

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Modelo ProLab: Innovación con Propósito - Wakiy La Solución Inteligente
para Compras Colectivas de Alimentos**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

QUE PRESENTA:

Angélica Virginia Alvarado Rojas
Mariella Ahisa Chávez Pedreschi

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

QUE PRESENTA:

Joan Manuel Morón Baca
Walter Enrique Ninapaitan Ordoñez

ASESOR

Sandro Alberto Sánchez Paredes

Surco, junio 2024

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 “Innovación con Propósito - Wakiy La Solución Inteligente para Compras Colectivas de Alimentos”, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Angélica Virginia Alvarado Rojas, Mariella Ahisa Chávez Pedreschi, Joan Manuel Morón Baca y Walter Enrique Ninapaitan Ordoñez, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 17%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 14/06/2024.
- 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, 15 junio de 2024

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: SÁNCHEZ PAREDES, SANDRO ALBERTO	
DNI: 09542193	Firma
ORCID: 0000-0002-6155-8556	

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi familia por todo el apoyo incondicional brindado durante mi proceso en la maestría. A mi grupo de estudios con quienes pude realizar este trabajo ya que han sido pieza clave hacia el objetivo. A cada persona que ha sido parte de este viaje contribuyendo con su amor y sabiduría. Gracias a mí misma por cada paso dado y cada obstáculo superado, este logro es un reflejo de las lecciones aprendidas y la inspiración recibida.

Angélica Alvarado

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a mis padres, quienes han sido la piedra angular de mi desarrollo, brindándome apoyo incondicional y sabios consejos a lo largo de esta travesía académica. Asimismo, deseo agradecer a mi esposo por ser mi constante fuente de motivación y aliento, impulsándome a crecer tanto personal como profesionalmente. Este logro no solo es el resultado de mi esfuerzo individual, sino también de la red de apoyo invaluable que tengo a mi alrededor, en particular, quiero destacar la contribución significativa de mi grupo de estudios, el Grupo 4, y el respaldo constante de los profesores de Centrum.

Ahisa Chávez

Gracias a mi familia. Sin ustedes no hubiera sido posible dar esa milla extra cada semana. A mi esposa, que sabe lo difícil que fue para nosotros y que me apoyo consistentemente. A mis compañeros del Grupo 4, por su perseverancia en este tiempo. A mis profesores y todas las personas que formaron parte de este proceso de aprendizaje, tanto personal como profesional. Y a mis compañeros del MBA 176B, por la actitud y unión para afrontar este reto juntos. ¡Lo logramos!

Joan Morón

Primero quiero agradecer a Dios quien ha permitido que pueda realizar este logro profesional y me ha mantenido firme a lo largo de todo el proceso. A mi esposa y mis hijas por su apoyo, sacrificio incondicional y por haber entendido mis ausencias en casa. A mis padres por haberme criado con valores firmes y sólidos. A mis suegros por su permanente apoyo con mi familia. A mis compañeros de grupo quienes desde el primer día hemos sido un equipo muy unido. A todos los docentes de Centrum quienes contribuyeron de manera significativa en mi desarrollo profesional.

Walter Ninapaitan



Dedicatorias

A mi padre, a quien tanto amo y extraño. ¡Gracias por guiarme siempre!

Angélica Alvarado

A mi abuelita Renée, que ya no se encuentra con nosotros pero que fue mi amiga y confidente. Se habría emocionado mucho al saber que estoy cursando un MBA, y por ello le dedico este esfuerzo con todo mi amor.

Ahisa Chávez

A mi madre. Siempre serás primavera, y aun en el invierno más frío, pétalos de luz. Mi luz y mi jardín de paz. Te recordaré siempre.

Joan Morón

A mi Dios, mi esposa Elizabeth, mis hijas Cielo y Briza. Para ti viejito lindo en el cielo, ¡lo logramos!

Walter Ninapaitan

Resumen Ejecutivo

Este proyecto de tesis propone una estrategia innovadora para enfrentar los retos económicos en Ticlio Chico, un asentamiento humano en Villa María del Triunfo conocido como la Ciudad de Gosen. La iniciativa apunta a integrar a los residentes en un esquema laboral que combine formalidad, flexibilidad y proximidad, proporcionando oportunidades de empleo. La plataforma digital Wakiy se presenta como la solución, conectando a los clientes directamente con mercados mayoristas para garantizar precios competitivos. Introduce una característica disruptiva, permitiendo compras colectivas para maximizar los ahorros, incentivando a los clientes con descuentos adicionales al elegir productos populares o coordinar entregas coincidentes con más envíos en su área.

Esta propuesta se basa en implementar almacenes de paso con una ubicación estratégica, cercana tanto a los mercados mayoristas como a los usuarios. Los usuarios, también denominados shoppers, asumirán principalmente la responsabilidad de visitar el mercado mayorista, negociar con los proveedores y efectuar las compras correspondientes a los pedidos del día.

Los resultados en los análisis de viabilidad, deseabilidad y factibilidad se muestran prometedores. Financieramente, el Valor Actual Neto (VAN) proyectado para los primeros cinco años es de S/ 2,767,947.53 con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 93.27%, superando el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) del 12.21%. Asimismo, la deseabilidad se confirma con las encuestas, donde el 89.77% de los participantes manifiesta su interés en probar el servicio. Finalmente, la factibilidad operativa está respaldada por un plan logístico que anticipa la capacidad del negocio para cubrir, con la capacidad instalada, variaciones en la demanda de hasta un 25%.

Abstract

This project proposes an innovative strategy to address economic challenges in Ticlio Chico, a human settlement in Villa María del Triunfo known as the City of Gosen. The initiative aims to integrate residents into a work scheme that combines formality, flexibility, and proximity, providing employment opportunities. The digital platform Wakiy emerges as the solution, connecting customers directly to wholesale markets to ensure competitive prices. It introduces a disruptive feature, allowing collective purchases to maximize savings, incentivizing customers with additional discounts when choosing popular products or coordinating deliveries coinciding within the same area.

This proposal is based on implementing express warehouses strategically located near both wholesale markets and users. Users, also known as shoppers, will primarily take on the responsibility of visiting the wholesale market, negotiating with suppliers, and making purchases corresponding to daily orders.

The results of the analyses of viability, desirability, and feasibility are promising. Financially, the projected Net Present Value (NPV) for the first five years is S/ 2,767,947.53, with an Internal Rate of Return (IRR) of 89.77%, surpassing the Weighted Average Cost of Capital (WACC) of 12.21%. Additionally, desirability is confirmed through surveys, where 87.30% of participants express interest in trying the service. Finally, operational feasibility is supported by a logistical plan anticipating the business's capacity to cover, with installed capacity, variations in demand of up to 25%.

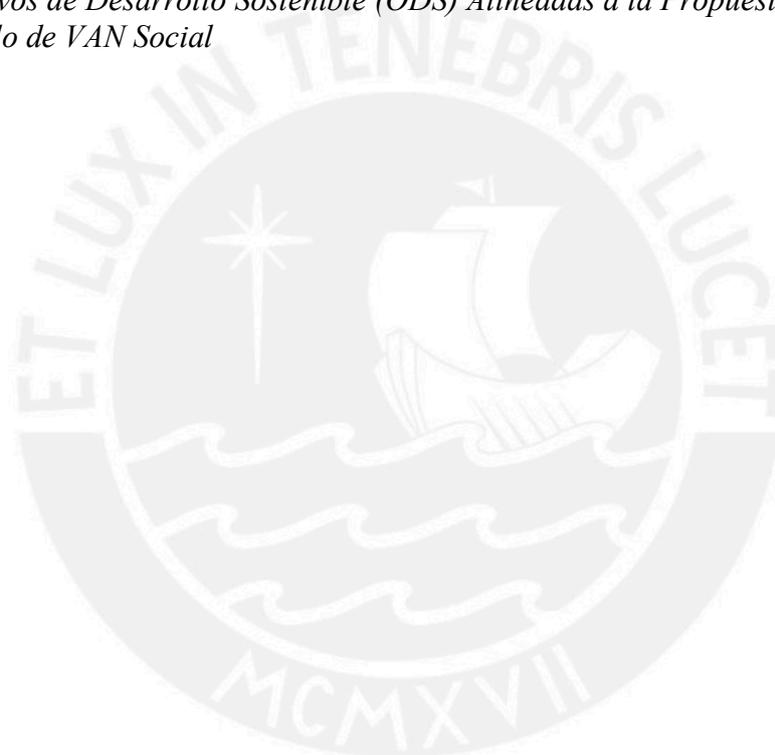
Tabla de Contenidos

Lista de Figuras.....	xi
Capítulo I. Definición del problema	12
1.1. Contexto del problema a resolver	12
1.2. Presentación del problema a resolver.....	14
1.3. Sustento de la complejidad y relevancia del problema a resolver.....	14
Capítulo II. Análisis del mercado	17
2.1. Descripción del mercado o industria.....	17
2.1.1. Descripción del mercado o industria.....	17
2.1.2. Análisis de la industria.....	17
2.2. Análisis competitivo detallado.....	19
Capítulo III. Investigación del usuario	20
3.1. Perfil del usuario	20
3.2. Mapa de experiencia de usuario.....	22
3.3. Identificación de la necesidad.....	24
Capítulo IV. Diseño del producto o servicio.....	25
4.1. Concepción del producto o servicio.....	25
4.1.1. Lienzo 6x6.....	25
4.1.2. Lienzo Matriz Costo/Impacto	26
4.2. Desarrollo de la narrativa	27
4.3. Carácter innovador del producto o servicio	28
4.4. Propuesta de valor.....	30
4.5. Producto mínimo viable (PMV).....	31
4.5.1. Características del MVP.....	32
Capítulo V. Modelo de negocio	34
5.1. Lienzo del modelo de negocio.....	34
5.1.1. Segmento de clientes.....	34
5.1.2. Propuesta de valor.....	34
5.1.3. Canales.....	34
5.1.4. Relación con los clientes.....	34
5.1.5. Flujo de ingresos	35
5.1.6. Recursos claves.....	35
5.1.7. Actividades claves.....	35
5.1.8. Aliados clave.....	36
5.1.9. Estructura de costos.....	36
5.1.10. Análisis del Lienzo Modelo de Negocio.....	36
5.2. Viabilidad del modelo de negocio.....	37
5.3. Escalabilidad/exponencialidad del modelo de negocio.....	38
5.4. Sostenibilidad del modelo de negocio.....	40
Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable	40
6.1. Validación de la deseabilidad de la solución	40
6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución.....	40
6.1.2. Experimentos empleados para validar la deseabilidad de la solución	42
6.1.2.1. Entrevista.....	43
6.1.2.2. Pruebas de uso del MVP.....	44
6.2. Validación de la factibilidad de la solución	45
6.2.1. Plan de mercadeo	45
6.2.1.1. Identidad de la marca del proyecto o de la propuesta de valor.....	45
6.2.1.2. Segmentación.....	45

6.2.1.3. Mercado Meta y Market Share.	46
6.2.1.4 Plaza o Canales.	46
6.2.1.5 Declaración de Posicionamiento.....	47
6.2.1.6 Pricing.....	48
6.2.1.7 Propuesta Única de Valor.	48
6.2.2. Plan de operaciones.....	49
6.2.2.1. Canales de Distribución.	49
6.2.2.2. Actividades, Recursos y Socios Claves	52
6.2.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis.....	52
6.2.3.1. Hipótesis Factibilidad	52
6.3. Validación de la viabilidad de la solución	54
6.3.1. Presupuesto de inversión.....	54
6.3.1. <i>Presupuesto de inversión</i>	54
6.3.2. Análisis financiero	55
6.3.2.1. Ingresos.	55
6.3.2.2 Egresos.....	57
6.3.2.3 Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre.	57
6.3.3. <i>Simulaciones empleadas para validar las hipótesis</i>	60
Capítulo VII. Solución Sostenible.....	62
7.1. Relevancia social de la solución	62
7.2. Rentabilidad social de la solución.....	63
Capítulo VIII. Decisión e implementación.....	64
8.1. Plan de implementación y equipo de trabajo	64
8.2. Conclusión.....	65
8.3. Recomendación.....	66
Referencias.....	67
Apéndices	68
Apéndice A: Guía de entrevistas del perfil de usuario	69
Apéndice B: Matriz 6 x 6.....	70
Apéndice C: Modelo Utilizado para Pruebas de Usuario	71
Apéndice D: Historial de Cambio de Versiones: v1.0 – v4.0.....	72
Apéndice E: Pricing	74
Apéndice F: Campaña de Lanzamiento.....	75
Apéndice G: Depreciación y Amortización de las Inversiones	80
Apéndice H: Cronograma de la Deuda	81
Apéndice I: Cálculo de CAPM.....	82
Apéndice J: Resultado de Encuestas	83
Apéndice K: Proyección de Pedidos a 5 Años	88
Apéndice L: Costos Membresía.....	89
Apéndice M: Flourishing Business Canvas	90
Apéndice N: Diferenciadores vs competidores y Programa de Lealtad	91

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Resultado del Lienzo Meta Usuario</i>	22
Tabla 2 <i>Momentos del usuario en el Mapa de Experiencia</i>	23
Tabla 3 <i>Puntaje de competidores para validar carácter innovador</i>	29
Tabla 4 <i>Matriz de Priorización de Hipótesis</i>	41
Tabla 5 <i>Tabla de Cambios Principales</i>	44
Tabla 6 <i>Canales de Distribución Propuestos por Etapas:</i>	49
Tabla 7 <i>Inversión Inicial por Tipo de Activo</i>	54
Tabla 8 <i>Cálculo de Participación de Mercado Objetivo por Fase de Expansión</i>	56
Tabla 9 <i>Categorización de Clientes Según Incidencia de Compra</i>	56
Tabla 10 <i>Proyección de Estados de Resultados en Miles de Soles</i>	58
Tabla 11 <i>Proyección de Flujo de Caja Libre en Miles de Soles</i>	59
Tabla 12 <i>Análisis de Sensibilidad del VAN</i>	60
Tabla 13 <i>Análisis de Sensibilidad del Ticket de Compra y Cantidad de Pedidos</i>	61
Tabla 14 <i>Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) Alineadas a la Propuesta de Valor</i>	62
Tabla 15 <i>Cálculo de VAN Social</i>	63



Lista de Figuras

Figura 1 <i>Pobreza Nacional por Región Natural 2019-2021</i>	13
Figura 2 <i>Reporte Regional de Indicadores Sociales del Departamento de Lima 2023</i>	13
Figura 3 <i>Índice de Calidad del Empleo por País</i>	15
Figura 4 <i>Fortalezas y Debilidades de Principales Competidores vs Wakiy</i>	19
Figura 5 <i>Arquetipo del Usuario del Producto/Servicio</i>	21
Figura 6 <i>Mapa de Experiencia de Usuario</i>	24
Figura 7 <i>Lienzo 6x6 Identificación de las Mejores Propuestas</i>	25
Figura 8 <i>Matriz de Costo/Impacto Identificación de las Mejores Propuestas</i>	27
Figura 9 <i>Propuesta de Valor del Cliente</i>	31
Figura 10 <i>Aplicación WAKIY - Última Versión (4.0)</i>	33
Figura 11 <i>Business Model Canvas</i>	37
Figura 12 <i>Plan de Expansión Según Fases</i>	39
Figura 13 <i>Priorización de la Hipótesis</i>	41
Figura 14 <i>Matriz de Priorización de Hipótesis</i>	42
Figura 15 <i>Proceso de atención de pedidos</i>	50
Figura 16	51
Figura 17 <i>Relación de Personal – Año 1</i>	52
Figura 18 <i>Ubicación de CD con relación a Distritos de Clientes – Etapa 1</i>	52
Figura 19 <i>Local y Plano de Distribución</i>	52
Figura 20 <i>Simulación de Montecarlo</i>	53
Figura 21 <i>Cálculo del Riesgo de Pérdida del Negocio</i>	60
Figura 22 <i>Gantt de Implementación</i>	65

Capítulo I. Definición del problema

1.1. Contexto del problema a resolver

No es una noticia nueva el alto índice de pobreza en algunos distritos de Lima, pero adicional a este problema económico, algunos distritos atraviesan retos como el alto friaje que azota a algunas zonas como la Ciudad de Gosen, más conocido como Ticlio Chico.

Según una fuente de información de la Encuesta Nacional de Hogares, del 2019 al 2021 incrementó la pobreza en Lima en 11 puntos porcentuales y a noviembre del presente año, el Reporte regional de indicadores sociales del Departamento de Lima (Midis, 2023), nos indica que el 26.5% se encuentran en pobreza total y el 2% en pobreza extrema.

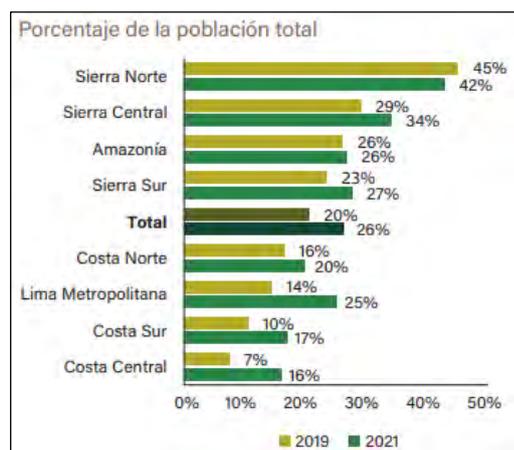
Al investigar sobre el contexto social de Ticlio Chico, encontramos que sus principales necesidades giran en torno al difícil acceso a la zona, principalmente para personas de la tercera edad o embarazadas, además de la falta de disponibilidad de servicios básicos, como luz y agua, agregando que, al tener pocos ingresos económicos, no pueden alimentarse nutritivamente y con regularidad, tienen dificultad para conseguir empleos fijos.

Por tal motivo, en la zona existen ollas comunes que ayudan a las familias a poder acceder a alimento gratis o por bajo costo, sin embargo, no siempre tienen víveres y productos para cocinar grandes cantidades y abastecer a toda la población. Además, por información de los pobladores, sabemos que con cierta frecuencia reciben donaciones de ropa y frazadas que les permite hacer frente al friaje, por lo que están acostumbrados al clima.

Sin embargo, notamos gran preocupación de la población por no tener suficientes ingresos económicos para mejorar su calidad de vida ya que no logran encontrar un empleo que les permita tener flexibilidad para atender a su familia y, además, cercano al lugar donde residen.

Figura 1

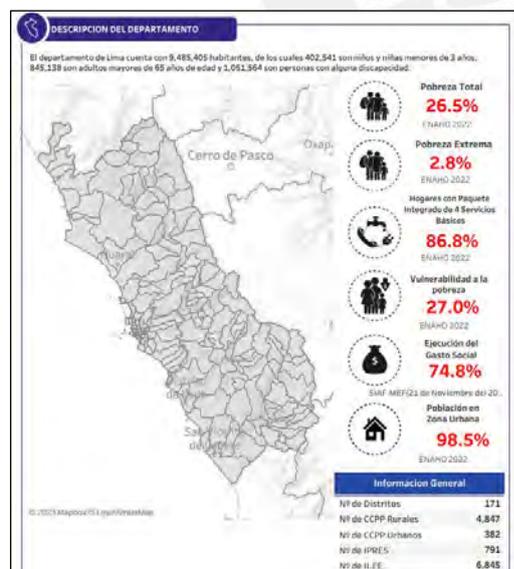
Pobreza Nacional por Región Natural 2019-2021



Nota. Tomado del Reporte General de Evaluación de pobreza y equidad en el Perú del Banco Mundial, p. 18. (<https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/099042523145515085/p176738041a16e0100a70e0c7343035f58e>).

Figura 2

Reporte Regional de Indicadores Sociales del Departamento de Lima 2023



Nota. Tomado del Reporte Regional de Indicadores Sociales del Departamento de Lima 2023, p. 01. (<https://sdv.midis.gob.pe/redinforma/Upload/regional/Lima.pdf>)

1.2. Presentación del problema a resolver

De acuerdo con el contexto planteado, el problema a resolver está enmarcado en las pocas opciones que tienen las personas en situación de pobreza y pobreza extrema en Ticlio Chico para tener ingresos constantes por la falta de trabajos estables, flexibles y cercanos que les permitan cubrir las expectativas de vida digna que merece todo ser humano, así como asegurar el cuidado adecuado de ellos mismos y sus familias en términos de alimentación, salud, educación y acceso a servicios básicos. Ciudad de Gosen, como muchos otros pueblos, se encuentra alejado de focos económicos y la supervivencia y desarrollo dependen de pequeñas actividades comerciales informales y de pequeña escala, trabajos temporales durante activaciones de programas estatales e incluso donaciones, junto con un fuerte apoyo de las ollas comunes para reducir los costos de alimentación.

En conclusión, si la solución planteada logra mejorar los ingresos económicos de nuestros usuarios, estos podrán planificar mejor sus finanzas y con ello lograrán solucionar los problemas anteriormente comentados. Por ello, hemos elaborado una propuesta que nos permite impactar de forma favorable en nuestros usuarios y va en línea con el cumplimiento de la ODS 8. Economía, artículo 8.2 “Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrando la atención en sectores de mayor valor añadido y uso intensivo de mano de obra.

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

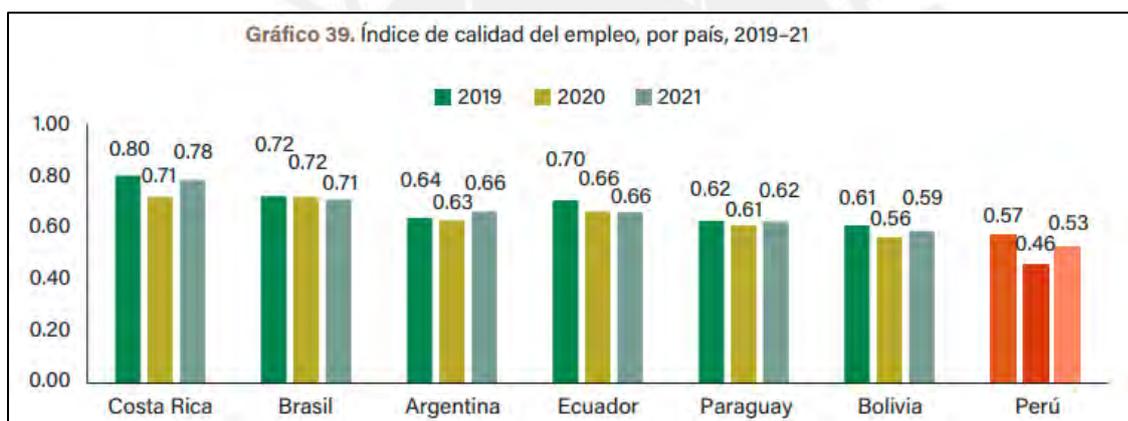
Hoy, siete de cada diez peruanos son pobres o vulnerables de caer en la pobreza – medida como el porcentaje de la población viviendo con un ingreso entre US\$6.85 y US\$14.00 dólares al día en términos de paridad de poder adquisitivo (PPA) de 2017 – y viene en aumento. La falta de acceso al paquete completo de servicios básicos, la acumulación limitada de activos productivos vinculada a trabajos de mala calidad y al estancamiento de la

productividad laboral son parte de los factores de riesgo relevantes que permite que estas personas estén expuestas a poder caer nuevamente en pobreza o pobreza extrema ante cualquier choque económico inminente. La informalidad también juega un rol fundamental ya que afecta la capacidad del gobierno de recaudar, por lo que la capacidad de redistribución del sistema tributario es limitada debido a la dependencia de impuestos indirectos regresivos (producto del IGV).

Es en la calidad del empleo donde reside una gran oportunidad en el país, donde vemos que producto de la pandemia cae fuertemente, de 0.57 en el 2019 a 0.53 en el 2021.

Figura 3

Índice de Calidad del Empleo por País



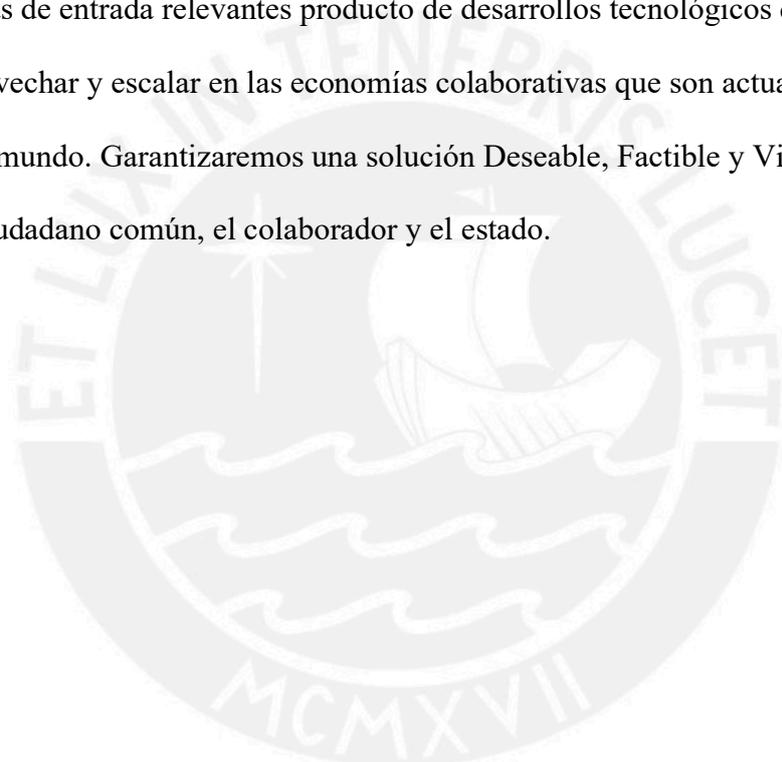
Nota. Tomado del *Reporte de Evaluación de Pobreza y Equidad en el Perú*, p. 51.

(<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/publication/resurgir-fortalecidos-evaluacion-de-pobreza-y-equidad-en-el-peru>)

Las dimensiones consideradas en el índice de calidad del empleo son beneficios, ingresos, satisfacción y seguridad. Los beneficios incluyen acceso a seguro de salud o a una pensión de jubilación. El ingreso considera si el salario pagado está por encima de la necesidad de bienestar mínima. La satisfacción se mide por la ausencia de un empleo

secundario. La seguridad se refiere al acceso a un contrato o empleo permanente o empleo de larga data.

Es desde nuestro rol como empresa formal y como profesionales en la gestión de empresas que cubriremos estos aspectos, brindando un trabajo formal a personas de Ciudad de Gosen, bajo un modelo de negocio sustentable e innovador, que mediante el uso de tecnología e ingeniería social garantice márgenes mayores que el promedio en la industria, mantenga su competitividad aun en competencia directa con empresas informales y que presente barreras de entrada relevantes producto de desarrollos tecnológicos que nos permitirán aprovechar y escalar en las economías colaborativas que son actualmente tendencia en el mundo. Garantizaremos una solución Deseable, Factible y Viable, en beneficio del ciudadano común, el colaborador y el estado.



Capítulo II. Análisis del mercado

2.1. Descripción del mercado o industria

2.1.1. Descripción del mercado o industria

Según la investigación realizada por la UPC (Alzamora y Céspedes, 2019), el perfil de los compradores en línea en el Perú se ubica mayormente en el rango de 25 a 34 años. Pertenecen al NSE B, representando aproximadamente el 45% del total de compradores. Son mayoritariamente mujeres (54%), poseen educación superior completa (44%), trabajan como empleados dependientes (64%), y cuentan con tarjeta de crédito en un 97%. Asimismo, el 86% muestra una tendencia moderna, formalista o sofisticada.

Dentro de la tendencia moderna, se incluyen aquellas personas que valoran la experiencia de compra, prefieren productos de marca, respaldan movimientos ideológicos como el feminismo y la reducción del impacto ambiental. Además, buscan productos que faciliten las tareas del hogar. El segundo grupo comprende a personas más tradicionales y conservadoras, que no siguen constantemente la moda, pero su elección de compra se basa principalmente en la adquisición de estatus social, buscando productos clásicos, pero de lujo.

Finalmente, en el grupo de los sofisticados se encuentran individuos con inclinaciones liberales, con un alto nivel educativo y altos ingresos. Están atentos a los cambios en las tendencias para elevar su estatus.

2.1.2. Análisis de la industria

Según el Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en Perú (Capece, 2021), debido a las restricciones iniciales impuestas en el Perú como consecuencia de la pandemia, se observaron significativas caídas en las ventas, ubicando al país en el último lugar en ventas en comercio electrónico en la región. Sin embargo, tan solo tres meses después del levantamiento de las medidas, el comercio electrónico logró innovarse en casi cinco años más

de lo esperado, principalmente aumentando la cantidad de industrias que forman parte de este sector, las cuales antes no tenían alcance. En este sentido, durante enero del 2020 (etapa pre-pandemia), las ventas crecieron un 43% en comparación con enero del 2019, pero en julio de 2020, el crecimiento alcanzó el 160%. Más aún, al cierre del 2020, se generaron \$6,000 millones de ventas, los pedidos anuales crecieron en 300% y el número de nuevas empresas ingresantes al mercado online incrementó en 400%. Los principales factores que contribuyeron con el desarrollo del comercio online ha sido la penetración de internet en el país junto con el incremento de la bancarización.

Asimismo, la industria se beneficia del hecho de que el 76.2% de los hogares peruanos cuentan con acceso a internet. El 36.1% de la población realiza compras en línea, el 66% de los hogares cuenta con una tarjeta de crédito o débito (49% débito y 17% crédito), y la posesión de dispositivos con acceso a internet en el total de hogares en el Perú se distribuye en un 78% para smartphones, 26.9% para PC, 23.4% para laptop y 11% para tablet.

El sector de supermercados online ha sido uno de los que ha demostrado mayor crecimiento en el país, alrededor del 400% durante el 2020 con un ticket promedio de compra de S/ 401. En el Perú existen 3 principales cadenas de supermercados; Cencosud con 32% de participación, según datos obtenidos de Infomarketing, Supermercados Peruanos con 34% y Tottus de Falabella con 30%. Dentro de los principales frenos que se evalúan o limitantes del crecimiento (America's Market Intelligence, 2023) se observan la desconfianza del consumidor a incurrir en fraudes, los problemas de envío por la tardanza o por incumplir con el envío en su totalidad, y la atención de reclamos, en específico por la llegada de mal estado de los productos o demora en los reembolsos. Por otro lado, los aceleradores de la industria son los precios, en específico las ofertas y descuentos, la variedad de productos en la plataforma y la fácil accesibilidad y manejo a nivel usuario.

2.2. Análisis competitivo detallado

La estrategia competitiva de la propuesta se centra en captar una parte del mercado ya consolidado por las cadenas de supermercados. El objetivo es brindar a los clientes precios más competitivos y un canal adicional para obtener descuentos al realizar compras colectivas.

Aunque actualmente no existe en el Perú una plataforma con acceso a compras colectivas, intentaron en la Figura 4 se ha elaborado una evaluación de las fortalezas y debilidades de los siguientes competidores, los cuales se centran en la entrega de productos alimenticios mediante el servicio de delivery.

Figura 4

Fortalezas y Debilidades de Principales Competidores

		
FORTALEZAS		
Entregas el mismo día Variedad de productos Calidad de empaque y presentación de productos	Emprendedores distribuidos por varios distritos de Lima Variedad de productos Precios económicos	Especialización en frutas y verduras Calidad de empaque y presentación de productos
DEBILIDADES		
Precios de supermercados No cuentan con programa de sostenibilidad	Precios de Supermercados No tienen Web (sólo App) No tienen pasarela de pagos con tarjeta de crédito Ventas a través de emprendedores	Precios de supermercados Poca variedad de productos Sin página Web activa


FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa social y ambientalmente responsable, comprometido con el ODS 8. • Ventas colectivas a bajo precio y sin intermediarios. • Mayor descuento por suscripción. • Interacción en línea con aliados de compra para tener mayor descuento. • Bajo costo de Delivery por compras grupales.
DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de compras organizadas y programadas. • No tener control en la variación de precios del mayorista. • Entrega a tiempo de todos los pedidos en el día pactado.

Capítulo III. Investigación del usuario

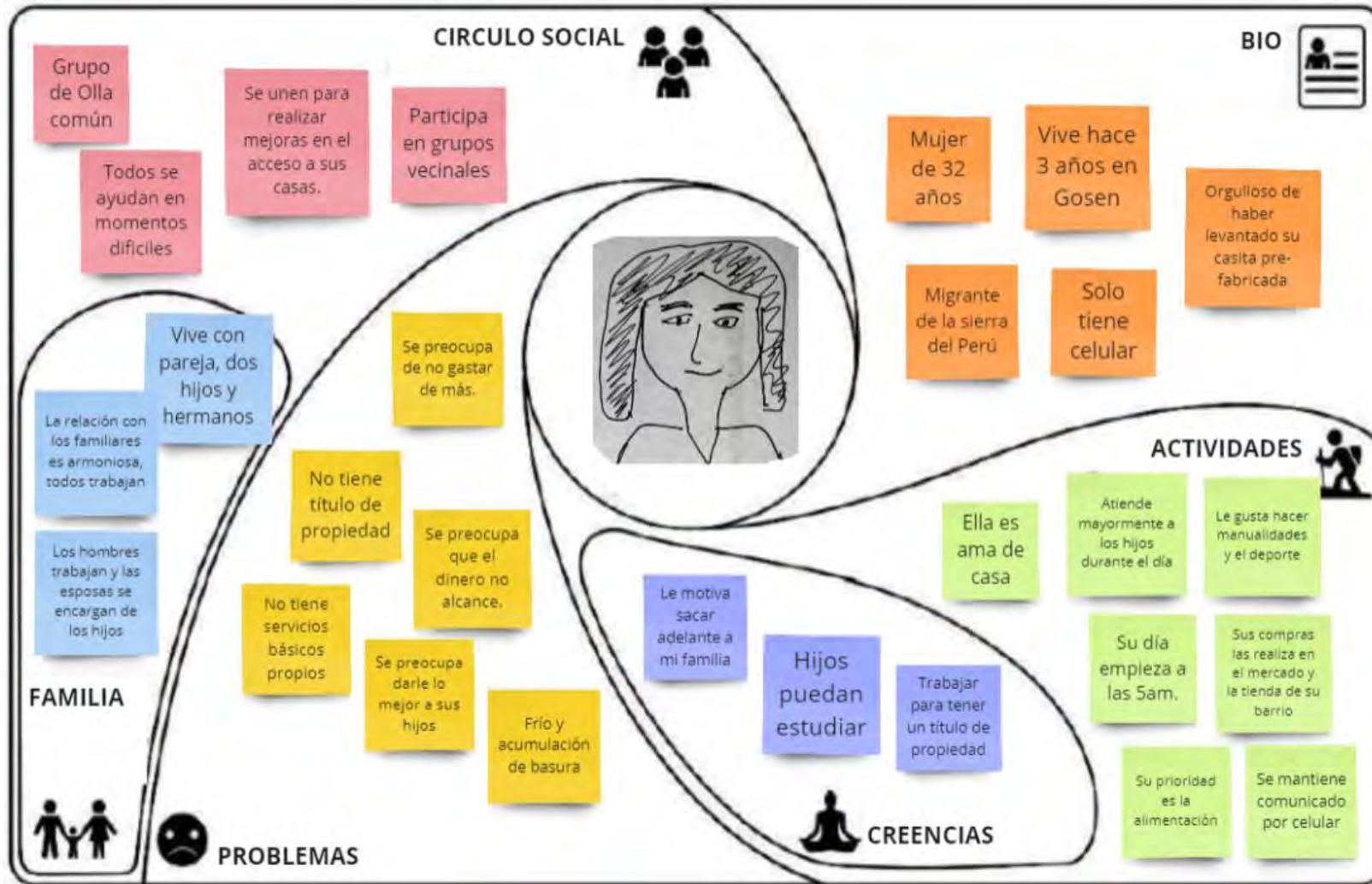
3.1. Perfil del usuario

La definición del perfil del usuario la hemos realizado basándonos en las respuestas de la encuesta que realizamos a 10 personas de la ciudad de Gosen – Ticlio Chico, las cuales eran mujeres con carga familiar, en su mayoría. Les realizamos preguntas sobre su día a día, necesidades y metas (ver Apéndice A), además de datos personales y laborales con el objetivo de obtener el mayor detalle posible.

Visitamos la Ciudad de Gosen para realizar estas encuestas de forma presencial a fin de lograr identificar sus principales alegrías y frustraciones para confirmar si nuestra hipótesis inicial podía llegar a ser real, pero observamos que no fue así ya que pensábamos que su principal necesidad estaba asociada al friaje que atraviesan en temporadas altas en la zona donde habitan, sin embargo nos informaron que lo que realmente desean es obtener mayores ingresos económicos que les permitan dar mejor calidad de vida a sus familias. Cuando les preguntamos específicamente por el aspecto laboral, nos informaron que es muy difícil que puedan obtener un trabajo cercano con contrato a largo plazo y beneficios de ley ya que el acceso a esta zona es bastante lejano a los lugares donde les brindan trabajo y eso implica que deban pasar muchas horas fuera de casa y, por lo tanto, no pueden cumplir con su rol de ama de casa cómo realmente quisieran.

Figura 5

Arquetipo del Usuario del Producto/Servicio



Según el Lienzo Meta realizado, estas son las características de nuestro perfil de usuario:

Tabla 1

Resultado del Lienzo Meta Usuario

Actividades	Anhelos	Alegrías	Frustraciones
-Es ama de casa -Se encarga de la alimentación de su familia -Sabe hacer manualidades -Le gusta hacer deporte -Participa en grupos vecinales	-Poder tener mayores ingresos económicos -Lograr encontrar un trabajo donde pueda explotar sus habilidades -Poder encontrar un trabajo con mayor flexibilidad de horario -Alimentar de forma nutritiva y completa a su familia -Comprar una casa para tener un lugar estable con servicios básicos	-Le motiva ver a su familia con salud -Le alegra que sus hijos puedan estudiar -Quiere seguir trabajando para lograr comprar una casa	-Mucho tiempo de traslado a lugares donde consigue trabajo -Jornadas muy largas en lugares donde consigue trabajo -Poco tiempo disponible para atender a su familia -No encuentra trabajos fijos con largos contratos -Alto costo en transporte para dirigirse a su centro laboral -Por competencia de estudios, no logra acceder a mejores ofertas laborales

3.2. Mapa de experiencia de usuario

Después de obtener información del perfil del usuario, se detalla los momentos del mapa de experiencia del usuario a partir de la recopilación de los momentos positivos y negativos dentro de todo el proceso de búsqueda de mayores ingresos y beneficios para la población de Gosen.

El usuario es una persona que vive en la zona de Gosen, más conocido como Ticlio Chico, el cual pasa por temporadas de muy bajas temperaturas y los problemas de salud respiratoria que sufren los niños de esa zona. Sin embargo, se ha identificado que el principal problema del poblador de Gosen es el de generar mayores ingresos para sus familias, esto

implica el buscar un trabajo permanente y que no sea muy lejos de la zona donde viven. Esto se suma al tiempo que debe brindar para el trabajo y el cuidado de sus hijos. Así mismo, siempre está con la incertidumbre de quedarse sin trabajo y no poder brindar a su familia las necesidades básicas como salud, educación y vestimenta.

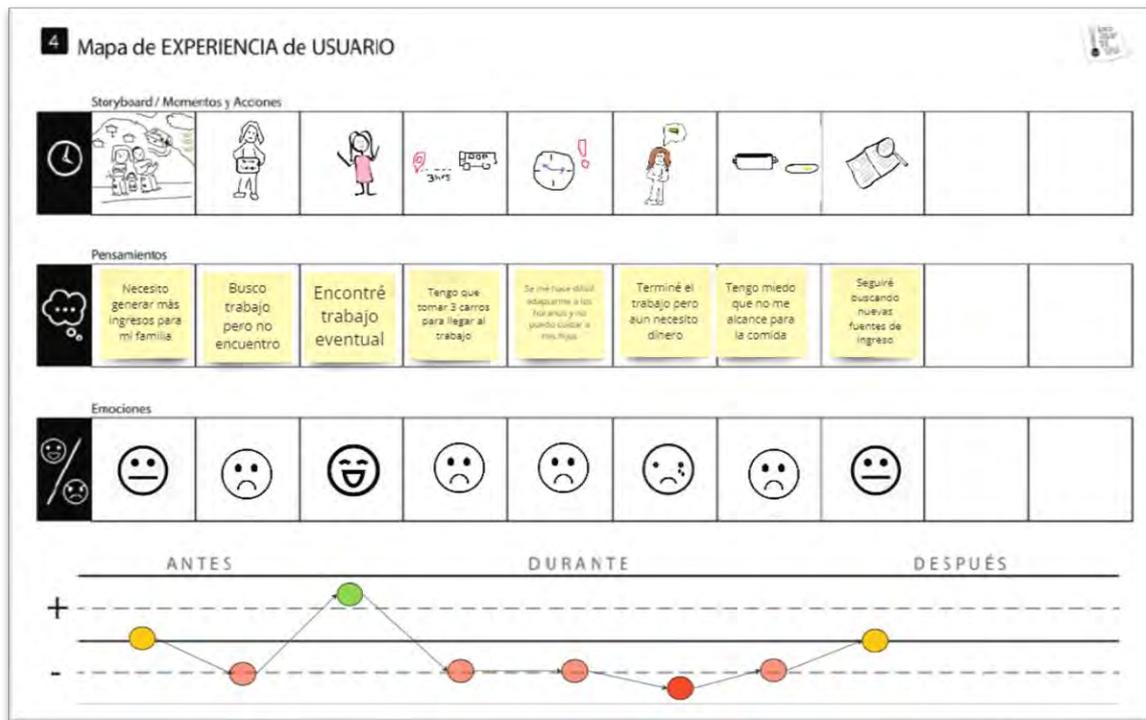
Tabla 2

Momentos del usuario en el Mapa de Experiencia

Momentos positivos	Momentos negativos
<ul style="list-style-type: none"> - Siente tranquilidad encontrar un trabajo, aunque sea de manera temporal para tener un ingreso para su hogar 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar un trabajo que le brinde ingresos económicos para mantener a su familia. - Cuando encuentra un trabajo por lo general es muy lejos del lugar donde vive y tiene que tomar hasta 3 buses de servicio público de ida y vuelta el cual resta a sus ingresos. - El trabajo de muchas horas de trabajo impide poder tener tiempo para atender a sus hijos. - Que el trabajo que encuentra no sea permanente y tenga que volver a tener que buscar un trabajo. - Siempre vive con la preocupación de que el dinero no le alcance para cubrir las necesidades básicas de su hogar.

Figura 6

Mapa de Experiencia de Usuario



3.3. Identificación de la necesidad

En base a lo analizado en el mapa de experiencia, el principal objetivo del usuario es el de generar fuentes de ingresos constantes a sus familias, mejorando la calidad de vida presente y futura. Tomando en cuenta las necesidades y las preguntas generadoras de la matriz 6 x 6 (ver Apéndice B) se optó por priorizar 3 ideas el cual es de menor costo, pero de mayor impacto para el usuario:

- Trabajos flexibles, constantes y planificados que brinde al usuario un equilibrio laboral y personal para que le pueda dar mayor atención de su familia.
- Sistemas de servicios donde podamos contar con las capacidades del usuario en la compra al por mayor y proceso de entregas a domicilio.
- Según el desempeño de los usuarios se podría brindar vales saludables que puede contar con asesoría de sesiones nutricionales para el usuario y su familia.

Capítulo IV. Diseño del producto o servicio

4.1. Concepción del producto o servicio

Para diseñar la solución al problema social relevante (PSR) utilizamos tres herramientas que nos permitieron encontrar las principales necesidades de los habitantes de Ticlio Chico quienes desean tener mayores ingresos económicos con un trabajo flexible y cercano, para brindar a sus familias mejor calidad de vida, educación y vivienda.

4.1.1. Lienzo 6x6

Como primera herramienta, utilizamos el Lienzo 6x6 con el objetivo de identificar las necesidades de nuestros usuarios de Ticlio Chico, tomando como referencia la información que obtuvimos en las entrevistas realizadas.

Figura 7

Lienzo 6x6 Identificación de las Mejores Propuestas

Matriz 6 x 6					
<p>OBJETIVO: Generar fuentes de ingresos constantes a las familias, mejorando la calidad de vida presente y futura.</p>	<p>NECESIDADES: 1. María necesita apoyo para asegurar el cuidado de su familia. 2. María necesita generar más ingresos para pagar la educación de sus hijos. _ 3. María necesita generar más ingresos para dejar de estar preocupada por sus deudas. _ 4. María necesita aprovechar las capacidades para generar más ingresos. _ 5. María necesita un trabajo que le brinde un seguro de salud, para atenderse cuando lo necesite ella y su familia). _ 6. María necesita generar más ingresos para nutrir mejor a su familia.</p>				
Preguntas retadoras					
1. ¿Cómo podríamos apoyar a María para que asegure el cuidado de su familia?	2. ¿Cómo podría María generar más ingresos?	3. ¿Cómo podríamos ayudar a María a dejar de estar preocupada por sus deudas?	4. ¿Cómo podríamos aprovechar las capacidades de María para una ocupación laboral?	5. ¿Cómo podríamos brindar un seguro de salud para que se atiendan María y su familia?	6. ¿Cómo podría generar más ingresos para nutrir y educar mejor a sus hijos?
1. Trabajos flexibles, constantes y planificados.	2. Aplicativos con trabajos de nivel no técnico pero que requiere capacitación (limpieza, logística, entre otros).	3. Compartir préstamos bajo la modalidad de "adelanto de sueldo" a personal con cierto tiempo de antigüedad.	4. Negocio que brinde servicios básicos de compra mayorista y empaquetado de productos.	5. Sistema de copago de prima de seguro de salud	6. Vales saludables
6 IDEAS SELECCIONADAS					

En esta etapa, concluimos que las principales necesidades de nuestros usuarios giran en torno de: tener mejores ingresos por medio de trabajos flexibles y constantes donde realicen actividades básicas y técnicas, que no requieran de estudios especializados para que puedan brindarle mejor calidad de vida a sus familias obteniendo mejores ingresos, posibilidad de aprobar préstamos, seguros de salud y beneficios en la alimentación. Por lo tanto, creemos que algunas soluciones podrían ser:

- Tener trabajos flexibles y constantes.
- Desarrollar una solución digital donde se oferte trabajo en funciones básicas y técnicas (como en limpieza, logística, entre otros) y con ello, crear un sistema de servicios requeridos por los clientes y que nuestros usuarios puedan realizar.
- Al mejorar sus ingresos, poder brindarles préstamos bajo la modalidad “adelanto de sueldo”, beneficios de seguros de salud a través del co-pago de primas y vales de consumo de comida para mejorar la alimentación de su familia.

4.1.2. Lienzo Matriz Costo/Impacto

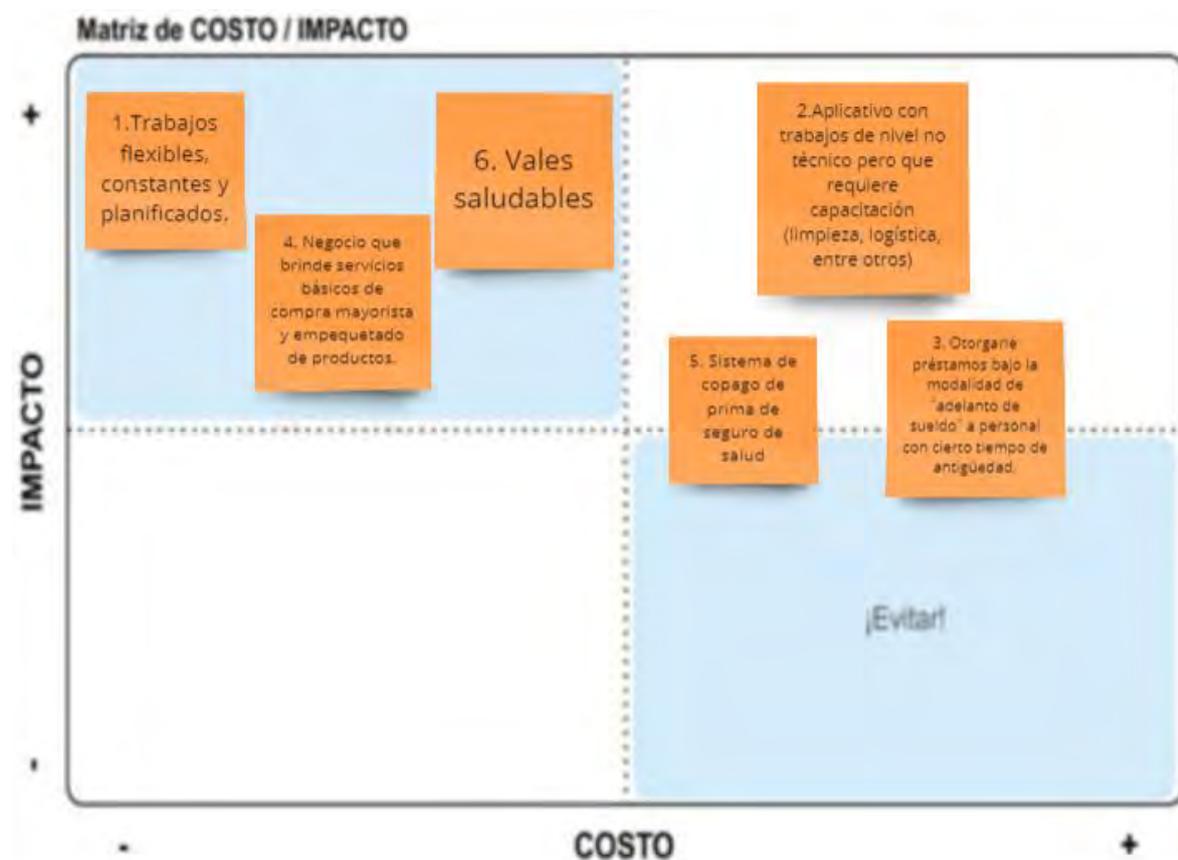
Con el objetivo de identificar cuál de las soluciones propuestas nos permite brindar mayor impacto a la solución de nuestro problema social relevante (PSR), analizamos cada una de ellas usando el Lienzo Costo – Impacto. Esta herramienta nos permitió evaluar a detalle la complejidad de las soluciones propuestas y cuáles requieren del menor esfuerzo posible para que puedan ejecutarse a corto plazo y lograr iniciar el camino hacia la atención de las necesidades identificadas.

Como resultado del análisis, observamos que gran parte de las soluciones tienen alto impacto, pero demandan altos costos. Sin embargo, por otro lado, tenemos algunas soluciones que requieren de menor costo, pero nos darán altos resultados a la mayor necesidad de “tener mejores ingresos por medio de trabajos flexibles y constantes” y como primera opción, vemos conveniente crear un modelo de negocio donde se pueda ofrecer el servicio de compra

y venta de alimentos a través de una aplicación digital. La compra de alimentos a proveedores, el empaclado para alistar cada pedido y la entrega al cliente final, será realizada por los usuarios de Ticlio Chico.

Figura 8

Matriz de Costo/Impacto Identificación de las Mejores Propuestas



4.2. Desarrollo de la narrativa

Siguiendo con lo mencionado en la última herramienta utilizada, analizamos las principales actividades que realizan recurrentemente las personas: comida, vestimenta, transporte, entre otros, y finalmente, decidimos apostar por el sector de alimentos.

Evaluamos diferentes modelos de negocio existentes del sector mencionado, desde mercados mayoristas hasta supermercados para encontrar alguna necesidad no atendida o por

mejorar y como resultado descubrimos que existe un alto interés de los clientes por obtener precios más bajos y ahorrar tiempo en hacer compras de alimentos y complementarios.

Por tal motivo, nuestro punto de partida fueron las respuestas de las encuestas realizadas, donde interrogamos a personas que recurrentemente planifican sus compras de alimentos de canasta básica, de diferentes edades, que compran de forma presencial o virtual, para consumo propio o consumo familiar y concluimos lo siguiente:

- Para los usuarios que realizan compras en supermercados: les podría interesar obtener precios más bajos por realizar sus compras por el canal virtual considerando la eliminación de intermediarios al conectar al mayorista con el cliente final.
- Para los usuarios que ya compran de forma virtual en otros establecimientos: les podría interesar reducir los costos que usualmente suelen pagar, en otras soluciones digitales del mercado, considerando la eliminación de intermediarios al conectar al mayorista con el cliente final.

En línea con lo anterior mencionado y para reducir los precios al vender alimentos, consideramos tener como únicos proveedores a los vendedores que están en los mercados mayorista para obtener los precios más bajos del mercado.

4.3. Carácter innovador del producto o servicio

Con el objetivo de revisar el carácter innovador de nuestra propuesta de negocio, comparamos otras soluciones del mercado para lograr tener un comparativo a alto nivel sobre nuestros competidores directos e indirectos, seleccionamos los principales “factores relevantes” de este tipo de modelo de negocio como se muestra en la Tabla 3 y les asignamos un peso determinado para poder realizar el puntaje ponderado de cada competidor vs nuestra solución. En la Tabla 3, se puede observar que nuestra solución tiene el puntaje más elevado con 301pts., seguido de Freshmart y PedidosYa.

Por lo tanto, al percibir que nuestra solución es bastante interesante para el mercado, hemos decidido sumarle una característica innovadora como valor agregado para que los clientes puedan obtener precios aún más bajos. En ese sentido, brindaremos descuentos en delivery a aquellos clientes que deseen sumarse al pedido de otras personas que vivan cerca de su domicilio para que les llegue en la misma fecha a todos, como una “compra colectiva” pero con pago independiente. Con ello, ahorraremos costos de traslado de nuestros socios encargados de realizar las entregas y en consecuencia, los costos de delivery de los clientes que realicen compras colectivas será mucho menor.

Tabla 3

Puntaje de competidores para validar carácter innovador

Factores Relevantes	Precios Bajos	Calidad de los productos	Rapidez en la entrega	Personal Shopper	Variedad de productos	Bajo costo por delivery	Medios de pago diversos	Puntaje Final
Peso de factores	5	5	5	3	4	5	4	
Nuestra solución								
Wakiy	10	10	10	8	10	10	10	301
Supermercados con canales de venta online								
Metro	3	10	7	3	10	8	10	229
Wong	3	10	7	3	10	7	10	224
Vivanda	3	10	7	3	10	6	10	219
Tottus	3	10	7	3	10	2	10	199
Plaza Vea	3	10	7	3	10	3	10	204
Aplicaciones de compras								
Rappi	3	10	10	7	10	7	10	251
Pedidos ya	5	10	10	7	10	7	10	261
Cornershop	3	10	10	7	10	7	10	251
Joker	5	8	10	5	10	7	10	245
Freshmart	5	10	10	7	10	7	10	261

En ese sentido, podemos concluir que los factores innovadores que destacan en nuestra propuesta son los siguientes:

Factores innovadores	Wakiy	Comercio electrónico	Supermercados
Precios más bajos	Del mayorista al cliente, sin intermediarios más nuestra comisión ✓	De la empresa al cliente, con intermediarios más comisión del comercio ✗	Del supermercado al cliente, con varios intermediarios ✗
Personal shopper especializado	Nuestro comprador especialista seleccionará los productos más óptimos para el consumo del cliente ✓	El shopper cumple con la selección y entrega, no prioriza la frescura y calidad ✗	Se entregan productos con mayor tiempo de vencimiento ✓
Menor costo en delivery	El cliente podrá sumarse a compras colectivas para influir en su costo por delivery ✓	Te cobra un precio estandar según la distancia y demanda, sin cambios ✗	Te cobra un precio fijo según distancia y fecha de entrega, sin cambios ✗

4.4. Propuesta de valor

Dentro del análisis del perfil del cliente podemos identificar que al hacer sus compras busca encontrar productos de calidad y con descuentos exclusivos. Sin embargo, lo que le frustra es que cuando realiza sus compras por aplicación/web no encuentra buenos descuentos y siente que para encontrarlos tiene que acudir presencialmente al supermercado.

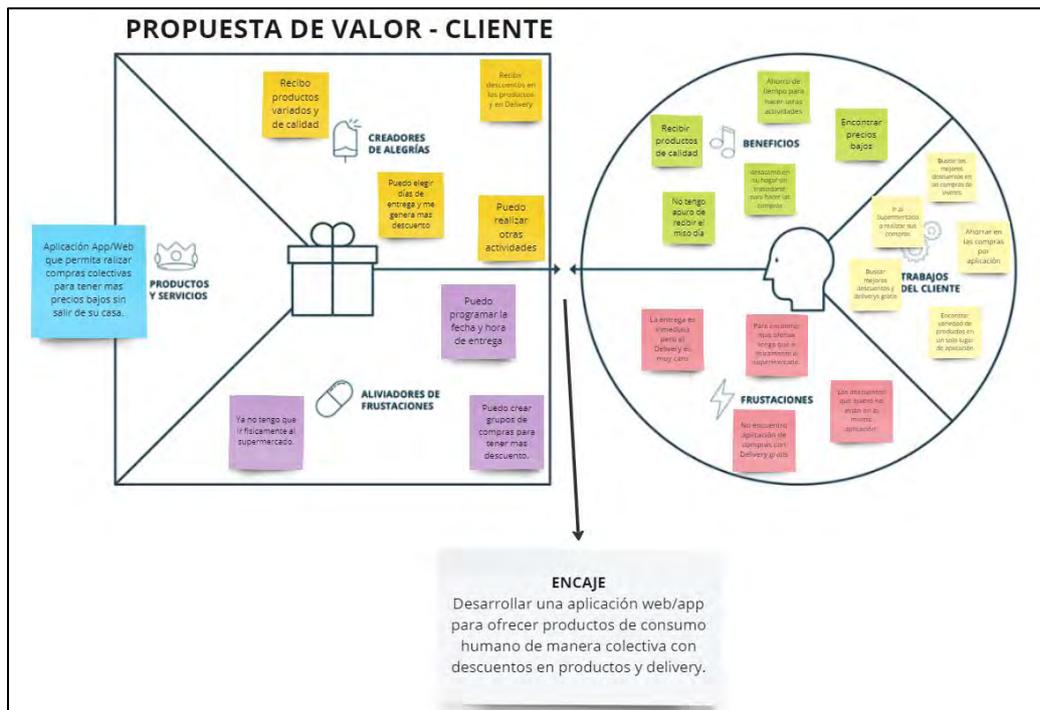
En base a lo dicho anteriormente en el mapa de valor, el cliente espera recibir sus productos en un solo lugar (Aplicación/web) donde generar más descuento en los productos y en el delivery, ello le permitirá hacer otras actividades que se ahorra al hacer las compras desde la comodidad de su hogar.

Dentro de los aliviadores de frustraciones es que el cliente espera programar la fecha y hora de la entrega de sus productos y que ello le brinde mejores descuentos sin tener que ir a un supermercado.

Una aplicación App/Web que permita realizar compras colectivas para tener más precios bajos sin salir de su casa.

Figura 9

Propuesta de Valor del Cliente



4.5. Producto mínimo viable (PMV)

El servicio propuesto será brindado a través de un Aplicativo Móvil disponible para sistema operativo Anroid y iOS, el cual podrá ser descargado de manera gratuita del PlayStore de Google y del AppStore de Apple. Por este motivo, nuestro MVP fue desarrollado como aplicativo móvil en PowerApps, herramientas de Office de Low Code que cumplió con brindar todas las capacidades fundamentales a testear. Los atributos principales para resaltar dentro de la propuesta de valor de nuestro servicio de Compras colectivas fueron:

- Descuento en Productos por Compras Colectivas.
- Descuentos en Despacho por Programaciones Colectivas.
- Interconexión Social Directa por programa de mensajería.

Estas funcionalidades fueron incluidas en nuestro MVP.

4.5.1. Características del MVP

El proyecto para desarrollar el MVP (Producto Mínimo Viable) incluyó las siguientes herramientas:

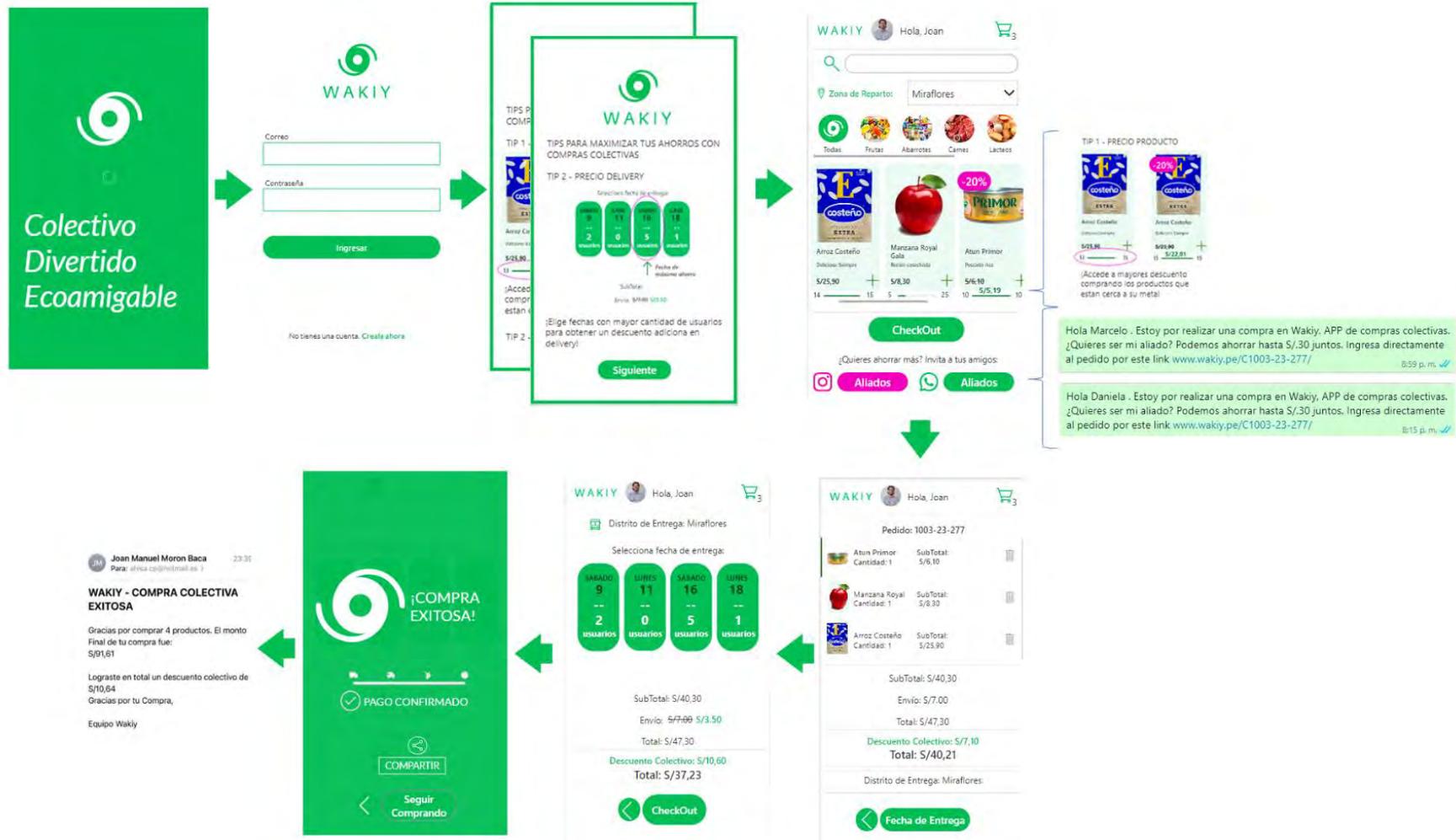
- Visio: Flujo de Proceso.
- Figma: MockUp e Interfase del Aplicativo.
- PowerApps: Modelado y Desarrollo del App (v1.0 – v4.0).
- Android Studio: Desarrollo de Versión de Mercado en Kotlin (próximamente).

Después de esta serie de pruebas y de las mejoras realizadas que concluyeron hasta la fecha de generación de este documento (Ver Apéndice D), la versión 4.0 del App cuenta con las siguientes funcionalidades:

- Vista inicial de carga con logo y eslogan.
- Interfaz para acceso de usuarios existentes y registro de nuevos usuarios.
- Ventana de Tutorial con funcionalidades de compra colectiva.
- Catálogo de Productos Disponibles: Buscador por producto y Categoría, Compras Colectivas por Producto (Barra de Progreso y Descuentos), Conexiones nativas con WhatsApp y Instagram para invitar a contactos (aliados).
- Carro de Compra con Resumen de Productos, Precios, subtotales y descuentos.
- Ventana de Programación de Fechas.
- Ventana de Confirmación de Pedido: Generación de Correo Automático con resumen de compra, Opción de Compartir detalle de pedido por whatsapp.

Figura 10

Aplicación WAKIY - Última Versión (4.0)



Capítulo V. Modelo de negocio

5.1. Lienzo del modelo de negocio

Para crear el lienzo modelo de negocio, utilizamos el lienzo del Business Model Canvas (BMC) planteado por Osterwalder y Pigneur (2010) que ofrece describir el negocio en nueve elementos fundamentales.

5.1.1. Segmento de clientes

Nuestro modelo de negocio busca atender a las personas entre 25 a 50 años segmento social B, trabajadores independientes o dependientes, con poca disponibilidad de tiempo, preocupados por el alza de precios, con interés de ahorro de dinero y tiempo.

5.1.2. Propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor es vender productos y alimentos de la canasta básica a precios reducidos a través de compras colectivas y eliminando a los intermediarios adicionales. Para nuestros futuros clientes recurrentes y aquellos que compren grandes cantidades, les ofreceremos descuentos adicionales. Por otro lado, en relación con nuestros socios de Ticlio Chico, les brindaremos trabajos logísticos semanalmente.

5.1.3. Canales

Para realizar la venta de los productos, habilitaremos una aplicación digital en versión móvil, por lo tanto, no tendremos tiendas físicas. La entrega de los pedidos se realizará de forma presencial a través de nuestros distribuidores autorizados, del centro logístico a la ubicación brindada por el cliente.

5.1.4. Relación con los clientes

Nuestra relación se consolidará comunicando con claridad y cumpliendo nuestra propuesta de valor, generando ahorro consistente en los pedidos de nuestros clientes.

Además, desarrollaremos estrategias que nos permitan tener mayor conversión de clientes a fin de incrementar el volumen y otorgar los beneficios prometidos para posteriormente de fidelizarlos con nuestro programa de lealtad y resaltando nuestra diferenciación vs los competidores (ver apéndice N). Finalmente, buscaremos mantener la buena relación con nuestros proveedores y la seguridad de la disponibilidad de nuestra oferta 24/7 a través del canal autorizado.

5.1.5. Flujo de ingresos

Los ingresos provendrán de las comisiones que vamos a ganar por las constantes compras que realicen los clientes, además de las membresías compradas que nos generen ingresos recurrentes sin necesidad de haber atendido pedidos previamente.

5.1.6. Recursos claves

Los principales recursos claves para el éxito del negocio son la aplicación móvil, en la cual tendremos personal a cargo del monitoreo y nuestro personal logístico, al cual capacitaremos constantemente con la finalidad de garantizar un proceso correcto.

5.1.7. Actividades claves

Las principales actividades claves del modelo de negocio son las siguientes:

- Seleccionar y elegir los productos a vender: debemos considerar productos con alta rotación en el mercado y no perecibles. Además, la elección de los productos debe ser bastante minuciosa según nuestros estándares de calidad.
- Negociar precios con proveedores de mercado mayorista: como los hemos elegido como proveedores exclusivos, nuestra negociación debe ser estratégica para poder obtener productos de alta calidad, pero a precios bajos.

- Garantizar la entrega del pedido en perfectas condiciones: después de comprar los productos, debemos validar que se encuentren limpios a fin de realizar el empaqueo según cada pedido para que puedan llegar seguros y en orden al destino del cliente.

5.1.8. Aliados clave

Como principales aliados claves, debemos tener:

- Agricultores, ganaderos, avícolas, productores: son nuestros aliados principales para cumplir con nuestra propuesta de valor y brindar los mejores productos a los clientes.
- Agentes de la cadena de distribución: principalmente los transportistas que nos ayudarán a trasladar los productos desde el mercado mayorista hasta nuestro almacén.
- Tecnología de plataforma digital: importante e imprescindible socio para lograr la disponibilidad de nuestro aplicativo móvil con total seguridad y rapidez.
- Procesadores de pago: contratar a los procesadores de pago más usados y seguros del país para brindarles a nuestros clientes una experiencia segura.

5.1.9. Estructura de costos

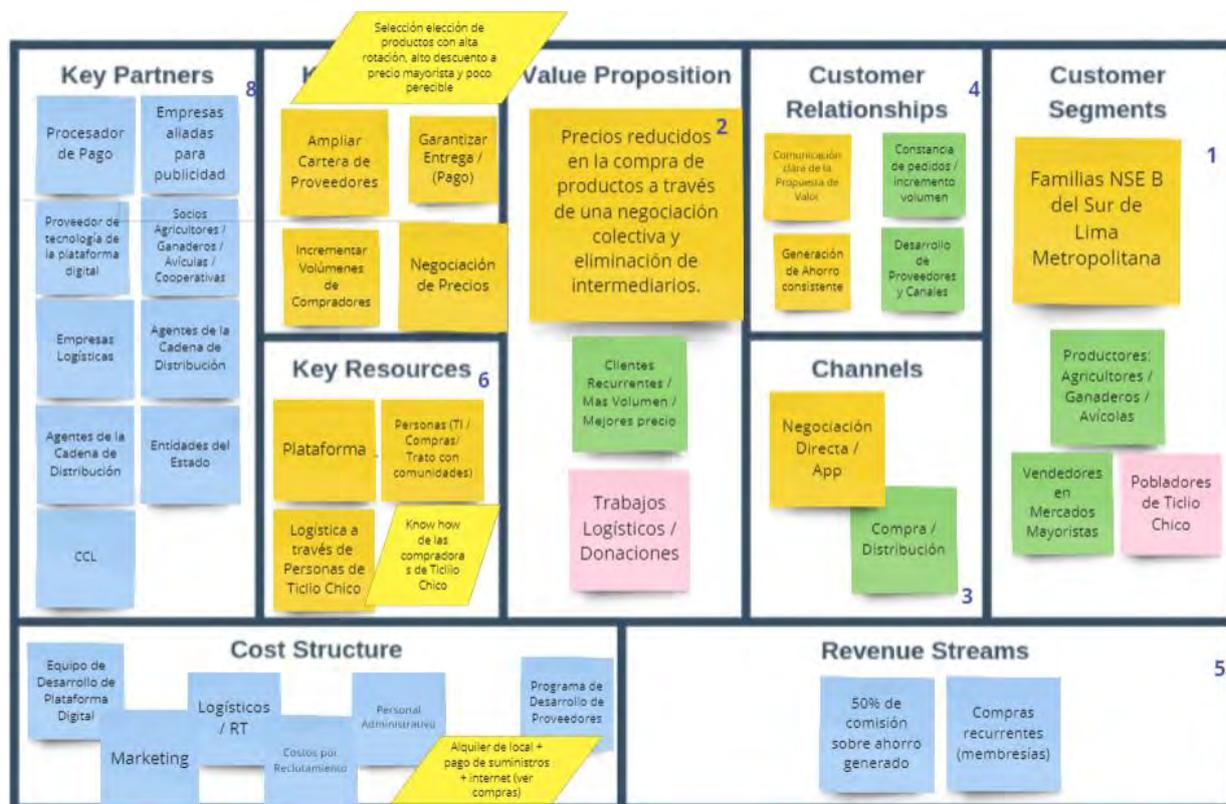
Como principales costos, tenemos: costo del alquiler del almacén, costo de sueldos del personal administrativo y costo por el desarrollo de aplicativo móvil.

5.1.10. Análisis del Lienzo Modelo de Negocio

Al revisar cada uno de los aspectos del Lienzo BMC, podemos concluir que el mayor interés de los clientes es lograr ahorrar dinero y tiempo. Por lo tanto, consideramos que la propuesta de solución que estamos brindando va en línea con ese objetivo ya que les permitirá ahorrar el 20% de los gastos que hacen al comprar alimentos, también les permitirá invertir en otras actividades el tiempo que destinaban para acudir a un mercado/supermercado y además, brindará más ahorro a aquellas personas que gastaban en transporte.

Figura 11

Business Model Canvas



5.2. Viabilidad del modelo de negocio

Se justifica la viabilidad financiera del modelo de negocio mediante los siguientes puntos:

- Aceptación de la Propuesta de Negocio: Según las encuestas realizadas, un 87.30% de los participantes manifiesta disposición para probar nuestro servicio. Además, al considerar la demanda potencial ajustada por el factor de disposición a probar el servicio, se estima que el 75% de los encuestados se convertirán en clientes.
- Escalabilidad Proyectada: En el marco del plan de expansión, se contempla replicar el modelo en otra zona de Lima durante el quinto año. Esto sugiere que el negocio puede crecer de manera rápida, abarcando a un mayor número de clientes y generando ingresos adicionales.

- Tercerización de Servicios: La propuesta se fundamenta en la tercerización de diversas áreas, tales como publicidad y marketing, desarrollo de la plataforma virtual, gastos contables, delivery y traslado de shoppers. Este enfoque conlleva ahorros significativos, aproximadamente del 50%, al evitar los costos asociados con la contratación y la gestión de personal.
- Costos de Financiamiento: Se prevé que el 71% de la inversión inicial, equivalente a S/ 240,000, será financiado por los accionistas a una tasa del 11.49%, mientras que el resto se obtendrá mediante un préstamo bancario al 19.75%. Dado que la mayoría de la inversión inicial se financia a una tasa menor, se logra un ahorro significativo en gastos financieros. El Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC) estimado es del 12.21%.
- Rentabilidad: El Valor Actual Neto (VAN) proyectado para los primeros 5 años asciende a S/ 2,767,947.53, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 93.27%. En consecuencia, se concluye que el negocio es viable, ya que el VAN es positivo y la TIR supera el WACC.

5.3. Escalabilidad/exponencialidad del modelo de negocio

Dentro del plan de 5 años se incluye un plan de escalabilidad con la finalidad de demostrar que el negocio sí es escalable. La propuesta consiste en cuatro fases de expansión, durante las cuales se irán incrementando la cantidad de distritos abarcados y en la fase final se reconstruirá el modelo de negocio en otro distrito de Lima. A continuación, se detalla el plan durante cada fase:

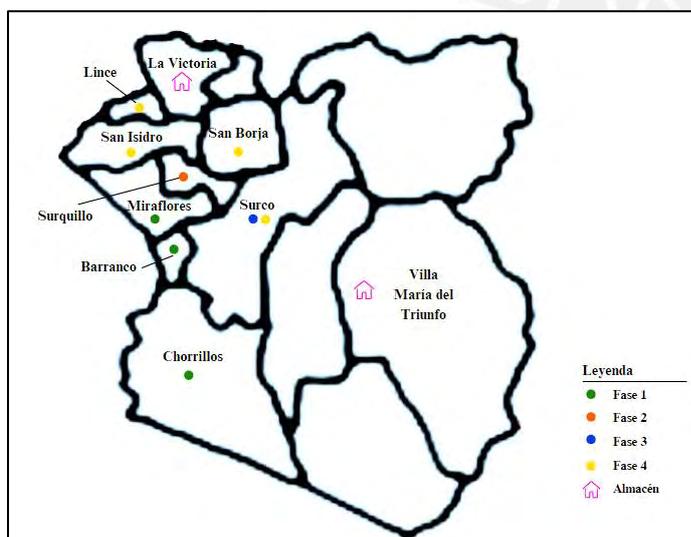
1. Durante la primera fase, la cual durará por los dos primeros años del negocio, se enfocará en ampliar el mercado en los distritos de Chorrillos, Barranco y Miraflores como consecuencia de la cercanía con Villa María del Triunfo y nivel de concentración de hogares con NSE B.

2. En la segunda fase del negocio, la cual se dará en el tercer año de operación, se mantendrá incrementando la cartera de clientes en los distritos iniciales, pero se incursionará en un nuevo distrito, Surquillo.
3. Para el cuarto año o tercera fase, la propuesta se llevará al distrito de Surco. En esta etapa se considera que, debido a la gran expansión geográfica del distrito, solo se podrá abarcar a la mitad de la población.
4. Finalmente, en la cuarta fase y último año de operación proyectada, se alquilará un nuevo almacén de paso en La Victoria, con la finalidad de poder expandir el mercado a los distritos de San Isidro, Lince, San Borja y el restante de Surco. Esta acción estratégica se toma como consecuencia de la cercanía del distrito de la Victoria con los distritos a los cuales se busca incurrir y su cercanía a mercados mayoristas.

Por otro lado, también se tendrá en cuenta la escalabilidad a nivel de productos. En este sentido, se evaluarán los productos más demandados que cumplan con criterios de precios y durabilidad. El objetivo es negociar directamente con proveedores para reducir los costos y ofrecer mayores ahorros a los clientes.

Figura 12

Plan de Expansión Según Fases



Nota. Adaptado de *Mapa de Alta Calidad de Lima*, por Karinanh, (<https://depositphotos.com/es/vector/high-quality-map-lima-capital-peru-borders-regions-map-lima-448980712.html>).

5.4. Sostenibilidad del modelo de negocio

Hemos determinado que la sostenibilidad de nuestro modelo de negocio se sustenta en el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) ya que nos enfocamos en las habilidades que las mujeres de Ticlio Chico (Gosen) tienen al hacer compras al por mayor al mejor precio, con ellos ofrecemos un trabajo con mejores beneficios salariales y mejores condiciones de trabajo haciendo mejorar sustancialmente su economía y en consecuencia el desarrollo de sus familias.

Para que un negocio sea socialmente sostenible, el modelo de negocio debe “reconsiderar la relación con los clientes, la cadena de suministro, las alianzas y la redefinición de productos, servicios y procesos desde una nueva perspectiva” (Mariano Prado Pomar, 2013).

Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable

En este capítulo, se mostrará la deseabilidad, factibilidad y viabilidad de nuestra solución de modelo de negocio Wakiy. Se realizará la validación de la hipótesis planteada mediante encuestas y experimento de usabilidad de la aplicación/WEB.

6.1. Validación de la deseabilidad de la solución

6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución

H1: Creemos que las familias de clase B/C de los distritos de Chorrillos, Barranco y Miraflores prefieren comprar alimentos por plataformas virtuales que ofrezcan un ahorro en precio (delivery y productos) por compras colectivas, en vez de realizar compras en el

supermercado (digital o físico). Para validar la confiabilidad de los datos se realizaron encuestas donde se consultó la preferencia del canal de compra y cuáles son sus motivos para usar dichos canales. El criterio para utilizar es que si más del 50% eligen los canales digitales estaríamos andando por buen camino.

Figura 13

Priorización de la Hipótesis

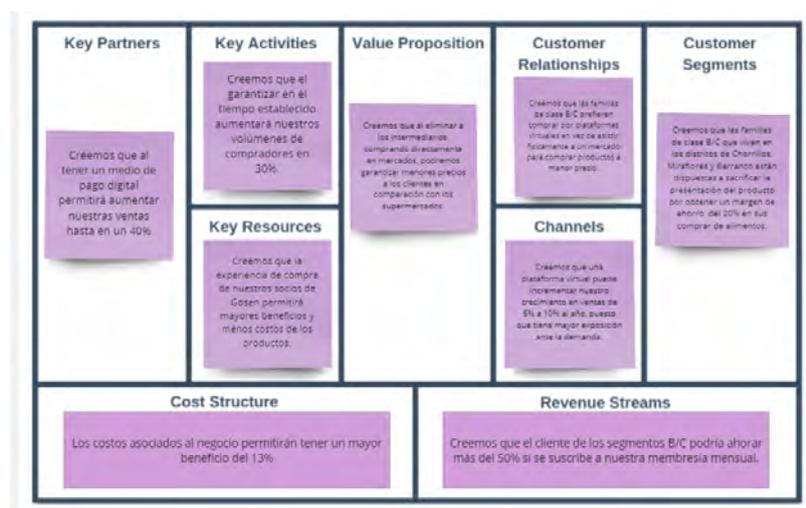


Tabla 4

Matriz de Priorización de Hipótesis

Importante sin evidencia	Importante con evidencia
<ul style="list-style-type: none"> - Creemos que una plataforma virtual puede incrementar nuestro crecimiento en ventas de 5% a 10% al año puesto que tiene mayor exposición a la demanda. Esta hipótesis es importante porque la plataforma virtual nos ayudaría a facilitar la capacidad de mercado al que podemos llegar, sin embargo, no contamos con evidencia, tendríamos que usar datos de una campaña en marketing o tendríamos que ver los datos de crecimiento conforme vaya avanzando la solución. - Creemos que nuestro perfil de cliente estaría dispuesto a sacrificar la presentación de su producto por obtener un margen de ahorro del 	<ul style="list-style-type: none"> - Creemos que al eliminar los intermediarios comprando directamente al proveedor podemos garantizar menores precios a los clientes en comparación con los supermercados. - Creemos que los clientes del segmento B podrían ahorrar más del 50% si se suscribe a la membresía mensual, esto es importante ya que, dentro del modelo de negocio para la

20%, esto es importante ya que se estaría ofreciendo lo que el cliente quiere que es menores precios, esto se valida con las encuestas.

- Creemos que nuestro perfil de usuario prefiere comprar en plataformas digitales o virtuales en vez de trasladarse en el mercado y esto también es importante ya que estamos adecuándonos a la exigencia del mercado en la transformación digital.
- Creemos que al tener un medio de pago digital permitirá aumentar nuestras ventas hasta en un 40%.
- Creemos que al garantizar el tiempo establecido aumentará nuestros volúmenes de compradores en un 30%.
- Creemos que la experiencia de compra de nuestros socios de Gosen permitirá mayores beneficios y menos costos en los productos.

captación de los ingresos, una membresía es un ingreso fijo que buscamos con bastante relevancia, tenemos esta evidencia en base a los mismos cálculos de la estructura de costos que tenemos.

- Creemos que los costos asociados al negocio permitirán un mayor beneficio de más 11% a nivel de los cálculos estimados logísticos, así como los precios de los mercados en comparación a lo que podemos cobrar a nuestros clientes.

Figura 14

Matriz de Priorización de Hipótesis



6.1.2. Experimentos empleados para validar la deseabilidad de la solución

Para tener sustentos que nos ayuden a comprobar la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del modelo de negocio propuesto, se realizaron las siguientes acciones:

6.1.2.1. Entrevista.

Realizamos una encuesta a personas que realizan compras de alimentos con el objetivo de conocer sus preferencias en relación a las compras por delivery y validar que sí realizarían compras en grupo para obtener precios con descuentos. Los resultados de la encuesta fueron:

- De los 87 entrevistados, el 87% realiza sus compras de alimentos en supermercados con mayor frecuencia.
- Al consultarles cómo realizan estas compras de alimentos, 75 entrevistados afirmaron que prefieren hacerlas de forma presencial, casi el 86%.
- Respecto al presupuesto que destinan para sus compras de alimentos, es variado el consumo y probablemente se debe a la cantidad de personas de la canasta familiar, observando que el 32% de entrevistados gasta entre S/301 y S/500, seguidamente del grupo que gasta entre S/501 y S/1,000 siendo el 30%.
- Los entrevistados consideran más importante la mejor calidad de alimentos y el mejor precio, aspectos importantes a la hora de elegir los alimentos que van a comprar. También informan que la mejor presentación es indiferente y la inmediatez en recibir su pedido, es importante pero no lo más relevante.
- Cuando les preguntamos si estarían dispuestos a realizar compras en grupo con personas que vivan cerca de ellos a cambio de obtener descuentos, el 90% respondió que sí lo realizarían.
- Respecto a la opción de pagar una membresía, las respuestas están divididas ya que solo el 52% indica que no lo haría, pero hay un gran porcentaje de personas que sí preferiría hacerlo a cambio de ahorrar en el costo del delivery. Interesante factor que va en línea con la propuesta que estamos diseñando ya que nuestro principal objetivo es influir en el ahorro de los clientes.

- Al consultarles cuánto gastan en promedio por compras por delivery, observamos que casi el 52% de personas pagan entre S/6 y S/10 por cada servicio y el 28% informa pagar menos de S/5.
- En cuanto a los productos, los clientes informan que prefieren comprar por delivery: productos de limpieza 89%, aseo personal 86%, cereales 84% y menestras 83%. De los productos que prefieren, dentro de nuestro modelo de negocio están incluidos cereales y menestras.

Todas las preguntas han sido clave para nuestro modelo de negocio ya que nos permite conocer cuál es el lugar y modo de compra de preferencia, la frecuencia, cuánto presupuesto destinan y lo que más valoran sobre la experiencia de cliente. Como podemos, observar, según las respuestas, todo indica que deberíamos enfocarnos en brindar alimentos de calidad a buen precio.

6.1.2.2. Pruebas de uso del MVP.

Realizamos videollamadas con diferentes usuarios para simular y validar el flujo de solicitud de compras colectivas y obtener la retroalimentación sobre las funcionalidades relevantes. En el Apéndice C podrán ver el detalle de las preguntas que se tuvieron en consideración.

De las pruebas de uso, logramos obtener las siguientes oportunidades de mejora:

Tabla 5

Tabla de Cambios Principales

Feedback	Acción Correctiva
No se entienden los mecanismos de compras colectivas	Incluir Tutorial al inicio
Los descuentos en productos no son claramente identificables	Cambio de características de ícono.
Acceso rápido a productos en meta o cerca de la meta	Incluir Filtro diferencial*

Facebook Messenger no es una plataforma social relevante	Se retiró e incluyo Instagram
Falta opción para compartir mi pedido completo en whatsapp.	Se incluyo botón de compartir.

Adicionalmente se recibió feedback de otras funcionalidades del Aplicativo, las cuales, si bien eran relevantes y fundamentales para garantizar un proceso operativo sin interrupciones y una mejor experiencia de compra, son generales entre la amplia gama de aplicativos de compra de productos. En el Apéndice D podrán ver la evolución de las distintas versiones así como de los cambios principales realizados.

6.2. Validación de la factibilidad de la solución

6.2.1. Plan de mercadeo

6.2.1.1. Identidad de la marca del proyecto o de la propuesta de valor.

Propósito: Mejorar la calidad de vida de las personas a través de generar ahorros en sus compras de alimentos

Visión: Ser líderes en el abastecimiento de alimentos en la región, conectando clientes con productores a lo largo del país.

Misión: Brindar un servicio de abastecimiento excepcional, con el objetivo de proporcionar alimentos sanos y seguros.

6.2.1.2. Segmentación

Categoría	Segmento
Geografía	Lima Metropolitana.
Demografía	Hombres y mujeres entre 25 a 50 años segmento social B, trabajadores independientes o dependientes, con alta carga de trabajo presencial a tiempo completo, solteros o casados.

	1/3 concluyo estudios universitarios. Gasto familiar mensual promedio S/.5,040.
Pictografía	Consumidores encargados de pagar las cuentas, con poco tiempo y poca flexibilidad. No tienen problemas económicos, pero buscan siempre tomar decisiones financieras beneficiosas, sobre todo con relación al ahorro.
Comportamiento	Sensible al precio en sus decisiones de compra. le preocupa sobremanera el alza de precios, está dispuesto a pagar hasta un 10 – 15 % adicional por mantener el consumo de ciertas marcas en algunas categorías, pero en la mayoría de los casos la orientación es a economizar. El consumidor está reajustando su presupuesto, está priorizando productos esenciales y está buscando lugares más económicos para comprar.
Beneficios Buscados	Consumidores que valoran propuestas que generar ahorros relevantes en gastos recurrentes de casa. Oportunidad de generar economías de escala y fortalecer relaciones. Diversidad y Oportunidad. Conveniencia.

6.2.1.3. Mercado Meta y Market Share. Nuestro mercado objetivo se compone de aquellas personas que viven en Lima Metropolitana, pertenecen a los sectores B, tienen un trabajo a tiempo completo en formato presencial. Considerando que nuestro mercado meta se compone de 135,547 hogares, hemos estimado que podremos cubrir la demanda de 43,000 familias de manera recurrente, atendiendo alrededor de 60,000 pedidos en el año 5. El market share será equivalente al 5.3% del mercado. Esto se logrará con un crecimiento escalonado de pedidos producto del crecimiento en los distritos principales así como anexando nuevas localidades.

6.2.1.4 Plaza o Canales. Nuestro canal para realizar las compras de los productos que ofrecemos será a través de una plataforma digital en versión web o aplicación móvil. Hemos desarrollado un prototipo que facilita el proceso de compra para nuestros clientes así como la

invitación para participar de las compras colectivas a los conocidos. Pueden ver el proceso completo del aplicativo en el punto 4.5.2.

6.2.1.5 Declaración de Posicionamiento. Consideramos que nuestro posicionamiento se basa en el beneficio económico que brindamos a nuestros clientes y socios, mejorando significativamente su calidad de vida de cada una de las partes involucradas. Nuestro enfoque se centra en el bienestar económico y social, ya que les ofrecemos la oportunidad de realizar y programar las compras de alimentos de sus hogares a través de una plataforma intuitiva que permitirá que tanto el cliente como personas cercanas a él disfrute de realizar una compra “en equipo” y a un precio “grupala” y recibirla en la comodidad de sus propios hogares, favoreciendo también la necesidad de conexión social de las personas.

Para nuestros clientes, les ofrecemos la tranquilidad de saber que recibirán productos de calidad a precios menores de los que pueden conseguir físicamente o por delivery en cualquier super mercado. Nuestro servicio les brinda la seguridad de que recibirán sus pedidos en las fechas y ubicación acordada, a precios inferiores.

Además, nos enfocamos en brindar oportunidades laborales a personas que viven en situación de pobreza y/o pobreza extrema. Nuestros socios son individuos que pueden acceder a un trabajo flexible, constante y con salario justo, lo que les permite generar ingresos adicionales para contribuir a la manutención de sus hogares. Esto tiene un impacto directo en la mejora de sus condiciones de vida.

En resumen, nuestra declaración de posicionamiento sería la siguiente: “Para que nuestros clientes puedan dejar de estar preocupados por la sensación de angustia que sienten en esta coyuntura económica complicada, nosotros somos la primera plataforma que ofrecerá servicios de compras colectivas entre conocidos / desconocidos cercanos, a precios competitivos”

6.2.1.6 Pricing. La estrategia para realizar el pricing se basó en la Política de Precios basada en Valor. Al eliminar los intermediarios logramos reducir el WTS (Willingnes To Sell), reduciendo el costo de adquisición de los productos, pero manteniendo el Beneficio del Proveedor. Esta reducción nos permitió tomar el 40% del ahorro y trasladarlo al cliente, y así aumentar su beneficio y por ende su percepción de valor. Por parte de la empresa, aun nos quedamos con un incremento del beneficio de la empresa, producto del 60% del ahorro logrado. En el Apéndice E podemos ver el uso de la metodología planteada y el comparativo de precios obtenidos del levantamiento de precios del mercado. Resultado final fue un margen bruto del 30.32%

6.2.1.7 Propuesta Única de Valor. Nuestras principales ventajas competitivas son: *Economías de Escala para Clientes - Alegría Accesible (Affordable Joy)*. En una economía difícil, las personas buscan formas de ser económicos sin el sentimiento de culpa de ser “tacaños”. Los ahorros que podemos generar no están aplicados afectando la calidad del producto, si no apalancados en facilitar el proceso costoso con muchos intermediarios, para conseguir Economías de Escala. Logramos que lo mismo cueste menos.

Interconexión Social. El ser humano es social por naturaleza. Encontramos una nueva forma de apalancarnos en las relaciones de las personas para que puedan tangibilizar el beneficio económico de tener muchos contactos. Esto gracias a las recompensas en forma de descuento que se brindan entre más personas participen, las cuales se hacen sumamente gratificantes por las conexiones directas con WhatsApp. Mas adelante potenciaremos la conexión con diversión (incluyendo nuevas formas de interactuar)

Calidad y Frescura. Productos adquiridos directamente del mercado implican una menor cantidad de tiempo en tránsito entre el origen del producto y el cliente final. Productos de mejor calidad, más frescos y naturales potenciaran la satisfacción del cliente con la marca.

Teniendo en consideración los puntos mencionados anteriormente, se armó una campaña por lanzamiento del producto, la cual buscara dar a conocer nuestra propuesta de valor diferencial a través de un mix de medios mayoritariamente digital, con el objetivo de generar tráfico en nuestras redes sociales y más de 500 nuevos usuarios. Podrán encontrar mayor detalle en el Apéndice F.

6.2.2. Plan de operaciones

6.2.2.1. Canales de Distribución. En el comercio de productos alimenticios, el costo logístico representa el 17% del valor de las ventas. Este costo de transporte surge al trasladar el producto desde el Productor (Origen) hasta el Consumidor Final. Perú se encuentra en el puesto 83 del ranking del índice de desempeño logístico, siendo de los países peores posicionados de la Alianza del Pacífico. Esta pérdida de competitividad impacta directamente en los bolsillos de los consumidores finales, siendo una ventaja competitiva para los negocios el contar con una cadena logística optimizada y simplificada. Es por eso que en nuestra propuesta debemos contar con un foco operativo logístico eficiente, centralizando la atención de las zonas cerca al almacén y al mercado de abastecimiento, para poder garantizar un precio bajo por consolidación y cercanía.

Tabla 6

Canales de Distribución Propuestos por Etapas:

	Etapa 1	Etapa 2
Abastecimiento	desde Lima Sur	desde Lima Centro
Mercado	Unicachi – Sur	Caquetá
CD	Chorrillos	La Victoria
Distritos de Atención	Fase 1: Chorrillos, Barranco, Miraflores	Fase 4: San Isidro, Lince, San Borja, Surco

Fase 2: Surquillo

Fase 5: Jesus María, Magdalena, San Miguel (+5 años)

Fase 3: Surco Partel

En el transcurso del tiempo existirán productos estrella para los cuales estaremos en la capacidad de estimar la demanda agregada futura. Los productos que cumplan con los requisitos de volumen, precio, durabilidad serán evaluados para tener un abastecimiento de productos directamente con los proveedores desde las zonas de origen de los productos fuera de la capital. Los productos a incluir serían los que cuentan con una demanda agregada lo suficientemente grande para absorber los costos logísticos y eliminar los intermediarios (mayoristas). En esta etapa los costos de productos bajarían de manera significativa, generando un cambio en el modelo de negocio, donde se potenciaría las acciones de marketing y promoción directas de los productores, beneficiando a los actores que formarían parte. Todo esto soportado sobre la analítica de la información disponible.

Sobre la cadena de abastecimiento y el proceso de atención de pedidos. Dependiendo del tipo de producto, la cadena de abastecimiento de alimentos sigue un flujo distinto, pero se ha resaltado la estrategia principal sobre alimentos adquiridos en mercados principalmente mayoristas para la Atención de Lima.

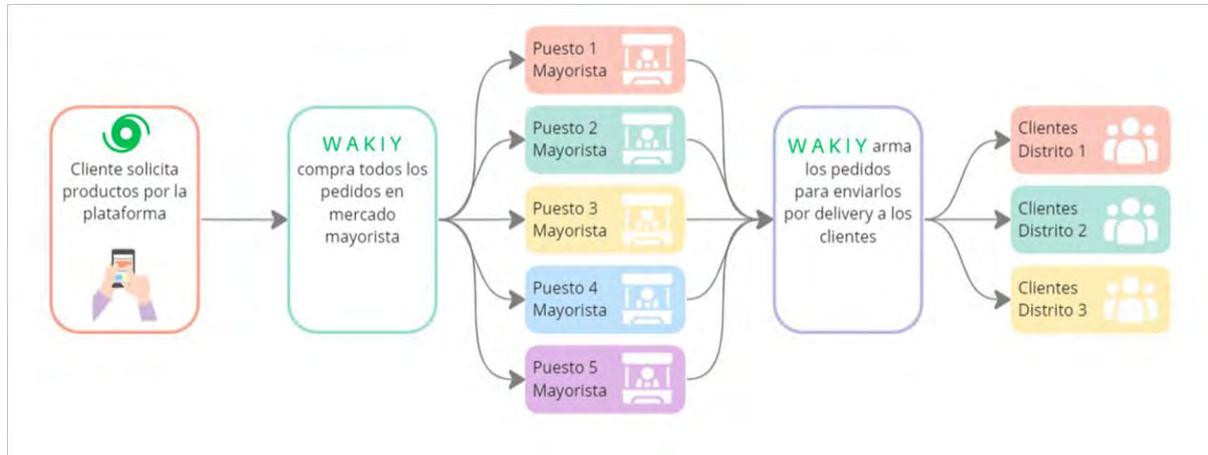
Figura 15

Proceso de atención de pedidos

Proceso de atención de pedidos - E2E:						
Hora	12 pm*	4 pm*	4 am	5 am	6 am	12 pm
Responsable	Pickers	Pickers	Pickers + Drivers	Pickers + Packers	Drivers	Drivers
Actividad	Envío de relación de pedidos a vendedores del mercado	Elección de productos por vendedor	Recojo de compras del mercado	Limpieza y organización de pedidos	Reparto de pedidos	Fin de reparto

* Refiere al día anterior.

Figura 16

Proceso de abastecimiento de pedidos

Posteriormente cuando se consiga un volumen más relevante se evaluará saltar los mercados mayoristas e ir directamente a los proveedores, reduciendo significativamente los costos logísticos. Para esto se utilizará los HUBs (CDs) periféricos para la recepción de productos según el origen del que provengan. el 1

Sobre planes de contingencia ante baja o nula demanda en días específicos. La propuesta de valor de la compañía ofrece lograr la misma calidad al menor precio. Para esto es necesario juntar el ahorro en los precios de los productos con la reducción de los costos logísticos por la entrega a la casa del cliente. Es fundamental que esta asociación se de en la mente del consumir desde el día 1. Para lograrlo, el modelo de negocio propuesto incita las compras colectivas para generar los ahorros, recordándole al cliente que se una a pedidos actuales y sugiriéndole que invite a otras personas, ya sea familiares/vecinos/amigos para así obtener los descuentos, tanto en valor como en transporte. Sin embargo, durante el inicio de la operación y durante la etapa de descubrimiento del servicio, tendremos pocos clientes y el riesgo al no uso se eleva. Es así como decidimos controlar las condiciones operativas en la 1era Etapa del Proyecto para incrementar las probabilidades de éxito sin tener que subsidiar los costos.

Primero, el servicio se dará inicialmente en 3 distritos colindantes entre si y cercanos al centro de operaciones. Segundo, los días de pedido ya han sido acotados de manera inicial al Lunes y Sábado según las preferencias de nuestros futuros clientes en las encuestas. Tercero, al estar próximos a cerrar el día y antes una falta de pedidos, brindaremos mayores descuentos en productos para incentivar la colocación de pedidos, favoreciendo zonas específicas. Cuarto, y como última alternativa, consolidar carga con otras empresas aliadas para obtener mejora en los márgenes logísticos y reducir el costo x m3.

6.2.2.2. Actividades, Recursos y Socios Claves

6.2.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis

6.2.3.1. Hipótesis Factibilidad

Hipótesis Actividades: Será posible tener un OTIF del 95%, considerando que las entregas se realizarán el mismo día de la adquisición de los productos. OTIF (On Time In Full) = Indicador Logístico que mide el cumplimiento de entrega de un producto en la cantidad y en el plazo prometido.

Hipótesis Recursos. La capacidad instalada permitirá cubrir variaciones en la demanda de hasta 35% sin impactar significativamente en nuestro margen mediante el incremento de costos fijos (alquileres).

Hipótesis Socios Claves. La plataforma de pago que usaremos tendrá la capacidad de generar extornos en 1 día calendario en caso los precios reales de productos varíen de forma significativa con lo cobrado por adelantado.

Resultados. De todas las hipótesis, vimos como la más relevante la que está directamente relacionada con la estructura de gastos que debemos mantener para mantener nuestros márgenes y no tener una sobrecapacidad instalada. Utilizando un análisis de

sensibilidad y estimando un crecimiento de pedidos de hasta 35% en las últimas 15 semanas del primer año, tenemos que el comportamiento de los pedidos se comportará bajo una distribución Normal, con un promedio de 171.4 pedidos y una Desviación Estándar de 16.9 pedidos.

Los resultados finales fueron que había un 75% de probabilidad que necesitemos obtener un 2do local para cubrir los picos de demanda que tendremos en la última etapa del año. Dado esto, se evaluaron 2 alternativas que se pondrán en práctica según conveniencia en el momento que se necesiten, para evitar generar el sobrecosto de alquilar un 2do local:

- 1) Ampliar las fechas disponibles para entregar en la semana. Reducimos la consolidación, pero por los volúmenes el impacto sería menor que el costo de alquiler de un 2do local.
- 2) Activar un 2do turno en el local para entregas y compras por la tarde. Prolongamos los tiempos de entrega y podemos afectar la calidad de productos por ser comprados en un horario más tarde. Menos gasto de alquiler, pero el impacto en la calidad del producto podría ser contraproducente.

Figura 20

Simulación de Montecarlo

Análisis de sensibilidad:

Semana	N° Pedidos	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
Pedidos Norm.	5148	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
Pedidos Real	5257	145	149	152	156	160	164	168	171	175	179	183	187	190	194	198

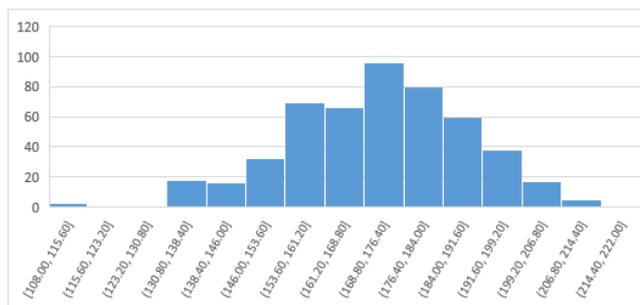
Tasa de Crecimiento: 35% en 15 Semanas

Capacidad x Local: 80 pedidos por día

Días de Atención: Sábado y Lunes

Promedio	171.4	pedidos
Desv.Est	16.9	pedidos

Para obtener la desviación estándar deben probarse varios escenarios	Pedido-Prom	Pedidos-DE
	171.40	16.95
Primera simulacion	206.00	
	PEDIDOS	LOCALES
promedio simulado	171.83	1.74
desviación estándar simulada	17.13106426	0.437
mínimo	108.00	1.00
máximo	220.00	2.00
Riesgo de 2do Alquiler >1		74.40%



6.3. Validación de la viabilidad de la solución

6.3.1. Presupuesto de inversión

La clave de Wakiy se centra en la plataforma virtual, para lo cual se destinarán S/ 150,000. Este monto abarcará la tercerización del diseño de la aplicación y la página web, así como la implementación de la pasarela de pagos y el cálculo de descuentos por compras colectivas. Además, al concluir el quinto año, se prevé contar con dos locales (almacenes de paso), y el costo estimado para el acondicionamiento e instalación de equipos de cómputo será de S/ 30,000 por cada local. Finalmente, se asignará un capital de trabajo de S/ 70,000 durante el primer año con el propósito de contar con suficiente liquidez para iniciar las operaciones.

6.3.1. Presupuesto de inversión

Tabla 7

Inversión Inicial por Tipo de Activo

Tipo de Activo	Monto de Inversión (Soles)
Muebles, enseres y otros (Chorrillos)	30,000
Muebles, enseres y otros (La Victoria)	30,000
Maquinarias y Equipos (Chorrillos)	30,000
Maquinarias y Equipos (La Victoria)	30,000
Activos Intangibles	150,000
Capital de Trabajo	70,000
Total Inversión Inicial	340,000

El monto total de la inversión inicial ascenderá a S/ 340,000, de los cuales S/ 240,000 serán proporcionados por los accionistas, mientras que el saldo restante será financiado mediante un préstamo bancario (véase apéndice G). La tasa de interés para la deuda es del 19.75% (véase apéndice H), mientras que la del capital es del 11.49% (véase apéndice I), resultando en un Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) del 12.21%, considerando una tasa de impuestos del 29.5%.

6.3.2. Análisis financiero

6.3.2.1. Ingresos. Los ingresos anuales se encuentran directamente vinculados a las fases de expansión del negocio. Para determinar el tamaño del mercado, se ha empleado como referencia el estudio de mercado "Perú Población 2022" (CPI, 2022), del cual se extrajo la cantidad de hogares en los distritos donde se planea implementar el negocio. Además, se cruzaron estos datos con la información del "Anexo 1 Distribución Poblacional" (Ipsos, 2018) para calcular los Niveles Socioeconómicos (NSE) de cada distrito. Se consideraron exclusivamente los hogares pertenecientes al sector B, totalizando 135,547 hogares en los distritos mencionados en la Tabla 8.

Asimismo, se estableció una meta de participación de mercado para el quinto año, la cual varía según el año en que se inicien las operaciones en cada distrito. En este contexto, se proyecta una mayor participación de mercado para aquellos distritos donde se inicie la operación desde el primer año.

Finalmente, se calculó un factor de disposición a probar el servicio en base a las encuestas realizadas. Este factor, que asciende a 79%, representa el porcentaje de personas dispuestas a probar el servicio, junto con las personas que compran en supermercados. Como resultado, se obtuvo la participación de mercado efectiva, que alcanza a 17,051 hogares.

Tabla 8*Cálculo de Participación de Mercado Objetivo por Fase de Expansión*

Año/ Fase de Expansión						A	B	C	D = B x C	E = A x D
	1	2	3	4	5	Total Segmento de Hogares	Participación de Mercado Año 5	Factor de Disposición a Probar el Servicio	Participación de Mercado Efectiva Año 5	Total Segmento Efectivo de Hogares
FASE I										
Barranco						2,807	25%	79%	19.75%	551
Chorrillos						19,846	25%	79%	19.75%	3,897
Miraflores						18,723	25%	79%	19.75%	3,677
FASE II										
Surquillo						7,094	20%	79%	15.80%	1,114
FASE III										
Surco Parte 1						24,740	15%	79%	11.85%	2,915
FASE IV										
San Isidro						10,507	10%	79%	7.90%	825
Lince						9,760	10%	79%	7.90%	767
San Borja						17,331	10%	79%	7.90%	1,361
Surco Parte 2						24,740	10%	79%	7.90%	1,943
Total						135,547				17,051

Del total de hogares estimados, se han categorizado perfiles de clientes según su incidencia de compra y se ha estimado el porcentaje al que corresponde cada uno con la información obtenida de las encuestas (ver apéndice J). Esto resulta en una proyección de 120,643 pedidos durante los próximos 5 años (véase apéndice K). Además, utilizando la misma información, se ha calculado el ticket promedio por compra de alimentos para cada cliente, el cual asciende a S/ 234.48.

Por otro lado, se asume que los clientes tipo E serán aquellos que adquieran una membresía mensual, la cual tendrá un precio de S/ 14.99.

Tabla 9*Categorización de Clientes Según Incidencia de Compra*

Tipo de Cliente	Porcentaje	Descripción de Promedio de Pedidos
A	68%	Pedidos 1 única vez o con discontinuidad anual
B	15%	Pedidos 1 - 6 veces al año
C	2%	Pedidos 7 - 11 veces al año

D	8%	Pedidos 1 vez al mes ó 12 veces al año
E	7%	Pedidos 2 veces al mes ó 24 veces al año y membresía

6.3.2.2 Egresos. Para el cálculo de los costos de venta, se llevó a cabo un estudio de mercado que reveló una diferencia del 60% entre las compras realizadas en mercados mayoristas en comparación con las cadenas de supermercados (ver sección pricing). Wakiy proyecta cobrar el 60% de esa diferencia al cliente final y asumir el resto como costo. Por lo tanto, se estima que en un pedido promedio (ver apéndice F) se obtendrá un margen de ganancia del 30.32% solo en los productos. Asimismo, se calculó el costo promedio en delivery en base a un promedio ponderado entre la distancia en la que residen los clientes y la cantidad de clientes por distrito. El costo promedio por delivery asciende a S/ 6.01 por pedido.

Por otro lado, se ha tomado en cuenta el costo de los shoppers como trabajadores a tiempo parcial junto con el costo de su traslado ida y vuelta del almacén de paso hacia el mercado mayorista para realizar las compras.

Otra partida considerada en los costos de ventas son los de la membresía. Se ha proyectado la cantidad promedio de pedidos de los clientes tipo E (vease apéndice L), y se estima que en promedio mensual realizarán 1.67 pedidos, lo cual equivale a un costo de delivery de S/ 4.96.

En cuando a los gastos se ha tomado en cuenta el personal a emplear cada año, los beneficios sociales por régimen empresarial, la tercerización de servicios contables y publicidad, el alquiler de locales, suministros, materiales de oficina y hosting y dominio de la plataforma virtual.

6.3.2.3 Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre. Con base en las partidas mencionadas en los párrafos anteriores, se proyecta que la empresa tendrá una utilidad bruta promedio del 29.11% para el periodo estimado, una utilidad operativa del 16.39%, y una

utilidad neta del 10.69%, con una tendencia al crecimiento de cada margen a lo largo del periodo. Además, se estima un crecimiento promedio en las ventas del 110% como resultado de las continuas fases de expansión de mercado. Por otro lado, se anticipa una mejora en la eficiencia de los costos de ventas, con un incremento del 130% durante el segundo año, llegando solo a un incremento del 90% para el quinto año.

Tabla 10*Proyección de Estados de Resultados en Miles de Soles*

Año	1	2	3	4	5
Ingresos	768	1,787	4,207	7,685	14,648
Ingresos por Pedido A, B, C, D y E	747	1,737	4,091	7,472	14,241
Ingresos por Delivery A, B, C y D	11	25	58	103	197
Ingresos por Membresía E	10	25	59	110	209
Costo de Ventas	548	1,262	2,979	5,446	10,367
Costo por Pedido A, B, C, D y E	520	1,211	2,850	5,207	9,924
Costo por Delivery A, B, C y D	11	25	58	103	197
Costo por Membresía E	7	17	39	74	140
Costo por Empaque (bolsa)	1	3	6	11	21
Sueldo Shoppers	3	4	12	25	42
Traslado Shoppers	6	4	13	26	43
Utilidad Bruta	220	524	1,228	2,240	4,280
% Utilidad Bruta	28.66%	29.35%	29.19%	29.15%	29.22%
Gasto de Administración y de Ventas	265	265	291	309	485
Gastos Planilla	121	121	121	189	257
Gastos Contabilidad	6	8	12	14	18
Hosting	1	1	1	1	1
Dominio	0	0	0	0	0
Materiales Oficina	6	7	8	10	24
Sumistros	6	7	8	10	22
Local Chorrillos	35	30	30	30	30
Local La Victoria	-	-	-	-	42
Depreciación y Amortización	61	61	61	6	22
Gastos en Publicidad y Marketing	30	30	50	50	70
Utilidad Operativa (EBIT)	- 45	259	937	1,931	3,795
% Utilidad Operativa (EBIT)	-5.89%	14.51%	22.27%	25.13%	25.91%
Gastos Financieros	16	10	4	-	-

Interés	16	10	4	-	-	
Gastos Administrativos	0	0	0	-	-	
Utilidad Antes de Impuestos	-	61	249	933	1,931	3,795
Impuestos (29.5%)	-	73	275	570	1,119	
Utilidad Neta	-	61	175	658	1,361	2,675
% Utilidad Neta	-7.96%	9.82%	15.64%	17.71%	18.27%	

El flujo de caja libre ha sido descontado utilizando un WACC del 12.21%, que incorpora una estructura de capital del 71% y una deuda del 29%. Se observa (véase Tabla 11) que, a partir del segundo año, la generación de flujos es positiva y creciente, indicando que la empresa cuenta con un mayor efectivo después de cubrir sus gastos operativos y de capital. Además, la empresa muestra un Valor Actual Neto (VAN) positivo de S/ 2,767,947.53, lo que sugiere que el proyecto tiene el potencial de generar un rendimiento económico positivo a lo largo del tiempo, superando la inversión inicial. La Tasa Interna de Retorno (TIR) resulta en un 93.27%, significativamente mayor que la tasa de descuento (WACC del 12.21%), indicando que el proyecto es financieramente viable.

Tabla 11

Proyección de Flujo de Caja Libre en Miles de Soles

Proyección Flujo de Caja Libre

(en Miles de Soles)

Año	0	1	2	3	4	5	
Utilidad Operativa (EBIT)	-	-	73	238	914	1,813	2,975
Impuesto sin Escudo							
Tributario	0	-	70	270	535	877	
NOPAT	-	-	73	168	644	1,278	2,097
Depreciación y Amortización	0	66	66	66	6	22	

Cambio en el							
Capital de							
Trabajo	0	-	70	-	-	-	-
Valor Residual	0		-	-	-	-	114
Inversiones	-340		-	-	-	-	-
Flujo de Caja Libre Proyectado	- 340	-	77	234	710	1,284	2,233

6.3.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis

Con la finalidad de poder validar la hipótesis de viabilidad se ha realizado la simulación de Monte Carlo a los flujos de caja proyectados. Luego de obtener una primera simulación usando un WACC de 12.21% se procedió a calcular 5,000 valores aleatorios. Asimismo, se ha tomado en consideración 4 escenarios adicionales al escenario base con una tasa de crecimiento de 5%. Se puede concluir que la probabilidad de obtener un VAN menor a S/ 2, 500, 000 es de 0.9%, sustentando así la viabilidad del negocio.

Tabla 12

Análisis de Sensibilidad del VAN

Crecimiento	VAN
-	2,767,947.53
0.05	2,906,344.91
0.10	3,196,979.40
0.15	3,676,526.31
0.20	4,411,831.57
Promedio	3,391,925.94
DesvEstand	667,897.26

Figura 21 **Cálculo del Riesgo de Pérdida del Negocio**

VAN promedio simulado	3,425,398.32
VAN desviación estándar simulada	668,425.07
VAN mínimo	1,401,303.21
VAN máximo	5,173,702.01
Riesgo de pérdida: VAN < 2,500,000	0.90%

Por otro lado, se realizó un análisis de sensibilidad de doble variable con la finalidad de poder analizar la sensibilidad del VAN con respecto a los cambios en el monto del ticket promedio de compra y cantidad de pedidos. Se puede concluir que si el ticket promedio se reduce al 50% (S/ 188) y/o la cantidad de pedidos se reduce al 50% (144,027) el VAN sigue resultando positivo. En este sentido, el negocio sería rentable aún si el ticket promedio de compra y/o la cantidad de pedidos se redujese en 50%.

Tabla 13

Análisis de Sensibilidad del Ticket de Compra y Cantidad de Pedidos

			50%	75%	100%	125%	150%
			Cantidad Pedidos				
			144,027	162,030	180,034	198,037	216,040
50%	Precio Promedio por Pedido	188	897,231	875,814	847,327	806,780	746,062
75%		211	1,624,190	1,616,301	1,587,814	1,535,091	1,447,587
100%		234	2,338,109	2,343,077	2,314,590	2,250,296	2,137,334
125%		258	3,058,405	3,075,593	3,047,106	2,971,814	2,834,658
150%		281	3,773,054	3,801,856	3,773,368	3,687,624	3,527,474



Capítulo VII. Solución Sostenible

7.1. Relevancia social de la solución

En éste capítulo se presentará el análisis de la relevancia social de nuestra solución WAKIY y el impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Tabla 14

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) Alineadas a la Propuesta de Valor

Objetivo ODS	Impacto
1.1 Para 2030, erradicar la pobreza extrema para todas las personas en el mundo, actualmente medida por un ingreso por persona inferior a 1,25 dólares al día.	WAKIY generará puestos de trabajo permanente en el tiempo para los beneficiarios de Ticlio chico aumentando sus ingresos diarios.
1.2 Para 2030, reducir al menos a la mitad la proporción de hombres, mujeres y niños y niñas de todas las edades que viven en la pobreza en todas sus dimensiones con arreglo a las definiciones nacionales.	
1.3 Poner en práctica a nivel nacional sistemas y medidas apropiadas de protección social para todos y, para 2030, lograr una amplia cobertura de los pobres y los más vulnerables.	WAKIY brindará asesoramiento a los beneficiarios impulsándolos a desarrollar nuevas habilidades técnicas.
8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros	WAKIY generará puestos de trabajos decentes, impulsando la creatividad de nuestros beneficiarios de Ticlio chico para que lleven el sustento a sus hogares.
8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor	WAKIY tendrá como aliados estratégicos a la población de Ticlio Chico generándoles empleo con todos los beneficios de ley para su bienestar y el de su familia.
8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios	WAKIY brindará ambientes seguros y sin riesgo para sus beneficiarios fomentando políticas de SST (Salud y seguridad en el trabajo)

Nota. Adaptado de la Organización de las Naciones Unidas, Objetivo 8. 2018

De acuerdo con los objetivos impactados procedemos a determinar el índice de relevancia social (IRS) de WAKIY:

$$\text{IRS} = \frac{\# \text{ de Objetivos ODS impactados}}{\# \text{ Total de ODS 8}} \times 100\%$$

Total de ODS 8

$$\text{IRS} = (3/12)*100 + (3/7)*100$$

$$\text{IRS} = 0.25 + 0.43 = \mathbf{68\%}$$

Según lo indicado anteriormente, nuestro modelo de negocio tiene un IRS de **68%**.

7.2. Rentabilidad social de la solución

En este punto se procedió a determinar los beneficios sociales que generaría un impacto en la sociedad por la puesta en marcha de nuestra propuesta de negocio.

En la Tabla 15 se muestra el cálculo del VAN Social.

Tabla 15

Cálculo de VAN Social

Beneficios Sociales al año					
Criterio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de clientes	813	1,219	2,772	4,161	8,087
Pedidos por persona	3.92	6.08	6.29	12.22	10.24
Total de pedidos	3,185	7,409	17,445	50,857	82,843
Costo hora cliente	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50
Valor del tiempo ahorrado	20,705	48,162	113,395	330,570	538,478
Costo de Transporte Cliente	10	10	10	10	10
Ahorro en Gasolina del cliente	31,854	74,095	174,454	508,570	828,428
Valor Total de los Beneficios Sociales	52,559	122,256	287,849	839,140	1,366,906
Costos Sociales al año					
Criterio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de pedidos	3,185	7,409	17,445	31,867	60,736
Valor del gramo de emisión de CO2	0.108	0.108	0.108	0.108	0.108
Emisiones CO2 (gr/Km) por moto x pedido	10	10	10	10	10
Emisiones CO2 (gr/Km) por moto x pedido x año	31,854	74,095	174,454	318,673	607,358
Valor anual de emisiones de CO2 por moto	3,440	8,002	18,841	34,417	65,595
Valor Total de los Costos Sociales	3,440	8,002	18,841	34,417	65,595
Beneficio Social =	52,559	122,256	287,849	839,140	1,366,906
Costo Social =	3,440	8,002	18,841	34,417	65,595
VAN Social =	49,119	114,254	269,008	804,724	1,301,311
	1.080	1.166	1.260	1.360	1.469
VAN Social =	45,480	97,955	213,547	591,496	885,650
VAN Social =	1,834,128 soles				

Nota. El primer año, a causa de la baja demanda, solo se harán repartos 2 veces por semana.

Capítulo VIII. Decisión e implementación

8.1. Plan de implementación y equipo de trabajo

El plan de implementación de Wakiy se representa en el diagrama de Gantt desarrollado (ver Figura 22). En el diagrama detalla las cuatro etapas para la implementación de Wakiy.

1. **Actividades Previas:** En esta fase se consideran todas las actividades que coadyuvarían a la formalización del plan estratégico, la constitución de la empresa, la obtención de financiamiento y acercamiento con los principales Stakeholders.
2. **Desarrollo del APP:** Esta fase abarca el desarrollo de nuestro aplicativo móvil. Incluye todas las actividades que serán realizadas por la empresa que se encargue de su desarrollo. Incluye también una prueba de Ethical Hacking para garantizar las condiciones de seguridad existentes.
3. **Implementación:** En esta fase se realizará el alquiler del local. La adquisición de los equipos a implementar y todo suministro necesario para la operación en los mismos, así como el cumplimiento de medidas de seguridad, incluyendo la obtención de permisos municipales. Se cerrará también actividades clave de contratación de personal y servicios terceros.
4. **Acciones Comerciales y Lanzamiento:** En esta etapa se realizarán las acciones de Marketing que conforman la campaña de intriga, el acercamiento a otras entidades comerciales (CCL, entre otros) para generar alianzas y difusión y la creación de las redes sociales. Así como la Marcha Blanca y el Lanzamiento Oficial.

Figura 22
Gantt de Implementación

Tareas	Responsable	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes4			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Etapa 1 - Actividades Previas																	
Constitución de Empresa WAKIY S.A.C	JM																
Obtener Financiamiento	AC																
Asignación de Presupuestos	AC																
Acercamiento con Stakeholders y Sponsor	WN																
Preparación de Contratos	WN																
Etapa 2 - Desarrollo del App																	
Contratar Proveedor	AA																
Diseño MockUp	AA																
Desarrollo UI/UX	AA																
Pruebas	AA																
Ethical Hacking	WN																
Etapa 3 - Implementación Física																	
Local - Alquiler e Implementación	AC - WN - JM																
Permisos Municipales	WN																
Cerrar contratos con Terceros	JM																
Contratación y Capacitación del Personal	AC																
Etapa 4 - Acciones Comerciales y Lanzamiento																	
Creación Redes Sociales	JM																
Camapaña de Marketing de Intriga	JM																
Alianza con Entidades Comerciales	WN																
Marcha Blanca	AA-AC-WN-JM																
Lanzamiento Oficial	AA-AC-WN-JM																

8.2. Conclusión

Todos los años en la comunidad de Gosen (Ticlio Chico) a pesar del frío y humedad máxima en las zonas altas, su principal problema es no poder contar con mayores recursos económicos para poder satisfacer las necesidades de su familia. Los trabajos eventuales no cubren las necesidades básicas como salud, educación y vestir. Al tener la carencia de estas necesidades el friaje que pasan es lo de menos.

En resumen, este modelo de negocio de venta de alimentos a bajo precio no solo se presenta como una propuesta comercial eficiente, sino como un pilar fundamental para la construcción de una sociedad más equitativa. Al centrarnos en la optimización de costos sin comprometer la calidad, hemos creado un camino hacia el ahorro accesible para todos.

El modelo operativo propuesto presenta una flexibilidad que permitirá escalar en función de la demanda, sin incurrir en mayores costos fijos adicionales, sobre todo en el periodo inicial de consolidación (año 1). Esto gracias a la eficiencia operativa del modelo que se genera por los incentivos económicos para el cliente, lo que reduce la variabilidad. Ante un incremento de demanda, se puede incrementar días y turnos.

Por otro lado, en el aspecto financiero, a pesar de haber ajustado a la baja la demanda esperada mediante un factor de disposición a probar el servicio, el Valor Actual Neto (VAN) para los 5 años asciende a S/ 2,767,947.53 y la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza el 93.27%, superando al Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) que se sitúa en 12.21%. Esto indica que el proyecto es financieramente viable.

8.3. Recomendación

Crear este modelo de negocio llamado Wakiy no solamente ayuda a brindar una oportunidad de trabajo permanente al usuario, sino que también brinda al cliente una opción de comprar desde la comodidad de su hogar con los mismo o mejores descuentos que ir físicamente al supermercado. Dependiendo del éxito en las zonas iniciales de distribución recomendamos ampliar a otras zonas de Lima y Callao.

Asimismo, recomendamos aprovechar y mantener el modelo operativo para mantener ventaja competitiva durante la etapa de crecimiento, y tener un crecimiento que continúe generando mejor margen, y continuar disminuyendo la variabilidad con incentivos económicos de productos/fecha.

Como recomendación para futuras implementaciones, sugerimos mantener un enfoque constante en la innovación y la eficiencia operativa. La búsqueda continua de oportunidades para optimizar costos sin comprometer la calidad permitirá mantener los precios bajos y, al mismo tiempo, mejorar la rentabilidad a largo plazo.

A nivel financiero, recomendamos impactar en el precio promedio de compra de cada cliente

Referencias

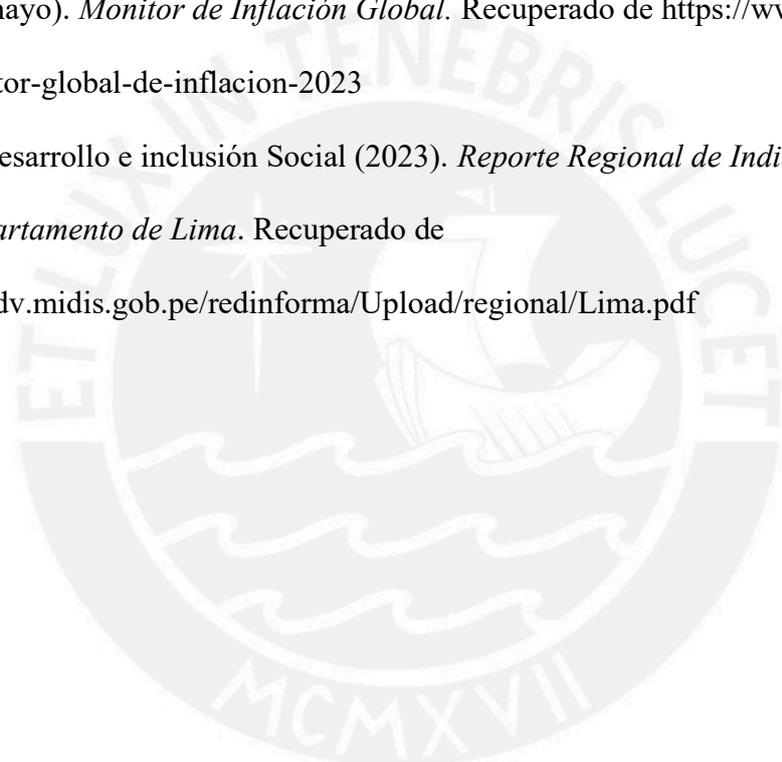
- Americas Market Intelligence (2023, agosto). *E-commerce en Perú: Datos y Estadísticas 2023*. Recuperado de <https://americasmi.com/insights/lo-que-mas-compran-los-peruanos-en-internet/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023, noviembre). *Informe Macroeconómico: III Trimestre del 2023*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2023/nota-de-estudios-82-2023.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023, setiembre). *Síntesis Reporte de Inflación*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2023-sintesis.pdf>
- Banco Mundial (2023). *Reporte General de Evaluación de pobreza y equidad en el Perú*. Recuperado por <https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/099042523145515085/p176738041a16e0100a70e0c7343035f58e>
- Banco Mundial (2023, abril). *Resurgir fortalecidos: Evaluación de Pobreza y Equidad en el Perú*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/publication/resurgir-fortalecidos-evaluacion-de-pobreza-y-equidad-en-el-peru>
- Harvard Business School Online (2022, noviembre). *A Beginner's Guide To Value-Based Strategy*. Recuperado de <https://online.hbs.edu/blog/post/value-based-strategy>
- Infomarketing (2023, mayo). *Supermercados Peruanos tiene casi el 34 % del mercado*. Recuperado de <https://infomarketing.pe/markweting/noticias/supermercados-peruanos-tiene-casi-el-34-del-mercado/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2023, agosto). *Precios al consumidor de Lima Metropolitana*. Recuperado de [https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/precios-al-consumidor-de-lima-metropolitana-aumentaron-038-en-agosto-de-2023-14539/#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%3%ADstica,\)%20de%205%2C58%25](https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/precios-al-consumidor-de-lima-metropolitana-aumentaron-038-en-agosto-de-2023-14539/#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%3%ADstica,)%20de%205%2C58%25).

IPSOS (2023, octubre). *Compras por Internet 2023*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/compras-por-internet-2023>

IPSOS (2023, mayo). *Monitor de Inflación Global*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/monitor-global-de-inflacion-2023>

Ministerio de Desarrollo e inclusión Social (2023). *Reporte Regional de Indicadores Sociales del Departamento de Lima*. Recuperado de <https://sdv.midis.gob.pe/redinforma/Upload/regional/Lima.pdf>



Apéndices

Apéndice A: Guía de entrevistas del perfil de usuario

Sección	Objetivo	Preguntas
Biografía	Conocer los datos personales del entrevistado	<p>¿Cuántos años tienes?</p> <p>¿En qué ciudad naciste?</p> <p>¿Cómo es tu casa?</p> <p>¿Cuáles son los servicios básicos que recibes?</p> <p>¿Cómo es el clima en el lugar donde vives?</p> <p>¿Cuál ha sido uno de los retos más grandes que has superado del que estas orgulloso?</p> <p>¿Hace cuántos años vives acá?</p>
Familia	Conocer el entorno del entrevistado	<p>¿Con quienes vives?</p> <p>¿Cómo se llevan en tu hogar?</p> <p>¿Cómo colaboras o contribuyes en el hogar?</p>
Actividades	Qué hace y qué le gusta hacer al entrevistado	<p>¿A qué te dedicas y cómo te va con ello?</p> <p>¿Qué haces en el día a día? Cuéntanos un día regular</p> <p>¿Qué es lo que más te gusta hacer? ¿Lo haces? (Si la respuesta es no, ¿Por qué?)</p> <p>¿Dónde realizan las compras en tu hogar?</p> <p>¿En qué priorizas tus gastos?</p> <p>¿Cómo te comunicas con los demás? (Ampliar pregunta para celular, internet, teléfono)</p>
Problemas	Qué siente y cuáles son los retos que afronta el entrevistado	<p>¿Qué cosas te preocupan?</p> <p>¿Cuáles son los problemas que más te afectan de la zona en que vives?</p> <p>¿Qué medidas tomas para combatir el frío?</p> <p>¿Consideras que estos problemas les afectan a todos?</p> <p>Si fueras alcalde de la zona, ¿qué medidas implementarías para lograr un cambio?</p>
Social	Cómo es el entorno social del entrevistado	<p>¿Hay fraternidad entre los vecinos de la zona?</p> <p>¿Se ayudan entre los vecinos? (Si la respuesta es sí, ¿Cómo?)</p> <p>¿Pertenece a algún grupo/comunidad de la zona?</p>
Creencias	En quién o en qué cree el entrevistado, qué desea	<p>¿A qué persona pública sigues o admiras y por qué?</p> <p>¿Cuál es tu principal motivación?</p> <p>¿Qué es lo que quieres lograr? ¿Cuáles son tus metas?</p>

Apéndice B: Matriz 6 x 6

OBJETIVO: Generar fuentes de ingresos constantes a las familias, mejorando la calidad de vida presente y futura.		NECESIDADES: 1. María necesita apoyo para asegurar el cuidado de su familia. 2. María necesita generar más ingresos para pagar la educación de sus hijos. 3. María necesita generar más ingresos para dejar de estar preocupada por sus deudas. 4. María necesita aprovechar las capacidades, para generar más ingresos. 5. María necesita un trabajo que le brinde un seguro de salud, para atenderse cuando lo necesite ella y su familia). 6. María necesita generar más ingresos para nutrir mejor a su familia.			
Preguntas retadoras					
1. ¿Cómo podríamos apoyar a María para que asegure el cuidado de su familia?	2. ¿Cómo podría María generar más ingresos?	3. ¿Cómo podríamos ayudar a María a dejar de estar preocupada por sus deudas?	4. ¿Cómo podríamos aprovechar las capacidades de María para una nueva oca laboral?	5. ¿Cómo podríamos brindar un seguro de salud para que se atiendan María y su familia?	6. ¿Cómo podría generar más ingresos para nutrir y educar mejor a sus hijos?
<small>casos, familias orientado a hijos, como elaborar afiches o manualidades desde casa</small>	Invertiendo en un fondo de ahorro a largo plazo	Diorgándole préstamos con tasas de interés bajas y de largo plazo	<small>generaciones y aplicaciones en manualidades, costura, diseño, cocina y belleza</small>	Implementando un seguro para cosas de casa con trabajo a medio tiempo	<small>servicio a domicilio de la comida que tiene los mejores descuentos para cada producto en temporada</small>
Asesoría de cuidado de la salud	Emprendiendo un negocio de manualidades	Dándole asesoría de como organizar sus cuentas	Capacitándola en lo que mejor sabe hacer	Además, un seguro de accidentes cuando está trabajando	Sesiones nutricionales
Con una guardería o talleres para sus hijos	<small>Conjuntos como antes, vender en ferias, en eventos, en la casa, en ferias, etc.</small>	Contribuciones anticipadas con asesoría financiera	Ofreciendo servicios que pago muy bien a personas que lo necesitan	Con una póliza privada anual con prima mensual, bajo costo	Con vales gratis por excelente servicio
Empleo Flexible	<small>Manejando de forma de comprar productos baratos o de segunda mano y venderlos a un precio que le genere ganancias</small>	<small>Atendiendo a casos emocionales y psicológicos sobre sus necesidades y prioridades</small>	Contratos por servicios, el tiempo dependerá de su desempeño.	Alianza con una ONG de Salud	<small>Alcance estratégicos que vendan alimentos a bajo costo a la zona</small>
<small>Trabajo constante, con que sea adaptable, tener que y cuando sea planificado</small>	<small>Trabaja con trabajo de venta de comida que se puede vender en eventos, en la casa, en ferias, etc.</small>	Educación financiera y micropréstamo con descuento de "planilla"	<small>Brindando servicios básicos de compra mensual y entrega de productos</small>	Seguro que cubra atención en posta.	<small>Brindar un servicio de alimentación de manera que se pueda vender en eventos, en la casa, en ferias, etc.</small>
1. Trabajos flexibles, constantes y planificados.	<small>El préstamo tiene el plazo de 12 meses para que pueda capitalización (temporal, fija, variable, etc.)</small>	3. Diorgándole préstamos bajo la modalidad de "adelanto de sueldo" a personal con buena historia de seguridad.	4. Negocio que brinde servicios básicos de compra mayorista y empaquetado de productos.	5. Sistema de copago de prima de seguro de salud	6. Vales saludables
6 IDEAS SELECCIONADAS					

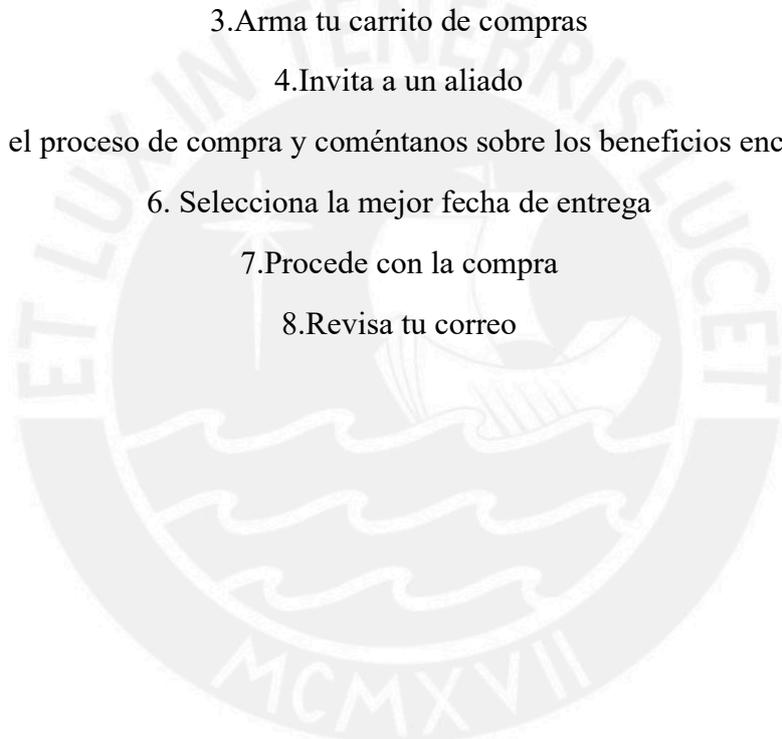
Apéndice C: Modelo Utilizado para Pruebas de Usuario

Imagínate que vives en Barranco y necesitas comprar los siguientes productos:

- 1 manzana
- 1 Limpiatodo Sapolio
- 1 lata de atún

En base a ello, sigue las siguientes instrucciones:

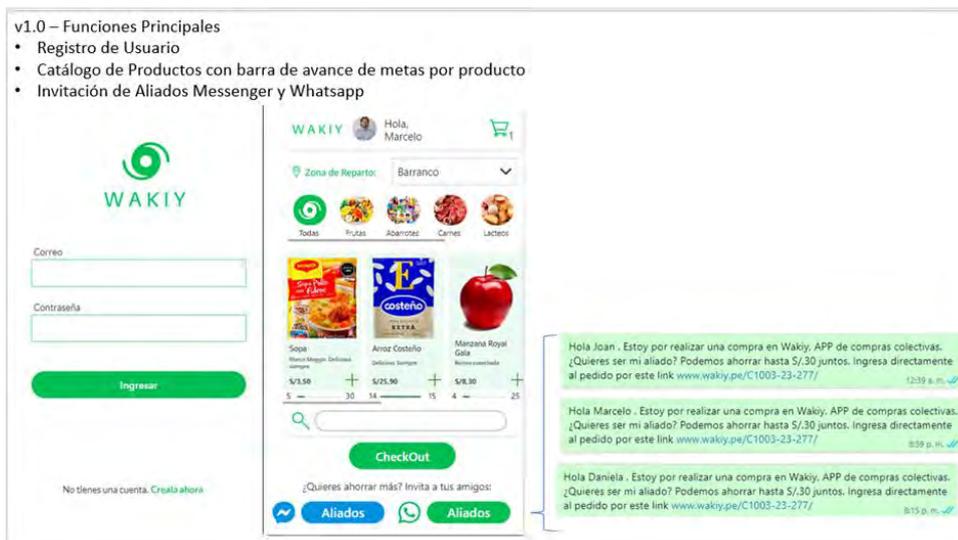
- 1.Regístrate para ingresar (asume que también ingresas celular, dirección y número de tarjeta)
- 2.Ingresa a la aplicación
- 3.Arma tu carrito de compras
- 4.Invita a un aliado
- 5.Sigue el proceso de compra y coméntanos sobre los beneficios encontrados
6. Selecciona la mejor fecha de entrega
- 7.Procede con la compra
- 8.Revisa tu correo



Apéndice D: Historial de Cambio de Versiones: v1.0 – v4.0

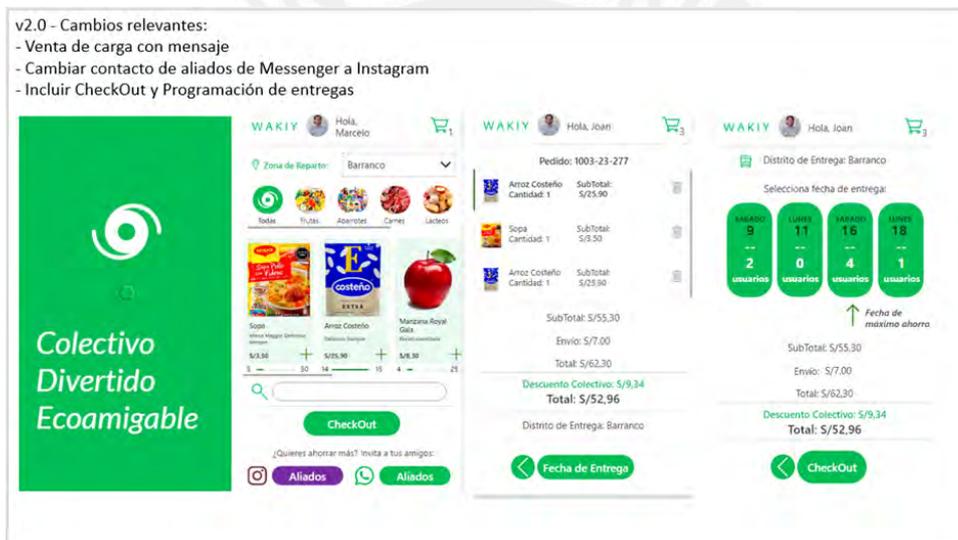
v1.0 – Funciones Principales

- Registro de Usuario
- Catálogo de Productos con barra de avance de metas por producto
- Invitación de Aliados Messenger y Whatsapp



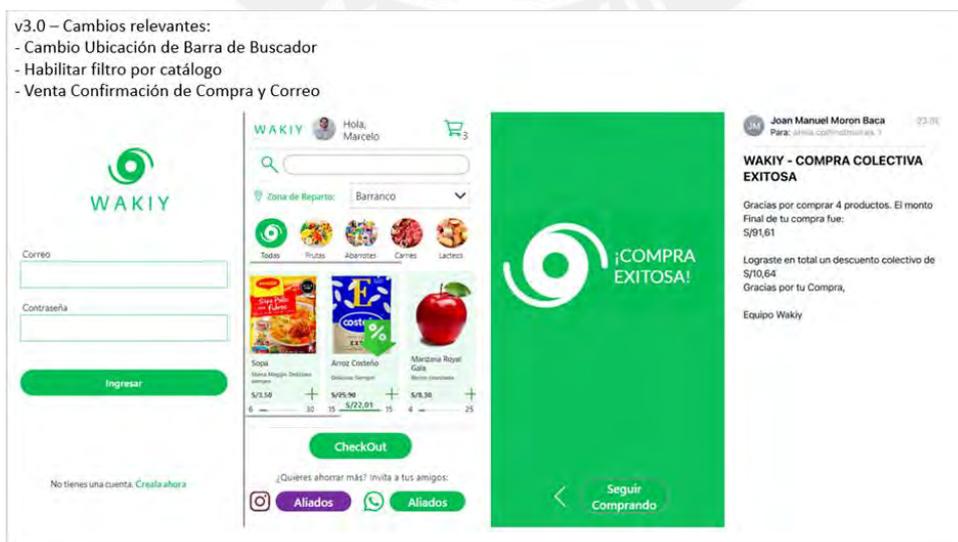
v2.0 - Cambios relevantes:

- Venta de carga con mensaje
- Cambiar contacto de aliados de Messenger a Instagram
- Incluir CheckOut y Programación de entregas



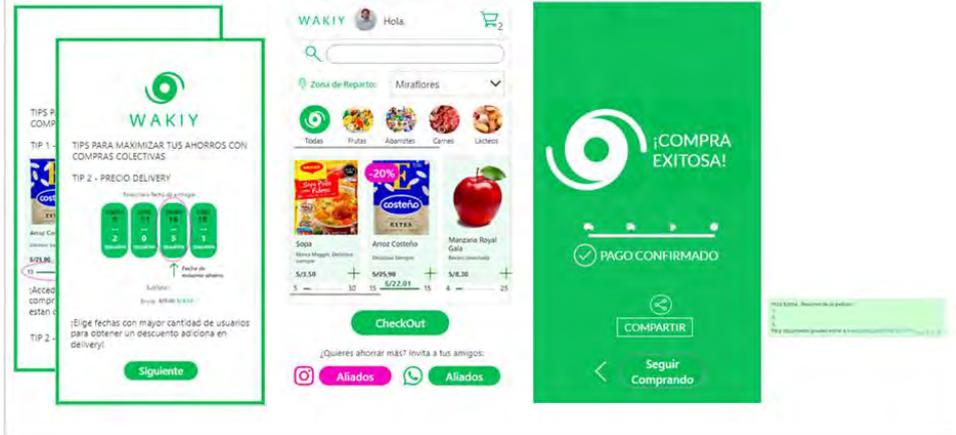
v3.0 – Cambios relevantes:

- Cambio Ubicación de Barra de Buscador
- Habilitar filtro por catálogo
- Venta Confirmación de Compra y Correo



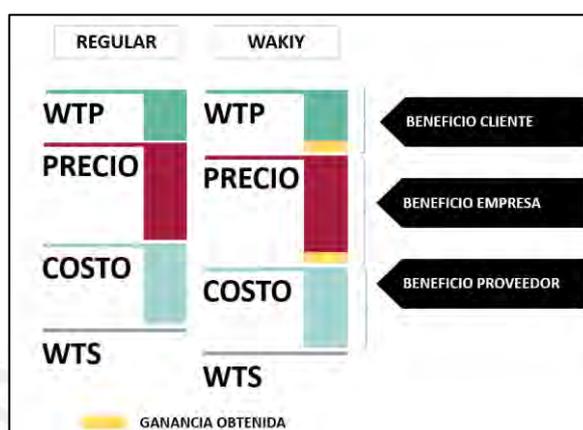
v4.0 – Cambios Relevantes:

- Tutorial al inicio para explicar funcionalidades colectivas principales
- Cambio en Icono que resalta el descuento
- Ventana de Confirmación de Compra Mejorada: TimeLine / Compartir Pedido por WhatsApp



Apéndice E: Pricing

Usamos una metodología de Política de Precios basada en Valor. En el siguiente gráfico poder ver como nuestro modelo de negocio se enfoca generando valor tanto en beneficio de la empresa como en beneficio del cliente.



En el cuadro siguiente podemos ver el comparativo de precios el Mercado Mayorista de Caqueta vs el Precio de Minoristas, en este caso, Tottus. De la diferencia de precios, 60% es tomada como comisión por el servicio. Eso nos da un margen bruto de 30.32%.

		60%				
	Unidad	Precio Mayorista Caqueta	Precio Minorista Tottus	Diferencia	Diferencia Porcentaje	Cobro Precio Cliente
Choclo	und	1.2	2.29	1.09	91%	1.85
Zapallo	kg	2.5	4.66	2.16	86%	3.80
Arverja	kg	2.3	6.69	4.39	191%	4.94
Tomate	kg	2.8	5.51	2.71	97%	4.43
Limon	kg	5.6	7.58	1.98	35%	6.79
Ajo	kg	13.8	38.47	24.67	179%	28.60
Cebolla Roja	kg	7.8	6.36	-1.44	-19%	6.93
Papa Amarilla	kg	2.8	5.51	2.71	97%	4.43
Brocoli	und	1.8	3.47	1.67	93%	2.80
Lechuga	und	1	2.20	1.20	120%	1.72
Cebolla Blanca	kg	2.7	3.69	0.99	37%	3.30
Mango Jaide	kg	9.5	10.16	0.66	7%	9.90
Tangelo	kg	3.7	4.39	0.69	19%	4.11
Manzana Fuji	kg	8.7	14.66	5.96	69%	12.28
Chilena Roja	kg	8.3	15.00	6.70	81%	12.32
Manzana Delicia	kg	5	8.05	3.05	61%	6.83
Toronja	kg	4	5.34	1.34	33%	4.80
Total		83.50	144.05	60.55	73%	119.83

Margen de Ganancia por Pedido

Ingresos	119.83
Costos	83.50
Utilidad Bruta	36.33
Utilidad Bruta %	30.32%

Apéndice F: Campaña de Lanzamiento

Campaña por lanzamiento:

Queremos dar a conocer nuestra propuesta de valor y por ello, realizaremos este tipo de campaña con el objetivo de:

1. Captar la atención del público.
2. Brindar información sobre nuestros beneficios y características
3. Motivar al consumidor a probar nuestros servicios con el fin de conocer su opinión

Objetivos

- Aumentar las visitas en la página WEB en un 50% (1,000 a 1,500) en los siguientes 30 días, al duplicar la distribución del contenido con la finalidad de lanzar la marca de la empresa.
- Aumentar las descargas de la aplicación a 300 usuarios en los primeros 15 días a través de distribución en sitios claves con lectura de QR con la finalidad de que el cliente ya tenga la opción identificada en su celular.
- Que de los 300 usuarios con la aplicación, al menos el 50% soliciten el servicio, y a través de la función de compras colectivas, generen en total 1500 descargas, ofreciendo promociones de cupones por uso de primera vez, con la intención de que vivan la experiencia del servicio en los siguientes 3 meses.
- Alcanzar el 0.5% de Market Share del mercado de abastecimiento de alimentos con la finalidad de llegar el millón de dólares en contribución en los próximos 5 años.

Principales Insights del mercado

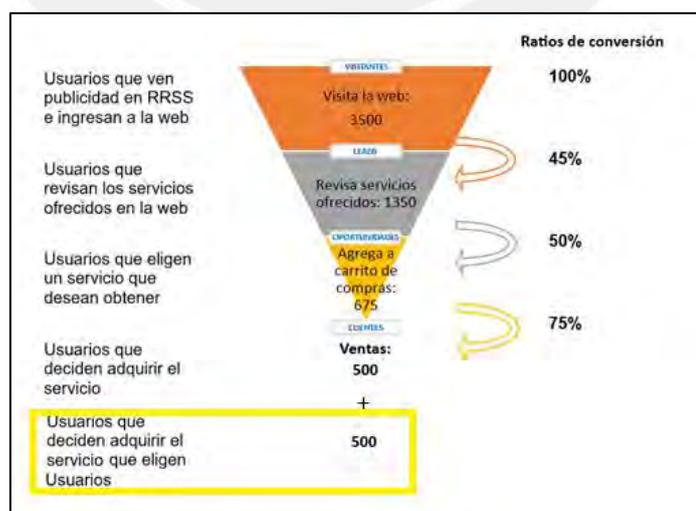
Los principales insights del mercado son los siguientes:

- El 64% de Peruanos espera que el costo de sus compras de alimentos aumenten

- La población busca realizar compras inteligentes, más racionales y algo más reflexivas
- Poco más de la mitad de los consumidores declara estar cambiando sus marcas por opciones más económicas
- El 85% de estos usuarios tiene algún miedo relacionado a su compra online
- Antes de pagar, el 43% busca opinión de otros compradores, el 42% busca si la tienda / vendedor es conocido o confiable, y un 35% busca alguna reseña del producto
- 9 de cada 10 preferiría realizar el pago contra entrega
- El 77% teme por la seguridad de sus datos personales o financieros, y que los usen de mala manera o que suplanten su identidad inclusive1.
- En el TOP 5 de temas que preocupan a los peruanos esta el desempleo, Inflación y Pobreza y desigualdad social. Medio ambiente este en el puesto 11.

Embudo: demanda y conversión

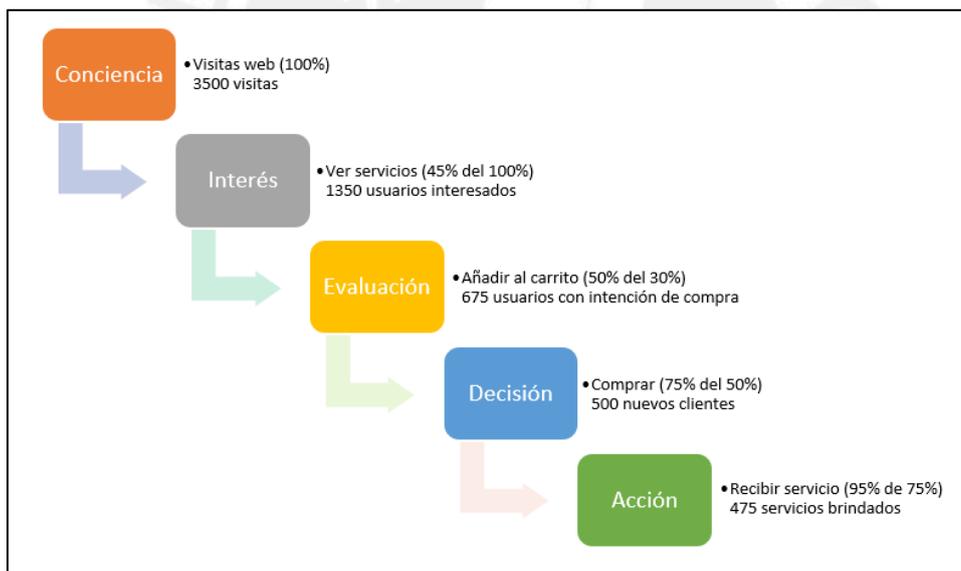
Considerando que para el primer año nuestro objetivo es lograr el 0.5% de market share, para la campaña de lanzamiento fijamos las siguientes metas:



Es fundamental precisar que la herramienta cuenta con un propio mecanismo para garantizar un crecimiento orgánico. A través de la recomendación para participar de las

“compras colectivas” se ofrecen descuentos para todos los participantes de la compra de esos productos. Esta función genera la necesidad del cliente de solicitar ayuda a personas conocidas, las cuales pueden verse interesadas por obtener ahorros personales o por la presión que aplicará sobre ellos sus propios conocidos. Esta función de recomendación, al estar integrada en whatsapp, hará que sea mucho más sencillo formar parte de la red y contribuir a la construcción de esta comunidad. Especialmente, a la comunidad/grupo de su conocido. Un cliente por si mismo no es suficiente para sacarle el máximo provecho. Posteriormente se agregarían funciones adicionales para maximizar este relacionamiento al darle connotaciones más sociales.

Mix de medios:



Audiencias:

- Personas en Instagram/Facebook con edad entre 25 y 50 años.
- Personas Sofisticados, Modernas, Formalistas que ven en las compras de alimentos una oportunidad de ahorrar.
- Personas encargada de las compras del hogar / Cabezas de familia

Medios y canales:

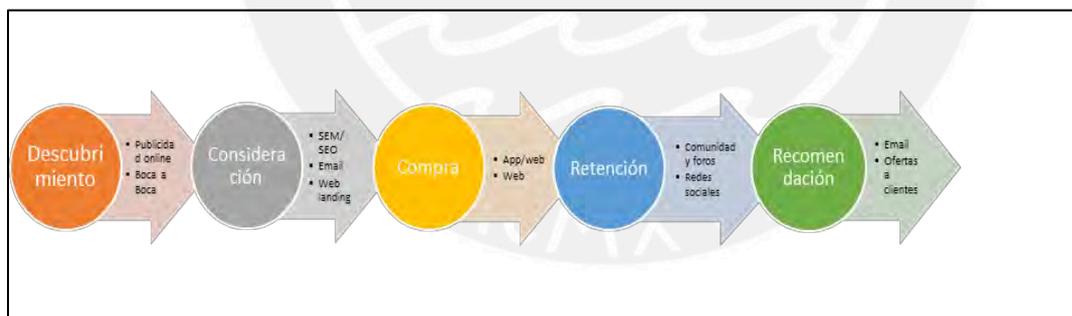
- Descubrimiento: Publicidad online / Boca a Boca
- Consideración: SEM / SEO / email / web landing
- Compra: App móvil / Web
- Retención: Comunidad y foros / Redes sociales
- Recomendación: Email / Ofertas a clientes

Activos digitales y puntos de contacto digital

Activos digitales:

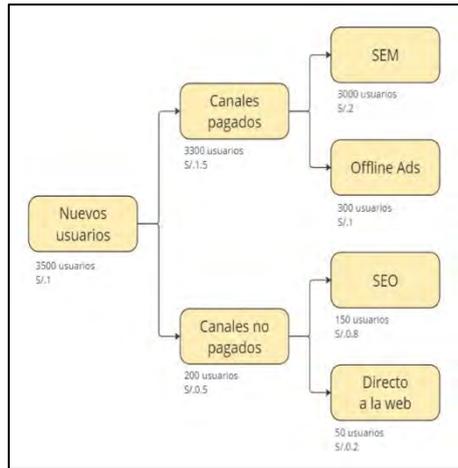
Al inicio, sólo vamos a tener nuestras cuentas de Facebook e Instagram como activo digital, espacios vitrina que usaremos para dar a conocer nuestra nueva marca y servicios que ofrecemos, además de la propia web/app de la empresa.

Puntos de contacto digital



Costo de adquisición de clientes:

Como es una campaña de lanzamiento, sólo vamos a estimar los costos por nuevos usuarios:



Apéndice G: Depreciación y Amortización de las Inversiones

Detalle de Inversión

Año	0	1	2	3	4	5
Acondicionamiento Almacén	30,000					30,000
Equipos de Computo	30,000					30,000
Desarrollo APP/Web	150,000					
Capital de Trabajo	70,000					
Inversión Total	280,000	-	-	-	-	60,000

Detalle de Depreciación y Amortización

Tipo de Activo	Monto de Inversión	Años de Depreciación					5	Valor Residual
		1	2	3	4			
Muebles, enseres y otros (Chorrillos)	30,000	3	10,000	10,000	10,000			-
Muebles, enseres y otros (La Victoria)	30,000	3					10,000	20,000
Maquinarias y Equipos (Chorrillos)	30,000	5	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	-
Maquinarias y Equipos (La Victoria)	30,000	5					6,000	24,000
Activos Intangibles	150,000	3	50,000	50,000	50,000			-
Capital de Trabajo	70,000	NA						70,000
Inversión Inicial	340,000		66,000	66,000	66,000	6,000	22,000	114,000

Depreciación y Amortización		66,000	66,000	66,000	6,000	22,000	114,000
------------------------------------	--	---------------	---------------	---------------	--------------	---------------	----------------

Apéndice H: Cronograma de la Deuda

Periodo	Saldo	Amortización	Interés	Cuota	Gastos Administrativos	Total
0						- 100,000.00
1	100,000.00	S/ 2,116.42	1,497.04	S/ 3,613.46	10	3,623.46
2	97,883.58	2,148.10	1,465.36	S/ 3,613.46	10	3,623.46
3	95,735.48	2,180.26	1,433.20	S/ 3,613.46	10	3,623.46
4	93,555.22	2,212.90	1,400.56	S/ 3,613.46	10	3,623.46
5	91,342.32	2,246.03	1,367.43	S/ 3,613.46	10	3,623.46
6	89,096.30	2,279.65	1,333.81	S/ 3,613.46	10	3,623.46
7	86,816.65	2,313.78	1,299.68	S/ 3,613.46	10	3,623.46
8	84,502.87	2,348.42	1,265.04	S/ 3,613.46	10	3,623.46
9	82,154.45	2,383.57	1,229.89	S/ 3,613.46	10	3,623.46
10	79,770.88	2,419.26	1,194.20	S/ 3,613.46	10	3,623.46
11	77,351.63	2,455.47	1,157.99	S/ 3,613.46	10	3,623.46
12	74,896.15	2,492.23	1,121.23	S/ 3,613.46	10	3,623.46
13	72,403.92	2,529.54	1,083.92	S/ 3,613.46	10	3,623.46
14	69,874.38	2,567.41	1,046.05	S/ 3,613.46	10	3,623.46
15	67,306.97	2,605.85	1,007.61	S/ 3,613.46	10	3,623.46
16	64,701.12	2,644.86	968.60	S/ 3,613.46	10	3,623.46
17	62,056.27	2,684.45	929.01	S/ 3,613.46	10	3,623.46
18	59,371.81	2,724.64	888.82	S/ 3,613.46	10	3,623.46
19	56,647.18	2,765.43	848.03	S/ 3,613.46	10	3,623.46
20	53,881.75	2,806.83	806.63	S/ 3,613.46	10	3,623.46
21	51,074.92	2,848.85	764.61	S/ 3,613.46	10	3,623.46
22	48,226.08	2,891.49	721.96	S/ 3,613.46	10	3,623.46
23	45,334.58	2,934.78	678.68	S/ 3,613.46	10	3,623.46
24	42,399.80	2,978.72	634.74	S/ 3,613.46	10	3,623.46
25	39,421.08	3,023.31	590.15	S/ 3,613.46	10	3,623.46
26	36,397.78	3,068.57	544.89	S/ 3,613.46	10	3,623.46
27	33,329.21	3,114.51	498.95	S/ 3,613.46	10	3,623.46
28	30,214.70	3,161.13	452.33	S/ 3,613.46	10	3,623.46
29	27,053.57	3,208.46	405.00	S/ 3,613.46	10	3,623.46
30	23,845.11	3,256.49	356.97	S/ 3,613.46	10	3,623.46
31	20,588.62	3,305.24	308.22	S/ 3,613.46	10	3,623.46
32	17,283.39	3,354.72	258.74	S/ 3,613.46	10	3,623.46
33	13,928.67	3,404.94	208.52	S/ 3,613.46	10	3,623.46
34	10,523.73	3,455.91	157.54	S/ 3,613.46	10	3,623.46
35	7,067.81	3,507.65	105.81	S/ 3,613.46	10	3,623.46
36	3,560.16	3,560.16	53.30	S/ 3,613.46	10	3,623.46
					TIR Mensual	1.514%
					TIR Anual	19.75%

Apéndice I: Cálculo de CAPM**Cálculo del Costo del Patrimonio**

RF: Rentabilidad Promedio Anual - Bono Americano a 10 años	2.94%
Rentabilidad Promedio Anual Índice S&Poor's 500	11.16%
Beta desapalancada	0.83
Riesgo País	1.73%

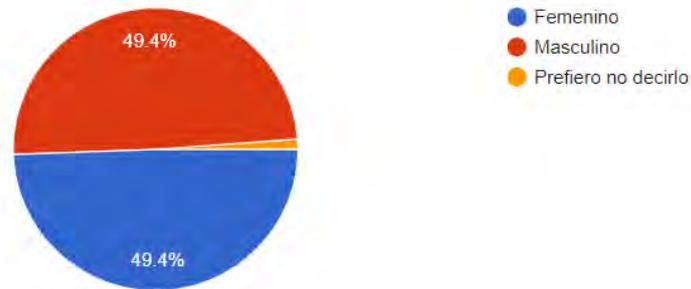
Ks	11.49%
-----------	---------------



Apéndice J: Resultado de Encuestas

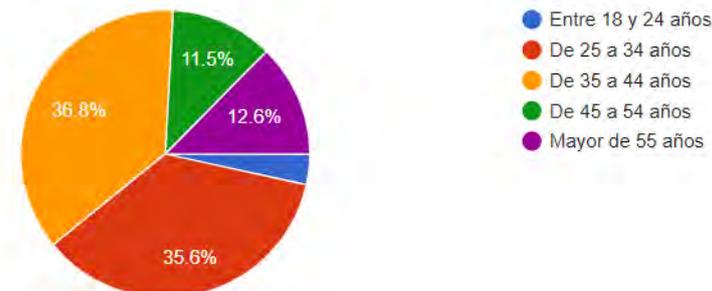
¿Cuál es tu género?

87 respuestas



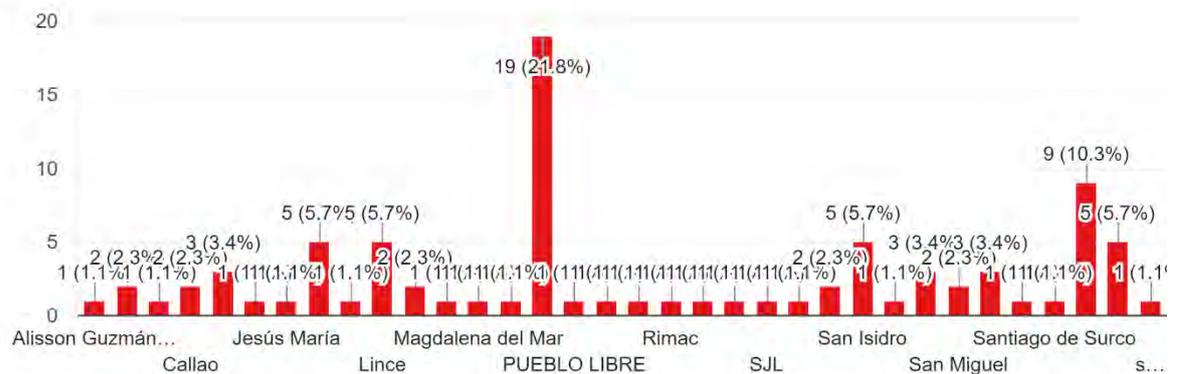
¿Cuál es tu edad?

87 respuestas



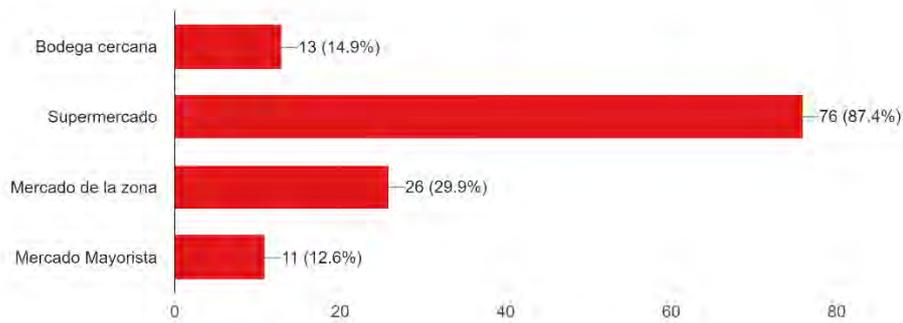
¿En qué distrito vives?

87 respuestas



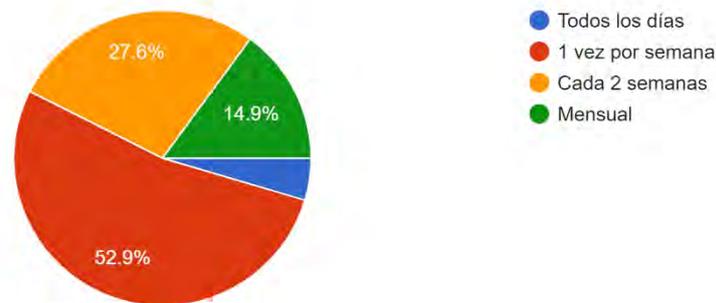
¿Dónde compras tus alimentos?

87 respuestas



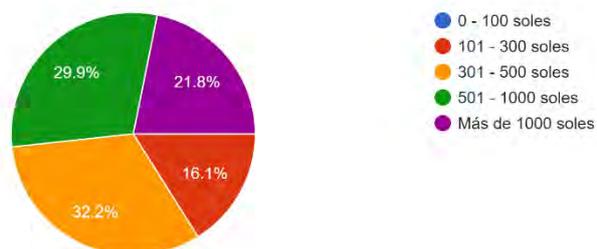
¿Con qué frecuencia realizas las compras de tus alimentos?

87 respuestas



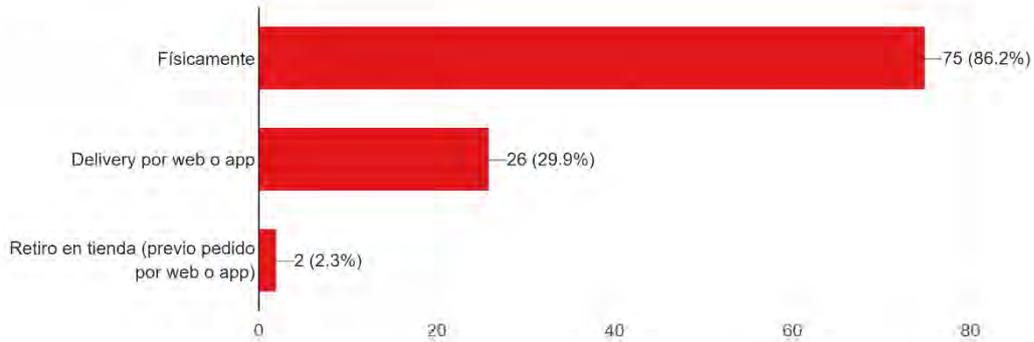
¿Cuánto gastas en tus compras de alimentos al mes, en promedio?

87 respuestas

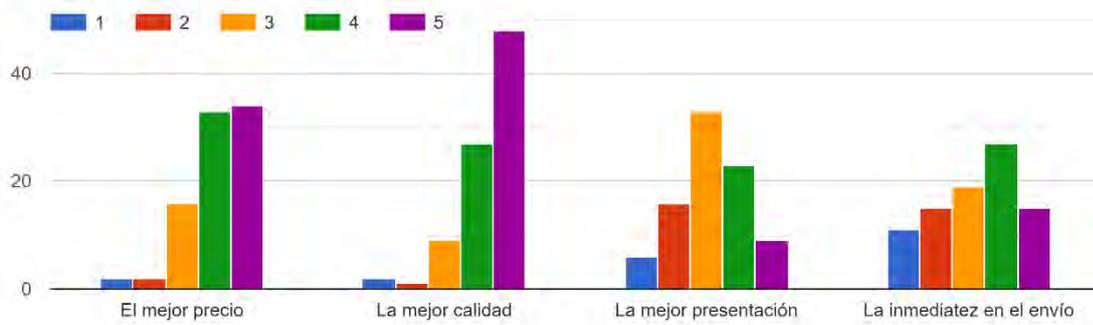


¿Cómo realizas tus compras?

87 respuestas

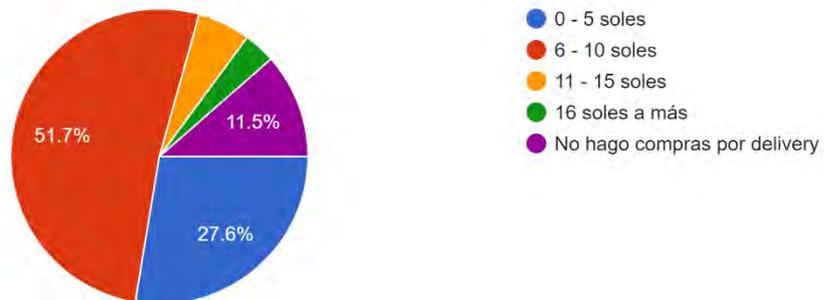


¿Qué es lo que prima a la hora de comprar tus alimentos?



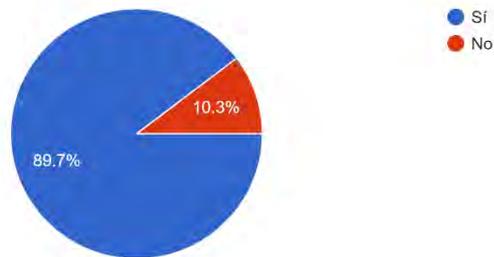
Si pides por delivery: ¿Cuánto pagas en promedio por costo de envío?

87 respuestas



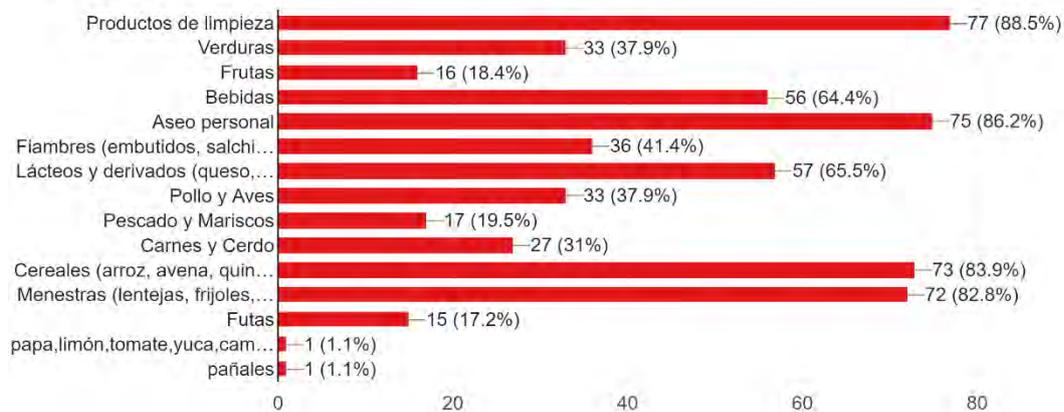
¿Estarías dispuesto a usar un servicio de delivery que te brinde la posibilidad de realizar compras en conjunto con personas que viven cerca de ti (cada ...ividual) para tener descuentos en los productos?

87 respuestas

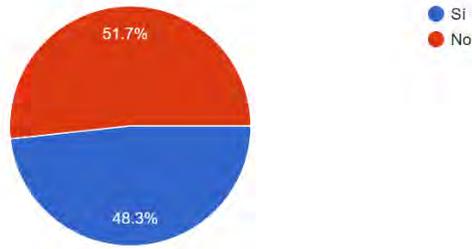


¿Qué productos compras/comprarías por delivery?

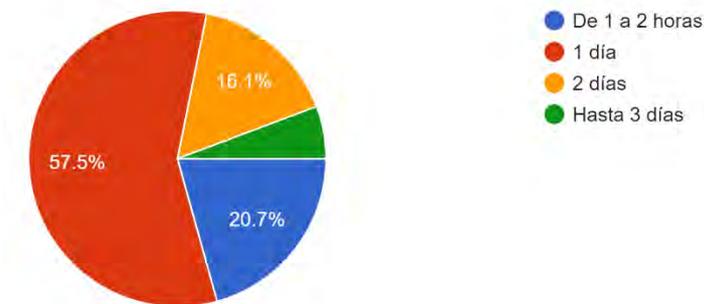
87 respuestas



¿Pagarías una membresía mensual por menor costo de delivery?
87 respuestas



Si te brindan descuento en los precios de los productos: ¿Cuánto tiempo estarías dispuesto a esperar por un pedido?
87 respuestas



¿Qué días preferirías recibir tu pedido?



Apéndice K: Proyección de Pedidos a 5 Años

Tipo/ Año	1	2	3	4	5
A	554	831	1,890	2,837	5,514
B	360	900	2,129	3,973	7,557
C	166	415	982	1,834	3,488
D	776	1,939	4,585	8,556	16,276
E	1,330	3,324	7,860	14,668	27,902
Total	3,185	7,409	17,445	31,867	60,736

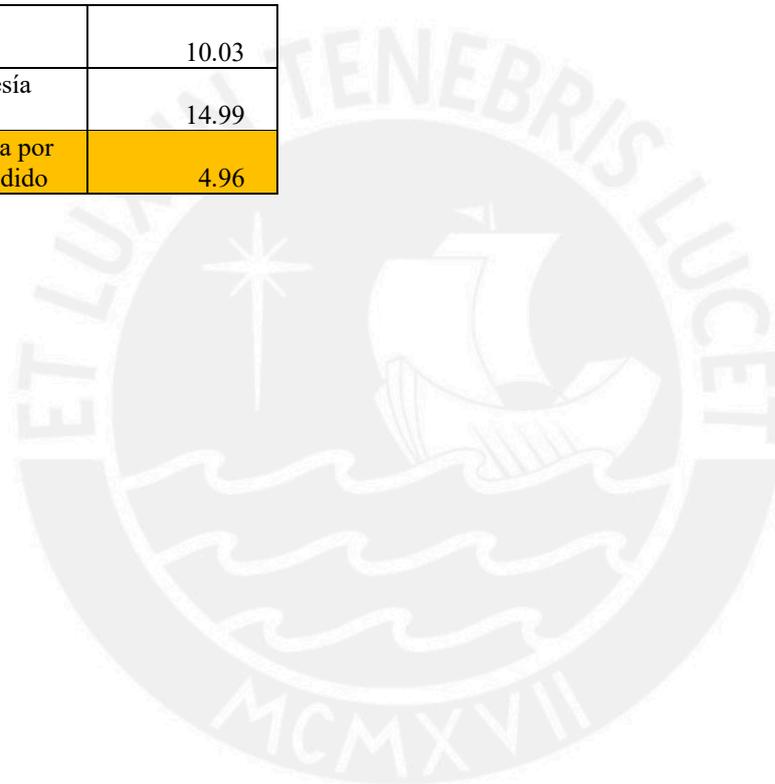


Apéndice L: Costos Membresía

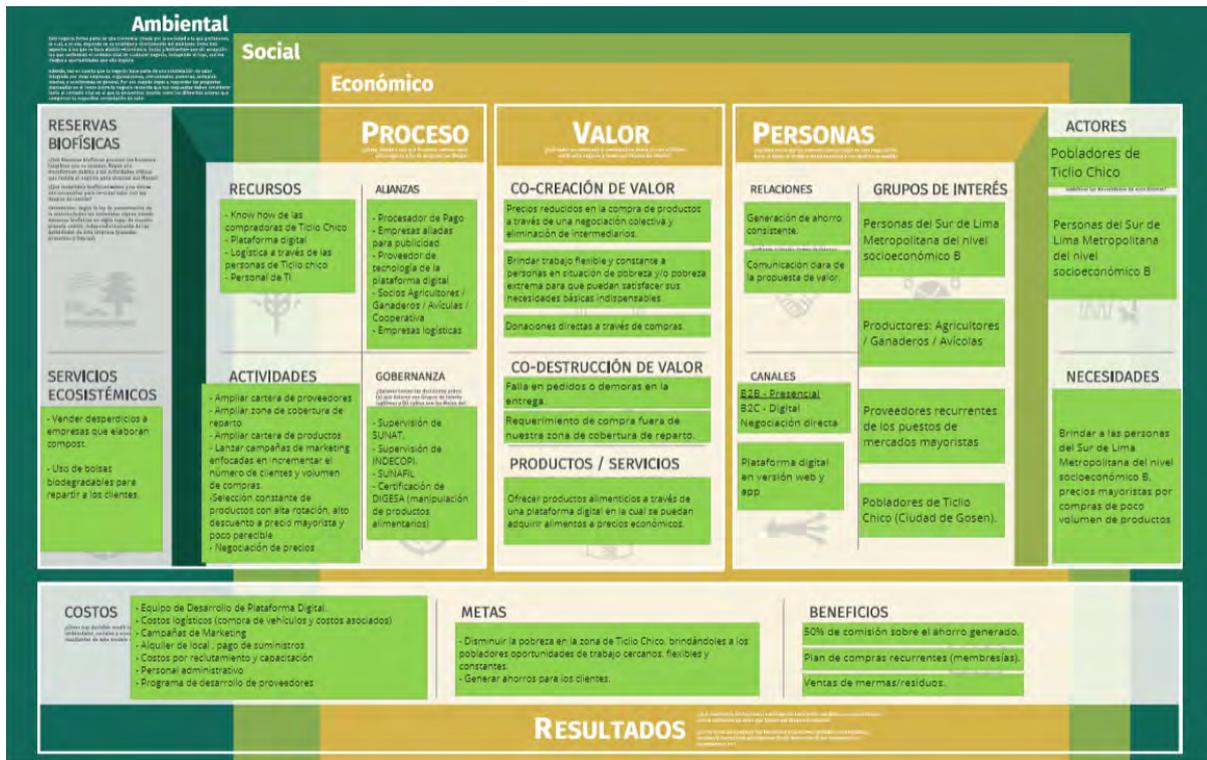
Año	1	2	3	4	5
Cliente E	1,330	3,324	7,860	14,668	27,902

Cantidad de Pedidos	Costo total Delivery	Porcentaje Clientes	Ponderación de Costo
0	-	3%	-
1	6.01	35%	2.10
2	12.01	55%	6.61
3	18.02	6%	1.08
4	24.03	1%	0.24

Costo Efectivo de Membresía	10.03
Precio de Membresía Mensual	14.99
Ganancia Estimada por Membresía por Pedido	4.96



Apéndice M: Flourishing Business Canvas



Apéndice N: Diferenciadores vs competidores y Programa de Lealtad

Para fidelizar a nuestros clientes y lograr retenerlos, realizaremos las siguientes estrategias:

Programa de lealtad

Hemos creado un plan de lealtad para que nuestros clientes tengan mejores beneficios por elegirnos. Este plan consistirá en otorgarles puntos en cada compra que realicen, estos puntos podrán ser canjeados para comprar productos que serán mostrados al realizar una próxima compra. Además, este programa de lealtad cuenta con varios niveles para incentivar la re-compra y brindarles beneficios adicionales:

- **Nivel 1: Plata**

Requisitos de entrada: 01 compra semanal

Beneficios:

Descuento del 5% en una compra al mes

Acumular 01 punto por cada S/5 en compras

Acceso a ofertas exclusivas del nivel

- **Nivel 2: Oro**

Requisitos de entrada: Acumular 150 puntos de lealtad.

Beneficios:

Descuento del 5% en dos compras al mes

Acumular 01 punto por cada S/3 en compras

Acceso a ofertas exclusivas del nivel

- **Nivel 3: Platino**

Requisitos de entrada: Acumular 400 puntos de lealtad.

Beneficios:

Descuento del 5% en todas sus compras

Acumular 01 punto por cada S/2 en compras

Asistencia personalizada de un representante de servicio al cliente dedicado.

Acceso a ofertas exclusivas del nivel

- **Nivel 4: Diamante**

Requisitos de entrada: Acumular 1000 puntos de lealtad.

Beneficios:

Descuento del 20% en todas sus compras

Acumular 01 punto por cada S/1 en compras

Regalo exclusivo en cada compra

Asistencia personalizada de un representante de servicio al cliente dedicado.

Envío gratuito en todas las compras.

Acceso a ofertas exclusivas del nivel

Enfoque en la cultura y tradiciones peruanas:

La gastronomía en nuestro país es muy variada y los platos tradicionales se suelen cocinar a diario, por ello destacaremos la riqueza de nuestra cocina peruana ofreciendo ingredientes vitales de los platos típicos que son difíciles de encontrar en tiendas o supermercados e indicar en nuestra web/app en qué plato se agrega cada producto para que los clientes tengan información valiosa al elegir para mejorar su experiencia.

Mejor calidad y frescura:

Nuestro punto de diferenciación se destaca por la calidad y la frescura de los productos que eligen nuestros compradores. Lograremos cumplir los estándares de calidad, buenas prácticas de selección de ingredientes y los procesos de preparación de cada pedido para asegurar la excelencia en la entrega al cliente.

Para diferenciarnos de nuestros competidores, realizaremos las siguientes estrategias:

Alianzas con productores:

Estableceremos alianzas con vendedores de los mercados productores con la finalidad de tener alimentos frescos y de calidad a menor costo, garantizando buen volumen de compra periódicamente.

Productos únicos/especializados:

Ofreceremos alimentos frescos que no encuentran en una tienda o supermercado como granos (quinoa, chia, kiwicha), frutas (guanábana, chirimoya, granada, camu camu, lúcuma, membrillo, tuna), tubérculos (más variedad de tipos de papa, maca, yacón, ña de gato), verduras (zapallo loche, mote, maíz morado), hierbas (hierba luisa, huacatay) y variedad de carnes/vísceras para platos tradicionales.

Enfoque en la salud y bienestar:

Como en nuestro país hay una tendencia creciente hacia la alimentación saludable, ofreceremos una amplia gama de opciones saludables y nutritivas como alimentos que se usan para preparar ensaladas frescas, opciones vegetarianas y platos bajos en calorías. Acompañaremos esta elección colocando un ícono que signifique “saludable” en nuestra web/app.

Servicio personalizado y atención al cliente:

Ofreceremos un servicio al cliente excepcional y personalizado, brindando asesoramiento y recomendaciones adaptadas a las necesidades y preferencias de cada grupo/persona que ha comprado. Esto puede incluir:

- **Canal personalizado de atención**

Habilitaremos el canal de WhatsApp para que los clientes puedan hacer consultas sobre su pedido y serán atendidos por un asesor virtual. Además, podrán ver el seguimiento por medio de la web/app y recibirán notificaciones en cada cambio de estado.

Descuentos y ofertas

1. Si es una compra personal o grupal, le brindaremos al cliente sugerencias de alimentos e ingredientes complementarios a la compra realizada, permitiéndoles “agregar” post compra y previamente a la fecha de entrega solicitada.
2. Si es una compra grupal, le brindaremos ofertas y descuentos por ampliar la cantidad de productos elegidos. Por ejemplo, si compran mayor cantidad de productos comprados podrán obtener un descuento o por comprar el producto “x”, pueden llevar el producto “y” con descuento.

Esta estrategia nos permitirá ampliar la cantidad de productos vendidos sin incrementar el costo de delivery, además de obtener menor precio al comprar a nuestros proveedores del mercado mayorista.

