El almacenamiento de los productos en las tiendas dependerá de su condición, si son productos frescos o congelados, deben ser refrigerados; de lo contrario, no será necesario.

8.4. Previsión de ventas

De acuerdo a uno de los objetivos propuestos, se espera que las ventas del e-commerce representen el 2% del total de ventas de Mass que, para el año 2022, se pronostica que venda el 15% adicional a la venta presupuestada en el 2021 que se muestra en la tabla 10.

Tabla 9: Venta proyectada Mass 2022

Presupuesto 2021	Crecimiento	Venta total proyectada 2022
S/ 893,023,304	15%	S/ 1,026,976,799

Elaboración propia

Por lo tanto, las ventas del e-commerce equivaldrán a 20.5 millones de soles en el año 2022 (Tabla 10) y se distribuirá mensualmente tomando como referencia las ventas del 2019 ya que es el año más reciente en el que no influye el efecto de la pandemia como se muestra en la tabla 11, con lo cual se tiene las ventas mensuales como se muestra en la tabla 12, además se asume un ticket promedio por clic de S/ 15 para obtener la cantidad de clics estimados que efectúan una compra.

Tabla 10: Proyección de ventas del e-commerce en el 2022

Venta total proyectada 2022	Participación del e-commerce	Venta del e-commerce
S/ 1,026,976,799	2%	S/ 20,539,536

Elaboración propia

Tabla 11: Split mensual de ventas 2019

Mes Mensual	Venta Neta	Participación mensual	Propuesta split 2022
Enero 2019	28,481,132	7.0%	8.5%
Febrero 2019	28,986,796	7.1%	7.1%
Marzo 2019	33,053,142	8.1%	6.6%
Abril 2019	31,307,680	7.6%	7.6%
Mayo 2019	32,765,315	8.0%	8.0%
Junio 2019	34,097,410	8.3%	8.3%
Julio 2019	34,951,608	8.5%	8.5%
Agosto 2019	34,117,894	8.3%	8.3%
Septiembre 2019	34,388,488	8.4%	8.4%
Octubre 2019	36,085,182	8.8%	8.8%
Noviembre 2019	37,266,552	9.1%	9.1%
Diciembre 2019	44,008,672	10.7%	10.7%
Total	409,509,869	100%	100.0%

Elaboración propia

Tabla 12: Proyección mensual de ventas del e-commerce en el 2022

Mes	Venta	Clics estimados
Enero	S/ 1,736,604	115,774
Febrero	S/ 1,453,873	96,925
Marzo	S/ 1,349,733	89,982
Abril	S/ 1,570,280	104,685
Mayo	S/ 1,643,390	109,559
Junio	S/ 1,710,203	114,014
Julio	S/ 1,753,046	116,870
Agosto	S/ 1,711,230	114,082
Setiembre	S/ 1,724,802	114,987
Octubre	S/ 1,809,902	120,660
Noviembre	S/ 1,869,156	124,610
Diciembre	S/ 2,207,316	147,154
Total	S/ 20,539,536	1,369,302

Elaboración propia

En enero, mes del lanzamiento del e-commerce y de la campaña, se espera que el 70% de las ventas se concreten por los clics realizados sobre la publicidad, es

decir, 81,042 clics. Considerando el objetivo de tasa de conversión de 40% de la campaña, será necesario que se realicen 202,605 clics.

Sección 9: Promoción

En esta sección, se detallan las estrategias de publicidad y promoción que se adoptarán para el formato, también el marketing directo y el endomarketing

9.1. Publicidad

9.1.1. Público objetivo

Las Tiendas Mass tienen un amplio público objetivo por estar distribuido en diferentes distritos de Lima con distintos niveles socio económicos. Sin embargo, el e-commerce va dirigido a las personas modernas que acostumbran realizar compras por aplicativos, sus edades oscilan entre 26 y 55 años y pertenecen a los niveles socio económicos A, B y C.

9.1.2. Estrategia creativa

Objetivo: Persuadir a los usuarios de Rappi a realizar compras en la sección de Tiendas Mass.

Reason Why: Los usuarios de Rappi son personas ocupadas que no disponen de tiempo para realizar las compras del hogar de manera presencial. El e-commerce de Tiendas Mass soluciona dicho problema, además de ser más económico que las otras opciones en el aplicativo.

9.1.3. Agencia de publicidad

Se hará uso de las herramientas que brinda Rappi Ads para realizar campañas publicitarias dentro de la aplicación y en redes sociales, para ello, se contratará a dos analistas especializados en canales digitales cuyo sueldo se muestra en la tabla 12, ellos también estarán a cargo de mantener el surtido y los precios actualizados en Rappi. Asimismo, para reforzar la presencia de Mass en las redes sociales se trabajará con las herramientas gratuitas que ellas brindan, el equipo encargado de administrarlas será el área de marketing de Mass.

Tabla 13: Sueldo de analista

Puesto	Sueldo
Analista especializado en canales digitales	S/ 2,700

Elaboración propia

9.1.4. Medios de comunicación

Para el lanzamiento del e-commerce se emplearán los medios digitales, es decir, redes sociales y la aplicación de Rappi, puesto que el cliente objetivo interactúa frecuentemente con esas plataformas al ser consumidor digital.

En el caso de las redes sociales, se realizarán posts informativos del lanzamiento del e-commerce, además, se reforzará la presencia de Mass a través de publicaciones con un tono cercano y divertido como se viene haciendo con el personaje “La tía Gloria”. Estas tienen que realizarse mínimo 3 veces al día y el contenido dependerá del momento en el que se publiquen, por ejemplo, en las mañanas se publicarán posts relacionados a

productos que se consumen en el desayuno, en las tardes se publicarán post de recetas que se pueden realizar usando algunos productos del surtido y en las noches se publicarán promociones en bebidas y snacks. También es importante hacer uso de las historias ya que es la manera más rápida y efectiva de captar la atención del cliente e interactuar con ellos mediante encuestas, preguntas y respuestas, menciones y enlaces; las historias que se consideran que contienen información importante y que suelen ser preguntas frecuentes de los clientes, deberán fijarse en el perfil como historias destacadas. Asimismo, se propone agregar el botón de “Pedir comida” en el perfil de Instagram de Mass el cual va a redireccionar al e-commerce en Rappi. De esta manera, se busca que los seguidores interactúen con el contenido para mejorar la relación con ellos, obtener inputs y lograr un mejor alcance orgánico. Estas acciones no serán pagadas.

Por el lado de la aplicación de Rappi, se hará uso de dos herramientas que brinda RappiAds. En primer lugar, las pautas fuera de la aplicación en Instagram, Facebook y Google para encontrar y captar la atención de potenciales clientes que, al hacer clic en la publicidad, serán dirigidos al e-commerce. En segundo lugar, la creación y colocación de un banner en la aplicación para tener mayor visibilidad entre los usuarios. El costo del uso de las herramientas varía según la cantidad de usuarios que hagan clic sobre ellas lo cual se proyecta a un total de 202,605 durante la campaña como se mencionó en el 8.4.

En la tabla 14, se muestra la inversión en publicidad para la campaña de lanzamiento del e-commerce de Mass en Rappi.

Tabla 14: Inversión en publicidad para la campaña de lanzamiento

Herramienta	Duración	Costo por clic	Clics estimados	Costo total
Pauta fuera de Rappi	2 semanas	S/ 0.65	60,782	S/ 39,508
Banner	2 semanas	S/ 0.50	141,824	S/ 70,912
Total				S/ 110,420

Elaboración propia

9.2. Promoción de ventas

Para llamar la atención de los usuarios de Rappi, se activará un descuento de 20% en toda la tienda. La duración de esta promoción será de dos semanas desde el lanzamiento y será parte del banner como se muestra en la figura 24.



Figura 24: Banner publicitario en la aplicación Rappi

Elaboración propia

El costo de esta promoción se calcula del producto de las ventas proyectadas durante la campaña y el descuento aplicado como se detalla en la tabla 15.

Tabla 15: Costo de la promoción

Ventas proyectadas durante la campaña	1,215,630
Descuento aplicado	20%
Costo de la promoción	243,126.00

Elaboración propia

9.3. Marketing directo

Lo realizarán los colaboradores al momento de interactuar con los clientes en las tiendas, ya sea cuando se efectúa una venta o cuando realiza los protocolos de bioseguridad al momento de ingresar. El colaborador le comentará al cliente sobre la existencia del nuevo canal de ventas y le explicará brevemente el proceso de atención de los pedidos con ayuda de los afiches que estarán en la tienda para que el cliente resuelva sus dudas y le genere confianza.

Los afiches informativos serán elaborados por el área de Marketing y serán colocados en la zona de la caja registradora de las tiendas. Además, se colocarán colgantes publicitarios en distintas partes de la tienda, el mensaje que contendrá será “¡Ya estamos en Rappi!”. El costo del material POP se muestra en la tabla 16.

Tabla 16: Costo estimado en material POP

	Características	Costo por unidad	Cantidad estimada	Costo total
Afiches	Material folcote calibre 14, impreso por ambos lados, full color	S/ 0.60	1000	S/ 600
Colgantes	Material papel couche de 150 gramos, full color	S/ 0.50	2500	S/ 1,250
Total				S/ 1,850

Elaboración propia

9.4. Endomarketing

Se realizará una reunión para comunicar el lanzamiento del nuevo canal de ventas donde estarán presentes los gerentes regionales y los coordinadores que se encargan de supervisar las tiendas. En dicha reunión, se capacitará a los

coordinadores con material digital para que realicen capacitaciones a los colaboradores de las tiendas con el propósito de que estos puedan promocionar el nuevo canal de ventas a los clientes y tengan la capacidad de absolver sus dudas.

Sección 10: Precio

En esta sección, se define el objetivo que se quiere lograr con el precio, las estrategias que se usan, la comparación con la competencia, la estructura de precios y la estructura de costos.

10.1. Objetivo

Tiendas Mass busca ser reconocida como el lugar donde se encuentran los precios más bajos del mercado retail.

10.2. Estrategia

La estrategia aplicada es la reducción de costos operativos que impactan directamente en el bolsillo de los clientes. Entre ellos se tiene a la baja inversión en publicidad, el bajo gasto en personal multifuncional que se asigna por tienda según su tamaño, la baja inversión en la infraestructura de los locales y en la exhibición de los productos, a tal punto que se colocan en el mismo empaque con el que el fabricante lo distribuye como se muestra en la Figura 25 y se dispone de equipamiento sencillo que cumpla con la función de mantener los productos en buen estado. También se debe tener en cuenta al surtido limitado que ofrecen donde las marcas propias tienen mayor presencia que las marcas privadas.



Figura 25: Exhibición de productos en Mass

Fuente: Google Maps

De igual manera, parte de la estrategia del pricing es considerar los precios de la competencia, es decir, mercados y supermercados cercanos a algunos de los locales de Mass de modo que se fijen precios por debajo o alineados a los que ellos manejan.

10.3. Comparación con la competencia

Considerando lo mencionado en el punto anterior, se realizará una investigación de los precios que maneja la competencia que está en el aplicativo, haciendo mayor énfasis en los productos que se consideran como los más vendidos en Mass porque son los que atraen a los clientes y generan ventas asociadas. Estos productos suelen ser el aceite, el pollo, la leche, la cerveza y los huevos.

10.4. Condiciones de pago

La realización del pago dependerá del medio que haya elegido el usuario. En el caso de que haya optado por el pago en efectivo, este se realiza directamente al rappi tendero cuando le entrega su pedido, caso contrario, el pago se realiza a través de la plataforma que usa Rappi, Pay U. Posteriormente, Rappi realiza el pago en la cuenta de la empresa una vez a la semana.

10.5. Estructura de precios

Se plantea tomar en cuenta las ventas estacionales de las tiendas físicas para armar packs con los productos más vendidos y colocarlos en la parte más visible del e-commerce. Por ejemplo, cuando haya partidos de fútbol, se pueden armar packs de bebidas y snacks ya que en esos días se registran más ventas de bebidas.

10.6. Estructura de costos

Los costos por producto varían según su naturaleza, en el caso de las marcas propias, resultan ser más económicos que las marcas privadas, por lo cual el margen en ellos es mayor.

En cuanto a los costos por la implementación del e-commerce, Rappi cobra una comisión que oscila entre el 8% y 27% sobre la venta, pero se puede reducir si se firma un contrato de exclusividad con la aplicación (Crehana, 2021). En este caso, se fija la comisión en 5.5% ya que el e-commerce estará exclusivamente en Rappi.

PARTE IV: ACCIÓN Y CONTROL

Se evalúan los resultados financieros para determinar si el proyecto es rentable. Luego se realiza un análisis de equilibrio y se realiza la programación de actividades.

Sección 11: Resultados financieros

Se analizan los resultados financieros basándose en las hipótesis y el estado de ganancias y pérdidas.

11.1. Hipótesis económicas

Pese al inestable entorno político, la industria retail viene teniendo un buen desempeño en lo que va del año y proyecta cerrar con un crecimiento de 60% respecto al 2020, según Leslie Passalacqua, presidenta del Gremio de Retail y Distribución de la Cámara de Comercio de Lima (Terranova, 2021).

El cumplimiento de ese objetivo dependerá de las medidas que el gobierno establezca para el control de la pandemia. La capacidad de aforo debe ser ampliada a un 80% para lograr igualar a la campaña navideña del 2019 lo cual no resulta tan descabellado teniendo en cuenta el rápido avance de la vacunación.

En un inicio, la proyección de cierre estaba entre 70% y 80%, sin embargo, tuvo que ser reajustada por la inestabilidad política que provocó el incremento en el tipo de cambio y por el incremento de los precios internacionales en todos los sectores. Esto impacta a la producción local porque importan sus insumos y a las marcas extranjeras porque el tipo de cambio encarece su mercadería (Terranova, 2021).

Respecto al tipo de cambio, Julio Velarde, presidente del Banco Central de Reserva, menciona que, de no haber incertidumbre política, el tipo de cambio estaría cercano a S/ 3.60 o S/ 3.70; por ello, es necesario que el Poder Ejecutivo

incentiven a los inversionistas mediante señales de confianza. Actualmente, las proyecciones financieras internacionales han fijado el tipo de cambio en S/ 4.10 hasta junio del 2022 (Redacción Perú 21, 2021).

En cuanto al alza de los precios internacionales, diversos insumos usados en la producción de alimentos y servicios han incrementado su precio hasta en tres veces su valor, ocasionando el incremento en los precios en el país (Alicorp, 2021). Esto se debe a la inyección de liquidez realizada a nivel mundial para enfrentar los impactos negativos que tuvo el COVID-19 (Parodi, 2021).

11.2. Estado de pérdidas y ganancias

En la tabla 17, se muestra el estado de ganancias y pérdidas en el primer año de lanzamiento del e-commerce.

Las ventas mensuales son las mismas que se mostraron en el punto 8.4, mientras que el costo de ventas es el 80% de las ventas, se considera dicho porcentaje por ser el promedio mensual en los últimos dos años. Por otro lado, la inversión en la publicidad solo en el primer mes por ser el de lanzamiento y se busca dar a conocer a los usuarios de la aplicación que Mass ya está en Rappi, posteriormente los usuarios tendrán conocimiento de ello. Respecto a la promoción, también se realizará solo en el primer mes ya que se dará el descuento del 20% a las personas que compren en Mass durante la campaña de publicidad en Rappi.

El marketing directo es la inversión que se realizará en el material pop la cual se dará los primeros 4 meses de la campaña ya que se distribuirá entre todas las tiendas y se considera una cantidad sobrante para reponer en las tiendas en caso se deterioren. Los gastos de ventas hacen referencia a la comisión de Rappi que

es de 5.5% sobre el total de ventas. Los gastos administrativos se refieren al pago del sueldo del analista que estarán a cargo de mantener el e-commerce actualizado en Rappi y de las campañas de publicidad y promoción que se realizarán durante el primer mes. No se tienen gastos financieros ya que la empresa cuenta con un presupuesto asignado para la implementación del proyecto.



Tabla 17: Estado de ganancias y pérdidas

	CAMPAÑA ANUAL DE VENTA												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Ingreso por venta	1,736,604	1,453,873	1,349,733	1,570,280	1,643,390	1,710,203	1,753,046	1,711,230	1,724,802	1,809,902	1,869,156	2,207,316	20,539,536
Venta Neta	1,736,604	1,453,873	1,349,733	1,570,280	1,643,390	1,710,203	1,753,046	1,711,230	1,724,802	1,809,902	1,869,156	2,207,316	20,539,536
Costo de venta	- 1,389,283	- 1,163,098	- 1,079,787	- 1,256,224	- 1,314,712	- 1,368,162	- 1,402,437	- 1,368,984	- 1,379,842	- 1,447,922	- 1,495,325	- 1,765,853	- 16,431,629
Utilidad Bruta	347,321	290,775	269,947	314,056	328,678	342,041	350,609	342,246	344,960	361,980	373,831	441,463	4,107,907
Publicidad	- 110,420												- 110,420
Promoción	- 243,126												- 243,126
Marketing directo	- 1,850	- 1,850	- 1,850	- 1,850									- 7,400
Gastos de venta	- 95,513	- 79,963	- 74,235	- 86,365	- 90,386	- 94,061	- 96,418	- 94,118	- 94,864	- 99,545	- 102,804	- 110,366	- 1,118,638
Gastos administrativos	- 5,400	- 5,400	- 5,400	- 5,400	- 5,400	- 5,400	- 5,400	- 5,400	- 5,400	- 5,400	- 5,400	- 5,400	- 64,800
Utilidad Operativa	- 108,988	203,562	188,461	220,441	232,892	242,579	248,792	242,728	244,696	257,036	265,628	325,697	2,563,524
Gastos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	- 108,988	203,562	188,461	220,441	232,892	242,579	248,792	242,728	244,696	257,036	265,628	325,697	2,563,524
Impuesto a la renta		- 60,051	- 55,596	- 65,030	- 68,703	- 71,561	- 73,394	- 71,605	- 72,185	- 75,826	- 78,360	- 96,081	- 788,391
Utilidad Neta	- 108,988	143,511	132,865	155,411	164,189	171,018	175,398	171,124	172,511	181,210	187,267	229,617	1,775,133

Elaboración propia

11.3. Análisis de retorno sobre la inversión

Para el cálculo del ROI obtenido durante el primer año del e-commerce, se sigue la siguiente fórmula.

$$ROI = \frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100$$

Donde Ingresos= 20,539,536 e Inversión=17,976,012, de lo cual se obtuvo un ROI de 14.3% que se considera favorable considerando que es el primer año y se espera crecer más año tras año.

Sección 12: Análisis de equilibrio

Para realizar el análisis de equilibrio, se identificarán los aspectos negativos y positivos del plan de marketing presentado en la tabla 18.

Tabla 18: Análisis de equilibrio

Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none"> -Mass pertenece a Supermercados Peruanos, la cadena con mayor reconocimiento a nivel nacional y cuenta con el respaldo del grupo Intercorp. -Líder en el formato hard discount. -Cuenta con más de 400 tiendas distribuidas en diferentes distritos de Lima Metropolitana. -Ofrece productos de marcas reconocidas por su buena calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Compite con el canal tradicional que tiene una participación del 75% del mercado. -Riesgo a partir del tipo de cambio del dólar. -No se tiene control sobre la entrega del pedido al consumidor final. -Mass no interactúa directamente con el cliente al momento de realizar un pedido por Rappi.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> -Ninguna marca de hard discount tiene presencia en el mercado digital. -Incremento en el reconocimiento de Mass. -Alto potencial en el crecimiento del e-commerce en el sector retail. -Se atrae a los consumidores digitales que buscan precios bajos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ingreso de nuevos competidores en el formato hard-discount. -Fuerte posicionamiento de la competencia indirecta en el mundo digital (supermercados y tiendas de conveniencia). -Incremento en la incertidumbre por temas políticos. -La competencia también cuenta con productos de marca propia reconocidos.

Elaboración propia

Sección 13: Programación

En la tabla 18, se presentan las actividades necesarias para la ejecución del plan digital propuesto.

Tabla 19: Programación de actividades

	Actividad	Fecha límite	Responsable
1	Contactarse con un representante de Rappi para realizar negociaciones.	Octubre	Analista de canales digitales
2	Firmar el contrato de exclusividad con Rappi.	Octubre	Director de Mass
3	Registrarse en la aplicación como Rappi Aliado.	Noviembre	Analista de canales digitales
4	Comprender el correcto funcionamiento de la aplicación y de sus herramientas.	Noviembre	Analista de canales digitales
5	Cargar el catálogo de productos a ofrecer dentro de la aplicación.	Diciembre	Analista de canales digitales
6	Realizar pruebas de funcionamiento para identificar oportunidades de mejora.	Diciembre	Analista de canales digitales
7	Levantamiento de las observaciones.	Diciembre	Analista de canales digitales
8	Elaborar el material POP.	Diciembre	Marketing
9	Envío del material a las tiendas físicas.	Diciembre	Marketing
10	Capacitación a los coordinadores y colaboradores	Diciembre	Marketing
11	Crear un planificador de contenido para las redes sociales.	Diciembre	Marketing
12	Crear los diseños que irán en la campaña a través de Rappi Ads	Diciembre	Marketing
13	Ejecución del plan digital	Enero	Analista de canales digitales / Marketing
14	Seguimiento y control de resultados	Febrero a Diciembre	Analista de canales digitales

Elaboración propia

CONCLUSIONES

El presente trabajo permite demostrar que es factible la implementación de un canal de ventas digital para un discounter como Mass sin afectar su principal característica, los precios bajos. Esto se debe a que se invierte de manera optimizada al crear estrategias en base a las investigaciones hechas sobre el comportamiento del mercado y del cliente potencial. Asimismo, se demuestra que al implementar la tienda digital de Mass a través de Rappi, se evita nuevos gastos operativos tales como la contratación de personal para la repartición de los pedidos y el desarrollo de una plataforma e-commerce.

Por otro lado, el plan de marketing propuesto permite que Mass tenga un mejor posicionamiento como marca al reforzar su presencia en el mundo digital mediante la renovación de su estrategia en redes sociales que permitirá mejorar la interacción con los clientes, además de la incursión en el comercio electrónico logrando ser el primer hard discount peruano con un e-commerce. En consecuencia, la competencia tendrá barreras para lograr superar a la alta participación de Mass en los discounters.

Finalmente, si Supermercados Peruanos implementa el plan de marketing digital para Mass obtendrá una utilidad neta de S/ 1,775,133 con un ROI de 14.3% mayor al ROI objetivo en el primer año y el cual mejorará al transcurrir los años pues, según las investigaciones, los consumidores digitales incrementarán.

BIBLIOGRAFÍA

- Alicorp. (2021). *Sobre alza acumulada de precios internacionales*. Alicorp.
<https://www.alicorp.com.pe/es/noticias/sobre-alza-acumulada-de-precios-internacionales/>
- Americas Market Intelligence. (2021). *Lo que más compran los peruanos en internet*.
Americas Market Intelligence. <https://americasmi.com/insights/lo-que-mas-compran-los-peruanos-en-internet/>
- Anda Peru. (2020). *NUEVOS HÁBITOS DE CONSUMO ONLINE DE LOS PERUANOS*. Anda Peru. <https://revista.andaperu.pe/nuevos-habitos-de-consumo-online-de-los-peruanos/>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (2020). *Niveles socioeconómicos 2020*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Ayala, M. L. (2020). *Opinión: El futuro de «los discounters» en el Perú*. America Retail. <https://www.america-retail.com/opinion/opinion-el-futuro-de-los-discounters-en-el-peru/>
- Barker, M. S., Barker, D., I., Bormann, N. F., & Neher, K. E. (2013). *Marketing para medios sociales: Un planteamiento estratégico*. Cengage Learning.
- CAPECE. (2021). Impacto del COVID - 19 en el comercio electrónico en Perú y perspectivas al 2021. In *Reporte oficial de la industria del ecommerce en Perú 2020*. <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>

- Carrión, J., Espinoza, M., Lártiga, M. del R., & Yangali, L. (2018). *Planeamiento Estratégico de la Empresa Supermercados Peruanos (SPSA)*.
https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12713/CARRION_ESPINOZA_PLANEAMIENTO_SPSA.pdf?sequence=1
- Cerdeño, M. (2001). Los establecimientos de descuento en el entorno distributivo actual. *ESIC Market*, 110, 169–182.
- Chaffey, D. (2014). *Marketing Digital* (5.^a ed.). Pearson Educación.
- Datum. (2020). *Comportamiento online ante coyuntura Covid-19*.
[https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/2020 Comportamiento online ante coyuntura Covid-19.pdf](https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/2020%20Comportamiento%20online%20ante%20coyuntura%20Covid-19.pdf)
- eCommerce Institute. (2021). *El eCommerce continúa en un crecimiento sostenido en Perú – eCommerce Day Tour 2021*. Ecommerceday.org.
<https://ecommerceday.org/2021/07/22/el-ecommerce-continua-en-un-crecimiento-sostenido-en-peru/>
- Euromonitor International. (2021a). *Discounters in Peru - Analysis*.
- Euromonitor International. (2021b). Retailing in Peru - Analysis. In *Passport Euromonitor* (Issue March).
- Euromonitor International. (2021). *Retail in Transition: Capitalising on Future E-commerce Opportunities*.

Indecopi. (2021). *El Indecopi presenta propuesta normativa para regular el comercio electrónico en el Perú.* Gob.pe.

<https://www.gob.pe/institucion/indecopi/noticias/396888-el-indecopi-presenta-propuesta-normativa-para-regular-el-comercio-electronico-en-el-peru>

INEI. (2021). *Producción Nacional.*

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-produccion-nacional-dic-2020.pdf>

Infomarketing. (2018). *Estudio Kantar Worldpanel: 50% de los peruanos buscan productos o marcas que tengan promociones activas.* Infomarketing.pe.

<https://www.infomarketing.pe/marketing/noticias/estudio-kantar-worldpanel-50-de-los-peruanos-esperan-encontrar-productos-o-marcas-que-tengan-promociones-activas/>

InRetail. (2021). *Reporte de resultados 4to trimestre, 2020.*

[https://www.inretail.pe/Public/MDA InRetail Q4'20_ESP.pdf](https://www.inretail.pe/Public/MDA%20InRetail%20Q4'20_ESP.pdf)

Ipsos. (2020). *Compradores por internet.*

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-09/compradores_por_internet_v3.pdf

Kemp, S. (2021). *Digital in Peru: All the statistics you need in 2021 — DataReportal — global digital insights.* Datareportal.com; DataReportal – Global Digital Insights.

<https://datareportal.com/reports/digital-2021-peru?rq=peru>

Kotler, P., & Keller, K. (Eds.). (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson Education.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0* (1.^a ed.). LID

EDITORIAL.

Machuca, F. (2021). *¿Cómo dar de alta mi negocio en Rappi? Guía 2021*. Crehana.

<https://www.crehana.com/pe/blog/negocios/alta-negocio-en-rappi/>

Martínez, C. I. (2019). *Ganancias y empleo en la era de las app de delivery: ¿cómo ganan*

los repartidores? El Comercio Perú. [https://elcomercio.pe/economia/dia-](https://elcomercio.pe/economia/dia-1/ganancias-glovo-rappi-uber-eats-app-delivery-ganan-repartidores-noticia-620017-noticia/)

[1/ganancias-glovo-rappi-uber-eats-app-delivery-ganan-repartidores-noticia-](https://elcomercio.pe/economia/dia-1/ganancias-glovo-rappi-uber-eats-app-delivery-ganan-repartidores-noticia-620017-noticia/)

[620017-noticia/](https://elcomercio.pe/economia/dia-1/ganancias-glovo-rappi-uber-eats-app-delivery-ganan-repartidores-noticia-620017-noticia/)

Martínez, C. I. (2021). *Marcas propias de supermercados ganan terreno en pandemia,*

¿qué viene para ellas y cómo se mueven sus precios? El Comercio Perú.

[https://elcomercio.pe/economia/dia-1/marcas-propias-de-supermercados-ganan-](https://elcomercio.pe/economia/dia-1/marcas-propias-de-supermercados-ganan-terreno-en-pandemia-que-viene-para-ellas-y-como-se-mueven-sus-precios-canal-moderno-discounters-plaza-vea-bells-makro-aro-metro-wong-tottus-noticia/?ref=ecr)

[terreno-en-pandemia-que-viene-para-ellas-y-como-se-mueven-sus-precios-canal-](https://elcomercio.pe/economia/dia-1/marcas-propias-de-supermercados-ganan-terreno-en-pandemia-que-viene-para-ellas-y-como-se-mueven-sus-precios-canal-moderno-discounters-plaza-vea-bells-makro-aro-metro-wong-tottus-noticia/?ref=ecr)

[moderno-discounters-plaza-vea-bells-makro-aro-metro-wong-tottus-](https://elcomercio.pe/economia/dia-1/marcas-propias-de-supermercados-ganan-terreno-en-pandemia-que-viene-para-ellas-y-como-se-mueven-sus-precios-canal-moderno-discounters-plaza-vea-bells-makro-aro-metro-wong-tottus-noticia/?ref=ecr)

[noticia/?ref=ecr](https://elcomercio.pe/economia/dia-1/marcas-propias-de-supermercados-ganan-terreno-en-pandemia-que-viene-para-ellas-y-como-se-mueven-sus-precios-canal-moderno-discounters-plaza-vea-bells-makro-aro-metro-wong-tottus-noticia/?ref=ecr)

Martínez, C. I. (2021b). *Rappi: “Tuvimos buenos resultados con la salida de Uber Eats*

y migración de Glovo a PedidosYa”. El Comercio Perú.

[https://elcomercio.pe/economia/dia-1/rappi-iniciamos-la-pandemia-](https://elcomercio.pe/economia/dia-1/rappi-iniciamos-la-pandemia-compartiendo-el-liderazgo-un-ano-y-medio-despues-somos-primeros-entrevista-salida-de-uber-eats-pedidosya-glovo-vacunas-covid-19-coronavirus-70-de-repartidores-es-de-nacionalidad-venezolana-y-el-30-son-peruanos-noticia/?ref=ecr)

[compartiendo-el-liderazgo-un-ano-y-medio-despues-somos-primeros-entrevista-](https://elcomercio.pe/economia/dia-1/rappi-iniciamos-la-pandemia-compartiendo-el-liderazgo-un-ano-y-medio-despues-somos-primeros-entrevista-salida-de-uber-eats-pedidosya-glovo-vacunas-covid-19-coronavirus-70-de-repartidores-es-de-nacionalidad-venezolana-y-el-30-son-peruanos-noticia/?ref=ecr)

[salida-de-uber-eats-pedidosya-glovo-vacunas-covid-19-coronavirus-70-de-](https://elcomercio.pe/economia/dia-1/rappi-iniciamos-la-pandemia-compartiendo-el-liderazgo-un-ano-y-medio-despues-somos-primeros-entrevista-salida-de-uber-eats-pedidosya-glovo-vacunas-covid-19-coronavirus-70-de-repartidores-es-de-nacionalidad-venezolana-y-el-30-son-peruanos-noticia/?ref=ecr)

[repartidores-es-de-nacionalidad-venezolana-y-el-30-son-peruanos-](https://elcomercio.pe/economia/dia-1/rappi-iniciamos-la-pandemia-compartiendo-el-liderazgo-un-ano-y-medio-despues-somos-primeros-entrevista-salida-de-uber-eats-pedidosya-glovo-vacunas-covid-19-coronavirus-70-de-repartidores-es-de-nacionalidad-venezolana-y-el-30-son-peruanos-noticia/?ref=ecr)

[noticia/?ref=ecr](https://elcomercio.pe/economia/dia-1/rappi-iniciamos-la-pandemia-compartiendo-el-liderazgo-un-ano-y-medio-despues-somos-primeros-entrevista-salida-de-uber-eats-pedidosya-glovo-vacunas-covid-19-coronavirus-70-de-repartidores-es-de-nacionalidad-venezolana-y-el-30-son-peruanos-noticia/?ref=ecr)

Orbezo, M. (2021). *E-commerce en el Perú: ¿Qué se avizora para el 2021?* Ernst & Young. https://www.ey.com/es_pe/revista-execution/informes/nuevas-tendencias-ecommerce-peru-2021

Parodi, C. (2021). *¿Por qué están subiendo los precios?* Gestion.pe. <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2021/07/por-que-estan-subiendo-los-precios.html/>

Redacción Perú 21. (2021). *Bancos proyectan que precio del dólar se mantendrá en S/ 4.10 hasta el próximo año, según Julio Velarde.* Peru21. <https://peru21.pe/economia/bcr-tipo-de-cambio-bancos-proyectan-que-precio-del-dolar-se-mantendra-en-s-410-hasta-el-proximo-ano-segun-julio-velarde-nndc-noticia/>

Redacción El Comercio (2020). *Este es el protocolo que deberán seguir los repartidores a domicilio que hagan compras en supermercados.* El Comercio Perú. <https://elcomercio.pe/economia/reactivacion-economica-este-es-el-protocolo-que-deberan-seguir-los-repartidores-a-domicilio-que-hagan-compras-en-supermercados-glovo-rappi-nndc-noticia/?ref=ecr>

RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 00163-2020-PRODUCE, 1 (2020). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/729909/R._M._N°_163-2020-PRODUCE.pdf

Saito, D. D. S. (2020). *Discounters: el formato de tienda que más puede crecer en el Perú.* Gestión. <https://gestion.pe/economia/discounters-el-formato-de-tienda-que-mas-puede-crecer-en-el-paisperudescuentos-noticia/>

Terranova, J. (2021). *El crecimiento de las tiendas retail, a pesar del entorno político.*

Gestión. <https://gestion.pe/economia/el-crecimiento-de-las-tiendas-retail-a-pesar-del-entorno-politico-noticia/?ref=gesr>

Trego, J. (2017). *Mercadotecnia digital.* Grupo Editorial Patria.

Villar, P. (2021). *Ránking de Marcas 2021 de Arellano: ¿Cuáles son las tiendas virtuales*

preferidas en el Perú, y por qué? <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/ranking-de-marcas-2021-de-arellano-cuales-son-las-tiendas-virtuales-preferidas-en-el-peru-y-por-que-informe-linio-facebook-rappi-falabella-mercado-libre-plaza-vea-tottus-pedidos-ya-noticia/?ref=ecr>

