



# MERCADOTECNIA

**Proyecto Previo a la Obtención del Título de Licenciado en Mercadotecnia**

**AUTORES:**

Maria Alejandra Peña Alvarado

Maria Enith Llerena Granda

Mateo Damián Páez Villacis

Jonathan Michell Tua Nieto

Ivan Eli Loor Zambrano

Johanna Cristina Mora Ati

**TUTOR:**

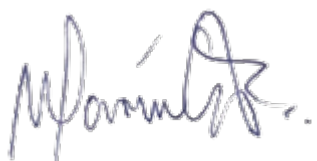
. Ing. Nicolás Alberto Arias Sánchez, Msc.

Plan de Marketing, Estrategia de marketing digital basada en un modelo e-commerce D2C con same-day delivery para la marca Lavie de Alicorp en Lima Metropolitana, para el Año 2026.

## CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, María Alejandra Peña Alvarado, María Enith Llerena Granda, Mateo Damián Páez Villacis, Jonathan Michell Tua Nieto, Iván Eli Lloor Zambrano, Johanna Cristina Mora Ati, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

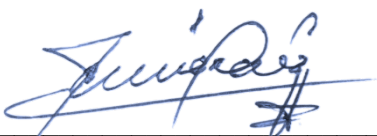
Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



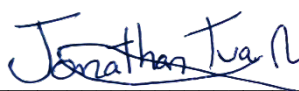
María Alejandra Peña Alvarado



María Enith Llerena Granda



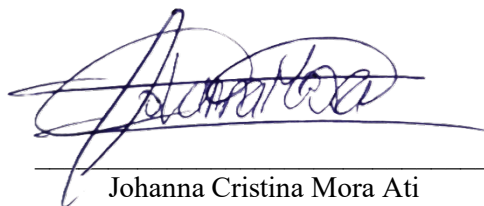
Mateo Damián Páez Villacis



Jonathan Michell Tua Nieto



Iván Eli Lloor Zambrano



Johanna Cristina Mora Ati

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo Nicolás Alberto Arias Sánchez, certifico que conozco al(los) autor(es) del presente trabajo siendo el(los) responsable(s) exclusivo(s) tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

.....  
Nicolás Alberto Arias Sánchez

## Resumen Ejecutivo

Este proyecto nació de un problema concreto: comprar alimentos por internet, todavía genera dudas en algunos consumidores de Lima Metropolitana. Durante las entrevistas encontramos dos preocupaciones que se repetían: no saber con certeza cuando llegara el pedido y no tener una persona que responda cuando exista un problema. A partir de estos hallazgos nos planteamos un canal de venta directa de productos Lavie, pensado para facilitar las compras del hogar. Aunque el consumo de pastas mantiene un crecimiento sostenido y continúa siendo un producto esencial dentro de la canasta familiar.

A partir de estos hallazgos nos propusimos desarrollar un canal de venta directa al consumidor que permita realizar la compra desde el celular y recibir el pedido el mismo día. No buscamos solamente vender pastas por internet. Lo que queremos es hacer más sencilla una compra cotidiana para personas que tienen poco tiempo disponible.

Durante el desarrollo del proyecto identificamos que el tráfico, los desplazamientos y las filas de los supermercados pueden convertir una compra sencilla en una actividad que ocupa una parte importante del día. Comprar por internet debería solucionar este problema, pero pierde parte de su ventaja cuando el pedido se retrasa, llega incompleto o el cliente no encuentra una respuesta rápida.

Por esta razón, nuestra propuesta reúne tres elementos que consideramos importantes. El primero es la entrega el mismo día. El segundo es facilitar el pago utilizando opciones conocidas en Perú, como Yape. El tercero es mantener un canal directo de atención mediante WhatsApp para que el cliente pueda comunicarse con una persona cuando necesite ayuda.

El proyecto también aprovecha una ventaja importante: Lavie forma parte de Alicorp. Esto permitiría apoyarse en capacidades que la empresa ya posee en producción, abastecimiento y operación, en lugar de plantear el proyecto como un negocio completamente independiente. Al mismo tiempo, disponer de un canal propio permitiría conocer mejor a quienes compran, observar sus hábitos y utilizar esa información para mejorar futuras promociones y acciones de recompra.

Con esta propuesta buscamos comprobar si una experiencia de compra más rápida, sencilla y cercana puede aumentar la confianza del consumidor y favorecer las ventas digitales de Lavie. El proyecto comenzaría como un piloto en Lima Metropolitana y sus resultados servirían para decidir qué aspectos deben corregirse antes de ampliar la cobertura o incorporar otros productos del portafolio de Alicorp.

Palabras clave: comercio electrónico, marketing digital, Pastas Lavie, Alicorp, venta directa al consumidor, comportamiento del consumidor, conversión de ventas.

**Palabras clave:** E-commerce, Marketing digital, Pastas Lavie, Alicorp, Comercio unificado, Comportamiento del consumidor, Conversión de ventas.

## Abstract

This project began with a recurring concern identified during our research in Lima Metropolitana: buying groceries online can save time, but some consumers still hesitate because they are unsure about delivery times and what will happen if there is a problem with their order. These concerns were also mentioned during the interviews conducted as part of the empathy and validation stages.

Based on these findings, we developed a direct-to-consumer sales proposal for Lavie pasta. The idea is to give customers a simple way to place an order from their phones and receive it on the same day. The proposal focuses on three practical aspects: same-day delivery, familiar payment options such as Yape, and direct customer support through WhatsApp.

The project also considers the operational advantage of working with Lavie as part of Alicorp. Instead of creating an entirely independent operation, the proposed channel could use existing production, supply and logistics capabilities. Having a direct sales channel would also provide information about customer behaviour, purchases and preferences that could later support promotional and customer retention decisions.

The proposed model would initially operate as a pilot in Lima Metropolitana. During this stage, its performance would be evaluated through indicators related to sales, conversion, repeat purchases, delivery performance and customer response. The results would help determine whether the model should be adjusted, maintained or expanded.

Overall, the project seeks to determine whether a faster and more straightforward online purchasing experience can strengthen consumer confidence and support Lavie's digital sales. Rather than assuming that the model will be successful from the beginning, the pilot is intended to provide evidence for future decisions regarding the development of the channel.

**Keywords:** E-commerce, Digital Marketing, Lavie Pasta, Alicorp, Unified Commerce, Consumer Behavior, Sales Conversion.

### **Dedicatoria**

Dedicamos este proyecto, ante todo, a nuestras familias, por acompañarnos y apoyarnos durante todo este proceso de formación universitaria. Su paciencia, comprensión y palabras de ánimo fueron fundamentales para seguir adelante en los momentos más exigentes y poder culminar esta etapa.

También queremos expresar nuestro agradecimiento a los docentes de la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), especialmente a nuestro tutor, el Ing. Nicolás Alberto Arias Sánchez, por su orientación, sus enseñanzas y el tiempo dedicado a guiarnos durante el desarrollo de este proyecto.

Finalmente, este trabajo representa también el esfuerzo de cada integrante del equipo. La constancia, el compromiso y la colaboración nos permitieron superar las dificultades que se presentaron en el camino y convertir nuestras

## **Agradecimiento**

*Este proyecto no solo representa un trabajo académico, sino también todo lo que fuimos construyendo como equipo durante el proceso. Detrás de cada avance hubo conversaciones, ideas que cambiaron, momentos de duda, correcciones, aprendizajes y muchas horas de trabajo compartido. Por eso, queremos agradecer a todas las personas que, de una u otra forma, estuvieron presentes en este camino.*

*A la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), por brindarnos los conocimientos y las herramientas que nos permitieron desarrollar este proyecto con una visión más profesional y cercana a la realidad. Más allá de lo aprendido en clase, esta experiencia nos permitió poner a prueba nuestra capacidad de analizar, proponer, equivocarnos, corregir y tomar decisiones en conjunto. A nuestro tutor, Nicolás Alberto Arias Sánchez, agradecemos especialmente el seguimiento y las observaciones realizadas durante las tutorías. Sus comentarios nos permitieron identificar aspectos que debíamos revisar, tanto en la forma de presentar la investigación como en la manera de sustentar nuestras decisiones.*

*También agradecemos a las personas que participaron en las encuestas y entrevistas. Sus respuestas fueron necesarias para dejar de mirar el proyecto solamente desde nuestra perspectiva y entender qué esperaba realmente un posible usuario del canal digital de Lavie.*

*Finalmente, agradecemos a cada integrante de este Grupo, que durante este proceso dejó de ser solamente un grupo para convertirse en un equipo. Esto implicó repartir responsabilidades, discutir ideas, llegar a acuerdos y corregirnos entre nosotros. El resultado que presentamos recoge el aporte de todos y el aprendizaje acumulado durante este proceso.*

## Índice de Contenidos

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>                                            | <b>11</b> |
| <b>FASE DE EMPATÍA INCLUYENDO MARCO TEÓRICO .....</b>                | <b>13</b> |
| <b>IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....</b>                        | <b>17</b> |
| <b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMA .....</b>                                  | <b>18</b> |
| <b>BUSINESS CANVAS TABLA 3. BUSINESS CANVAS.....</b>                 | <b>19</b> |
| <b>PROTOTIPAJE O PROPUESTA INICIAL 1.0.....</b>                      | <b>20</b> |
| <b>ANÁLISIS DEL MACRO Y MICROENTORNO.....</b>                        | <b>21</b> |
| <b>VALIDACIÓN DE VIABILIDAD – DESEABILIDAD.....</b>                  | <b>23</b> |
| <b>VALIDACIÓN CON EL SEGMENTO DE MERCADO-TESTING .....</b>           | <b>26</b> |
| <b>PROPUESTA FINAL - PROTOTIPO 2.0 (MEJORA DEL PROTOTIPO) .....</b>  | <b>28</b> |
| <b>ESTUDIO TÉCNICO Y MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL .....</b>      | <b>30</b> |
| <b>LOCALIZACIÓN.....</b>                                             | <b>32</b> |
| <b>OPERACIONES (MAPA DE PROCESOS) Y/O DISEÑO ORGANIZACIONAL.....</b> | <b>34</b> |
| <b>CONFORMACIÓN LEGAL .....</b>                                      | <b>38</b> |
| <b>PLAN DE MARKETING.....</b>                                        | <b>39</b> |
| <b>EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>                                    | <b>41</b> |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>                                             | <b>47</b> |
| <b>REFERENCIAS.....</b>                                              | <b>49</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>                                             | <b>49</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>                                                   | <b>50</b> |

## Índice de Tablas

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Buyer Persona.....                                           | 16 |
| Tabla 2. Árbol de problemas.....                                      | 17 |
| Tabla 4. Presentación de resultados.....                              | 24 |
| Tabla 5. Codificación entrevistas para validar el prototipo 2.0. .... | 26 |
| Tabla 6. Matriz de sistematización de información, entrevistas.....   | 26 |
| Tabla 7. Distritos considerados en la fase piloto. ....               | 33 |
| Tabla 8. Matriz de localización.....                                  | 33 |
| Tabla 9. Clasificación de procesos.....                               | 35 |
| Tabla 10. Plan de marketing. ....                                     | 39 |
| Tabla 11. Presupuesto de marketing proyectado para seis meses.....    | 40 |
| Tabla 12. Variables para el cálculo del ROMI. ....                    | 41 |
| Tabla 13. Análisis de sensibilidad. ....                              | 43 |
| Tabla 14. Impacto en los estados financieros. ....                    | 44 |
| Tabla 15. Indicadores de seguimiento del piloto. ....                 | 46 |

## Índice de Ilustraciones

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| Ilustración 1. Mapa de empatía.....                       | 15 |
| Ilustración 2. Prototipo 1.0.....                         | 20 |
| Ilustración 3. Resultados de la validación.....           | 25 |
| Ilustración 4 Prototipo 2.0.....                          | 28 |
| Ilustración 5. Captura Video Pantalla Promocional.....    | 30 |
| Ilustración 6. Mapa referencial alcance del servicio..... | 32 |
| Ilustración 7. Mapa de Procesos. ....                     | 34 |
| Ilustración 8. Organigrama. ....                          | 37 |

## Introducción

La idea de este proyecto nació al analizar una situación bastante cotidiana en Lima Metropolitana: muchas personas tienen poco tiempo disponible para realizar las compras del hogar. El trabajo, el tráfico y las responsabilidades familiares hacen que una actividad aparentemente sencilla, como ir al supermercado, pueda ocupar una parte importante del día. Esta fue una de las situaciones que quisimos entender antes de definir nuestra propuesta.

A medida que avanzamos con la investigación encontramos algo que llamó nuestra atención. Comprar por internet puede ahorrar el traslado al supermercado, pero no necesariamente elimina todas las preocupaciones del consumidor. En las entrevistas aparecieron dudas sobre la hora de llegada del pedido, los retrasos y la atención disponible cuando ocurre algún inconveniente. Esto nos hizo entender que el problema no era solamente facilitar una compra online, sino generar confianza durante todo el proceso.

A partir de estos hallazgos desarrollamos una propuesta para la marca de pastas Lavie de Alicorp. La idea consiste en crear un canal de comercio electrónico Directo al Consumidor (D2C), inicialmente para Lima Metropolitana, donde el cliente pueda realizar su compra desde el celular y recibirla el mismo día. El modelo incorpora además medios de pago conocidos y atención mediante WhatsApp. La elección de estos elementos no fue casual. Durante las entrevistas encontramos comentarios que ayudaron a definirlos. Por ejemplo, una de las participantes señaló: “Mi única duda sería saber exactamente a qué hora del día llegará el pedido”. Otra de las respuestas que consideramos especialmente importante fue: “Saber que si algo sale mal puedo escribirle a una persona real me da la confianza para comprar”. Estas opiniones mostraron que la rapidez es importante, pero también lo es saber qué ocurre con el pedido y tener una persona a quien acudir cuando existe un problema. El proyecto está dirigido principalmente a consumidores responsables de las compras del hogar en Lima Metropolitana, con especial atención a madres y padres de familia de nivel socioeconómico medio. Son personas que utilizan habitualmente el celular para resolver actividades del día a día y para quienes ahorrar tiempo puede representar un beneficio importante.

Trabajar con Lavie también permite considerar las capacidades que Alicorp ya posee. Por esta razón, la propuesta no plantea crear una operación completamente separada, sino analizar cómo un canal directo podría apoyarse en la producción, el abastecimiento y la experiencia logística de la compañía. A la vez, este canal permitiría tener un contacto más cercano con el consumidor y conocer mejor su comportamiento de compra.

Con este proyecto buscamos evaluar si la combinación de entrega el mismo día, seguimiento del pedido, pagos sencillos y atención por WhatsApp puede hacer que la compra digital de productos Lavie resulte más práctica y genere mayor confianza. La propuesta se plantea inicialmente como un

piloto. Sus resultados permitirán conocer qué funciona, qué debe corregirse y si existen condiciones para ampliar posteriormente el modelo.

### **Objetivo General**

Diseñar una estrategia de marketing digital para el canal e-commerce D2C de Pastas Lavie en Lima Metropolitana, orientada a incrementar la conversión de ventas durante 2026 mediante una experiencia de compra sencilla, pagos ágiles y atención directa al cliente.

### **Objetivos Específicos**

- Posicionar la plataforma e-commerce de Lavie en Lima Metropolitana a través de campañas digitales que comuniquen atributos de seguridad, conveniencia y despachos el mismo día.
- Incrementar la tasa de conversión de ventas online facilitando la experiencia del usuario mediante la integración de billeteras digitales locales y procesos de pago sin fricciones.
- Fidelizar al cliente digital estableciendo un protocolo de atención postventa humanizada e inmediata vía WhatsApp, garantizando la resolución de problemas y la recompra.

## **Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico**

### **Marco Teórico (Hallazgos de la Investigación Documental)**

**Validación de la Problemática del Entorno:** El crecimiento de las compras por internet ha cambiado varios hábitos de consumo en Latinoamérica y Perú. Cada vez es más común utilizar el celular para pagar servicios, pedir comida o comprar productos. Sin embargo, durante el desarrollo de este proyecto encontramos que comprar alimentos por internet todavía genera dudas entre algunos consumidores de Lima Metropolitana.

Esta situación apareció con claridad en las entrevistas. Una de las participantes comentó:

“Actualmente compro por los aplicativos de supermercados, pero a veces la aplicación es lenta, me cobran mucho por el envío y los productos llegan al día siguiente o incompletos”. Esta respuesta nos ayudó a entender que utilizar un canal digital no garantiza por sí solo una experiencia cómoda. El consumidor también espera recibir su pedido a tiempo y encontrar una solución rápida cuando ocurre algún inconveniente.

A esto se suma una situación propia de Lima Metropolitana: movilizarse para realizar las compras del hogar puede requerir bastante tiempo. El tráfico, las distancias y las filas en los supermercados forman parte de la rutina de muchas familias. Para una persona que trabaja y también se encarga de las compras de la casa, evitar uno de estos desplazamientos puede representar una ventaja práctica. Durante nuestra investigación encontramos que ahorrar tiempo y tener una compra sencilla son aspectos importantes para los participantes. El 92 % indicó que estaría más dispuesto a comprar directamente a Lavie si recibe el pedido el mismo día y el 88 % prefirió opciones de pago como Yape o Plin. Las entrevistas reforzaron esta idea, especialmente cuando una de las participantes señaló que recibir el producto el mismo día le evitaría el viaje al supermercado y el estrés del tráfico. Las transcripciones completas se encuentran en el Anexo B.

**Componentes del plan de negocios:** Después de revisar la información documental y las respuestas obtenidas durante la investigación, definimos una propuesta de venta directa para Pastas Lavie de Alicorp. La idea es que el consumidor pueda realizar la compra mediante un canal digital propio y recibir el pedido en Lima Metropolitana.

Durante el proceso identificamos tres aspectos que debían estar presentes en la propuesta.

El primero es la entrega el mismo día. No se incorporó solamente como un beneficio comercial.

Surgió de una preocupación concreta de los entrevistados. Una de las participantes expresó: “Mi

única duda sería saber exactamente a qué hora del día llegará el pedido”. Esta respuesta mostró que para el usuario no basta con saber que el pedido llegará; también necesita tener mayor certeza sobre el momento de la entrega.

El segundo aspecto es el pago. La propuesta considera opciones digitales conocidas en el mercado peruano, como Yape y Plin. La intención es evitar que el proceso de pago se convierta en una dificultad adicional durante la compra.

El tercer elemento es la atención directa por WhatsApp. En la entrevista de validación una participante señaló: “Saber que si algo sale mal puedo escribirle a una persona real me da la confianza para comprar”. Este comentario reforzó nuestra decisión de mantener un canal de atención donde el cliente pueda resolver dudas o problemas sin depender únicamente de respuestas automatizadas.

Por esta razón, el proyecto no plantea solamente una tienda online. La propuesta combina la compra digital con entrega, pago y atención al cliente dentro de una misma experiencia.

**Conocimiento del Mercado y del Cliente:** El segmento definido para el proyecto está formado principalmente por hombres y mujeres de 28 a 45 años que viven en Lima Metropolitana, pertenecen a los niveles socioeconómicos B y C y participan directamente en las compras del hogar.

Durante la fase de empatía observamos que el ahorro de tiempo aparece como una necesidad importante. También encontramos preocupación por los retrasos, los pedidos incompletos y la dificultad para obtener ayuda cuando existe un problema con una compra online.

Estos hallazgos se relacionan con el perfil definido en el buyer persona. Se trata de consumidores que utilizan el celular con frecuencia y que buscan soluciones prácticas para organizar sus actividades diarias. Por eso, para este proyecto consideramos más importante facilitar el proceso completo de compra que competir solamente por precio.

La propuesta de Lavie busca responder a esa necesidad mediante un proceso sencillo: elegir el producto, pagar desde el celular, conocer el estado del pedido y contar con una persona disponible si ocurre algún inconveniente.

La etapa de empatía nos permitió entender que la rapidez por sí sola no resuelve el problema. El consumidor también necesita saber qué está pasando con su compra y sentir que la marca responderá si algo sale mal. Esa conclusión fue una de las bases utilizadas posteriormente para desarrollar y mejorar los prototipos 1.0 y 2.0.

### Mapa de Empatía



Ilustración 1. Mapa de empatía

Nota: Elaboración propia

**Interpretación de los resultados del mapa de empatía:** El mapa de empatía muestra que los consumidores digitales de Lima Metropolitana valoran principalmente ahorrar tiempo, comprar con comodidad y sentirse seguros durante el proceso. Para Lavie, esto se traduce en ofrecer entregas rápidas, pagos sencillos con billeteras digitales y una atención postventa cercana. Si se reducen estas dudas, también aumenta la probabilidad de que el cliente complete su compra.

## Buyer Persona: Características y necesidades del segmento

Tabla 1. Buyer Persona.

| Elemento                         | Descripción                                                                                                                        |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre del Buyer Persona         | Valeria, la mamá digital práctica.                                                                                                 |
| <b>Perfil Demográfico</b>        |                                                                                                                                    |
| Edad                             | 28- 45 años.                                                                                                                       |
| Género                           | Femenino                                                                                                                           |
| Estado civil                     | Casada o conviviente, con hijos                                                                                                    |
| Nivel educativo                  | Universitario o técnico                                                                                                            |
| Ingresos mensuales               | S/ 3,000- S/ 6,000                                                                                                                 |
| Ocupación                        | Coordinadora administrativa, profesional a tiempo completo.                                                                        |
| Ubicación Geográfica             | Lima Metropolitana (priorizando distritos urbanos de alta conectividad y demanda de delivery como San Isidro, Miraflores o Surco). |
| Redes sociales que utiliza       | WhatsApp, Instagram, TikTok.                                                                                                       |
| <b>Perfil Psicográfico</b>       |                                                                                                                                    |
| Estilo de vida                   | Rutina muy activa, acelerada y con poco tiempo libre. Es la principal responsable de organizar las compras del hogar.              |
| Valores                          | Responsabilidad familiar, pragmatismo, optimización de recursos y confianza.                                                       |
| Personalidad                     | Organizada, digitalmente conectada, busca soluciones inmediatas y prácticas.                                                       |
| <b>Comportamiento de Consumo</b> |                                                                                                                                    |
| ¿Dónde compra?                   | Supermercados físicos, aplicativos móviles de delivery y plataformas e-commerce.                                                   |
| ¿Qué lo motiva a comprar?        | La conveniencia de no salir de casa, la rapidez del envío el mismo día y promociones digitales exclusivas.                         |
| <b>Necesidades</b>               |                                                                                                                                    |

|                                                        |                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Necesidades principales                                | Ahorrar tiempo en el abastecimiento de productos básicos (pastas) y contar con una plataforma segura que garantice la entrega sin errores.                                                                 |
| ¿Cómo el producto/servicio satisface esas necesidades? | El e-commerce de Lavie resuelve estas necesidades ofreciendo una plataforma rápida desde el celular, pagos ágiles con Yape y entregas seguras el mismo día, respaldadas por atención a la cliente directa. |

*Nota:* Elaboración propia

## Identificación de la Problemática

### Problema del segmento

Las familias de Lima suelen tener días muy ocupados y buscan formas de ahorrar tiempo al hacer las compras del hogar. Sin embargo, comprar abarrotes por internet todavía genera dudas, sobre todo por retrasos en las entregas, pedidos incompletos o una atención al cliente que no siempre resuelve los problemas. Estas situaciones terminan generando frustración y hacen que muchas personas prefieran ir directamente a la tienda, aun cuando eso implique perder tiempo en traslados y filas.

### Árbol de problemas

**Tabla 2. Árbol de problemas**

| Causas (¿Por qué ocurre?)                                                                                                             | Problema Central                                                                                                                                       | Consecuencias (¿Qué pasa por el problema?)                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Causa 1:</b> Ineficiencia en los tiempos de entrega y ausencia de envíos inmediatos (same-day delivery) en plataformas minoristas. | Desconfianza y alta fricción logística en la compra online de abarrotes de primera necesidad (pastas) por parte de las familias en Lima Metropolitana. | <b>Consecuencia 1:</b> El cliente pierde tiempo valioso esperando en su casa o yendo físicamente al supermercado.          |
| <b>Causa 2:</b> Servicio postventa deficiente, impersonal y altamente automatizado (exceso de bots).                                  |                                                                                                                                                        | <b>Consecuencia 2:</b> Frustración, abandono de la plataforma y sensación de pérdida de dinero ante errores en los pedidos |

|                                                                                                      |  |                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Causa 3:</b> Procesos de pago digitales lentos, poco ágiles o mal adaptados al consumidor limeño. |  | <b>Consecuencia 3:</b> Abandono del carrito de compras por inseguridad transaccional o falta de conveniencia.            |
| <b>Causa 4:</b> Larga cadena de intermediarios entre el fabricante (Alicorp) y el consumidor final.  |  | <b>Consecuencia 4:</b> Pérdida de control sobre la experiencia del usuario final y una desconexión total con el cliente. |

*Nota:* Elaboración propia

## Resolución de Problema

### Idea de Negocio – Resolución de Problema

La idea de negocio propone crear un canal de venta directa al consumidor (D2C) para Pastas Lavie de Alicorp en Lima Metropolitana, apoyado por una estrategia de marketing digital. La propuesta busca simplificar la compra mediante entregas el mismo día, pagos rápidos con billeteras digitales como Yape y una atención postventa más cercana a través de WhatsApp.

Con este modelo se busca reducir algunas de las principales dudas que tienen los consumidores al comprar alimentos por internet, especialmente frente a retrasos, problemas con el pedido o falta de respuesta. De esta manera, Lavie podría ofrecer una experiencia de compra más práctica, confiable y cómoda para las familias que buscan ahorrar tiempo en las compras del hogar.

## Business Canvas

Tabla 3. Business Canvas.

| Socios clave                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Actividades clave                                                                                                                                                                                                                                                           | Propuestas de valor                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Relación con clientes                                                                                                                                                                                                                          | Segmentos de clientes                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Proveedores logísticos de última milla para el <b>same-day-delivery</b></li><li>• Plataformas de pago móvil (Yape / Plin).</li><li>• Alicorp (Planta matriz para abastecimiento e infraestructura).</li></ul>                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión de la plataforma e-commerce D2C.</li><li>• Estrategias de marketing digital y conversión.</li><li>• Atención al cliente humanizada y resolución de quejas inmediatas.</li><li>• Logística de distribución rápida.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ahorro de tiempo en el abastecimiento del hogar.</li><li>• Entregas rápidas garantizadas (el mismo día).</li><li>• Seguridad transaccional mediante billeteras digitales.</li><li>•Atención directa y humana para erradicar la desconfianza logística.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Asistencia personalizada y directa vía WhatsApp.</li><li>• Seguimiento en tiempo real del estado del pedido.</li><li>• Comunicación empática y ágil ante cualquier inconveniente (sin bots).</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hombres y mujeres (28-45 años) en zonas urbanas de Lima Metropolitana.</li><li>• Madres/padres de familia con rutinas muy activas (como Valeria, la mamá digital).</li><li>• Consumidores altamente digitalizados en el móvil.</li></ul> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Recursos clave                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Canales                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Plataforma tecnológica ecommerce.</li><li>• Inventario de productos (Línea Lavie).</li><li>• Equipo dedicado a atención al cliente por WhatsApp.</li><li>• Sólida musculatura financiera de Alicorp.</li></ul>                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Tienda en línea (Web / App móvil).</li><li>• Redes Sociales (Instagram, Facebook, TikTok).</li><li>• WhatsApp Business.</li></ul>                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Estructura de costos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mantenimiento de la plataforma tecnológica e integraciones de pago.</li><li>• Inversión publicitaria (Costo de Adquisición de Clientes-CAC y pauta en redes).</li><li>• Costos logísticos y despachos de última milla.</li><li>• Sueldos del equipo de atención al cliente y operaciones.</li></ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Fuente de ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Venta directa al consumidor (D2C) de la línea de productos de pastas Lavie a través de la plataforma digital (cobros automatizados con Yape y tarjetas).</li></ul>                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

## Prototipaje o propuesta inicial 1.0

### Opción 1 de prototipo 1.0.

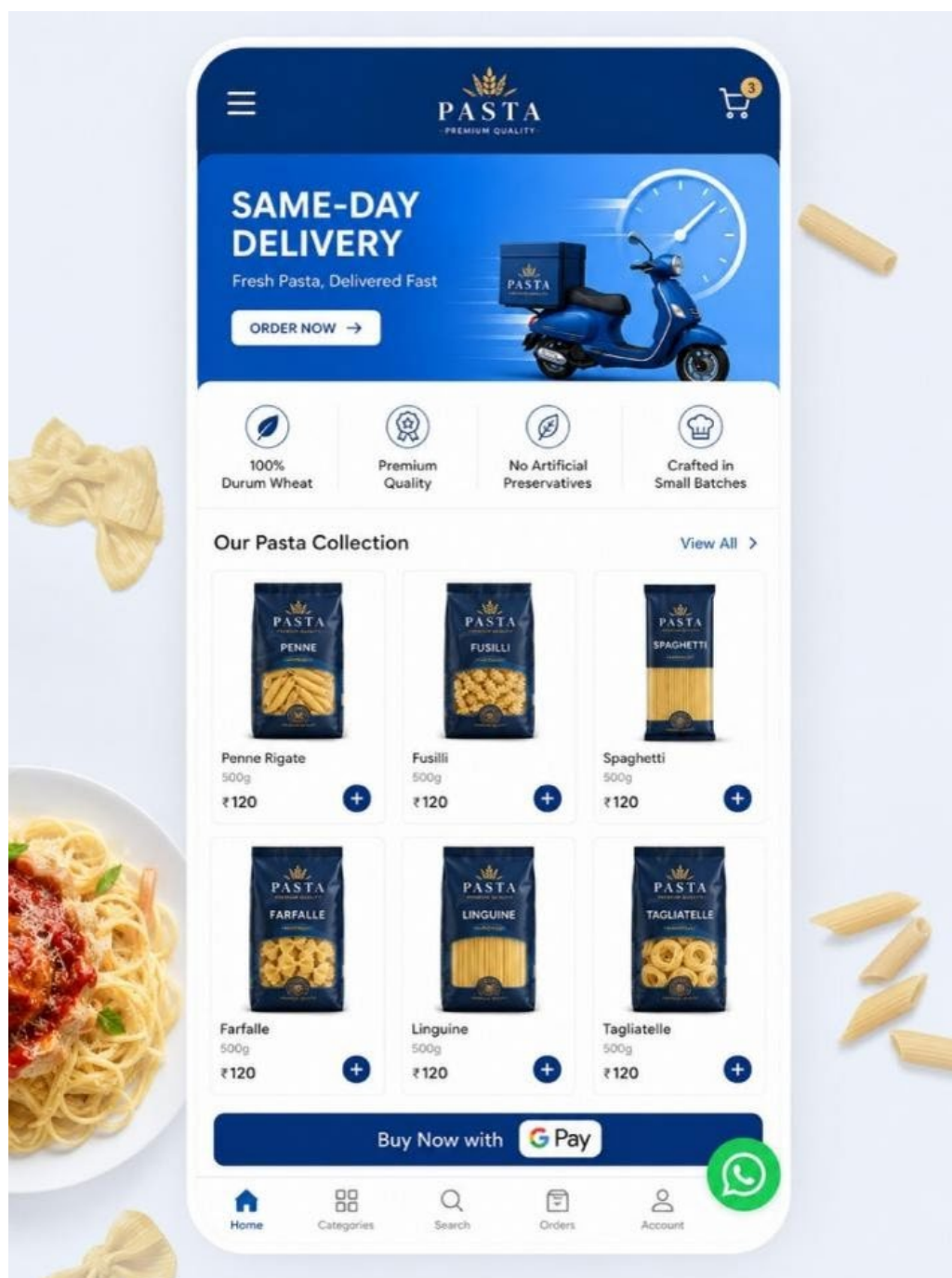


Ilustración 2. Prototipo 1.0

Nota: Elaboración propia

El prototipo 1.0 fue la primera forma de llevar nuestra idea a una experiencia visible para el usuario. Hasta ese momento teníamos definida la propuesta del canal D2C, pero necesitábamos observar cómo podría funcionar realmente una compra desde el celular.

Para esta primera versión nos concentramos en los momentos que consideramos más importantes dentro de la compra: encontrar el producto, revisar su precio, realizar el pago y contar con una opción de ayuda si aparecía algún problema. Por eso diseñamos una navegación sencilla y tratamos de evitar pasos que pudieran hacer más largo el proceso.

También quisimos que la entrega el mismo día estuviera presente desde esta primera versión.

Durante la investigación habíamos identificado que una de las principales dudas estaba relacionada con el tiempo de entrega, por lo que necesitábamos comprobar si mostrar esta información desde el inicio ayudaba al usuario a entender mejor la propuesta.

Otro elemento visible fue el acceso a WhatsApp. La intención era que el usuario pudiera identificar rápidamente dónde pedir ayuda, en lugar de sentir que toda la experiencia dependía únicamente de respuestas automáticas.

En esta etapa no buscábamos presentar una aplicación terminada. El propósito del prototipo 1.0 era mostrar la idea, dejar que los posibles usuarios la recorrieran y conocer qué elementos entendían con facilidad, cuáles les generaban confianza y qué aspectos debíamos corregir antes de desarrollar una segunda versión.

## **Análisis del Macro y Microentorno**

### **Análisis del Macroentorno**

Antes de plantear el canal D2C revisamos algunas condiciones externas que podrían favorecer o limitar su funcionamiento. Para el proyecto nos interesaron especialmente los cambios en el consumo, el uso cotidiano de herramientas digitales, las condiciones legales de una compra online y las exigencias que tendría una operación de entrega a domicilio.

Entorno económico. Durante el segundo trimestre de 2025, el consumo de los hogares registró un crecimiento de 5,1 % en valor y 2,4 % en volumen [incorporar aquí la fuente original utilizada por el grupo]. Para nuestro proyecto este dato sirve como referencia del comportamiento del consumo masivo, pero no significa que un nuevo canal digital vaya a funcionar automáticamente. El piloto tendrá que demostrar si existe suficiente disposición de compra para sostenerlo.

Entorno social. En nuestra investigación encontramos que el tiempo aparece con frecuencia como una preocupación de quienes realizan las compras del hogar. Esta situación también se observó en las entrevistas. Una de las participantes explicó que recibir el pedido directamente le permitiría

evitar el viaje al supermercado y el tráfico. Para Lavie, esto refuerza la idea de trabajar una propuesta basada en conveniencia y entrega rápida.

**Entorno tecnológico.** En este proyecto la tecnología tiene una función principalmente práctica. El cliente necesita poder realizar la compra desde el celular, utilizar medios de pago conocidos, recibir información sobre su pedido y comunicarse por WhatsApp si necesita ayuda. También pueden utilizarse herramientas tecnológicas para apoyar la planificación de rutas y el seguimiento de las entregas, pero estos recursos deberán adaptarse a la capacidad real de la operación.

**Entorno político y legal.** Un canal D2C requiere manejar información personal, direcciones de entrega y pagos digitales. Por esta razón, antes de poner en marcha el piloto será necesario revisar el cumplimiento de las normas peruanas aplicables a protección de datos, comercio electrónico, medios de pago y atención de reclamos. Para el proyecto, este aspecto no es solamente un requisito legal; también influye directamente en la confianza que puede generar la plataforma.

**Entorno ambiental.** Las entregas a domicilio también generan decisiones relacionadas con rutas, empaques y uso de recursos. En esta etapa proponemos considerar rutas mejor planificadas y alternativas de empaque responsable. Sin embargo, su impacto ambiental todavía no ha sido medido, por lo que no corresponde presentar este beneficio como un resultado demostrado del proyecto.

La revisión de estos factores no demuestra por sí sola que el canal D2C será exitoso. Lo que muestra es que existen condiciones que justifican probar la propuesta, pero también requisitos operativos, legales y tecnológicos que deberán comprobarse durante el piloto.

### **Análisis del Microentorno**

Para revisar el entorno más cercano al proyecto utilizamos las cinco fuerzas de Porter. Este análisis nos permitió observar dónde existe mayor presión competitiva y qué aspectos podrían afectar la entrada de un canal D2C de Lavie.

**Rivalidad entre competidores – Alta:** La categoría de pastas tiene una presencia consolidada y existen diferentes marcas que compiten tanto por precio como por disponibilidad. En la información revisada para el proyecto se registra un crecimiento aproximado de 1,2 % en volumen [incorporar la fuente original de este dato]. Por esta razón, consideramos que Lavie no debería intentar diferenciar el nuevo canal solamente mediante descuentos. La experiencia de compra, la entrega y el servicio posterior también tendrían que formar parte de esa diferenciación.

**Poder de negociación de los clientes – Medio-Alto:** El consumidor puede comprar pastas en supermercados, tiendas tradicionales o aplicaciones de delivery, por lo que cambiar de canal no

representa una gran dificultad. Nuestra propia investigación mostró además que los retrasos y la falta de respuesta generan molestias. Esto significa que una mala primera experiencia podría hacer que el cliente regrese fácilmente a las alternativas que ya conoce.

**Poder de negociación de los proveedores – Bajo:** Para efectos de esta propuesta académica, partimos del supuesto de que Lavie podría apoyarse en la capacidad de producción y abastecimiento de Alicorp. Esto disminuye la dependencia que tendría un emprendimiento nuevo frente a proveedores externos. Sin embargo, servicios como tecnología, medios de pago y última milla sí podrían requerir proveedores especializados y deberán evaluarse durante el piloto.

**Amenaza de nuevos entrantes – Baja:** Crear una tienda online no representa por sí solo una barrera difícil de superar. Lo más complejo sería mantener inventario disponible, procesar pedidos, organizar entregas el mismo día y atender incidencias de manera constante. Por esta razón, consideramos que replicar el modelo completo requiere una capacidad operativa mayor que simplemente habilitar una página de venta.

**Amenaza de productos sustitutos – Media:** Los supermercados, las aplicaciones de delivery y las tiendas físicas seguirán siendo alternativas para comprar pastas. El canal D2C de Lavie no pretende reemplazarlos. La propuesta busca ofrecer otra opción para consumidores que valoren realizar la compra desde el celular, recibirla rápidamente y tener contacto directo con la marca cuando necesiten ayuda.

A partir de este análisis consideramos que la mayor presión para Lavie estaría en la cantidad de alternativas disponibles para el comprador. Por eso, el reto del proyecto no es solamente colocar el producto en internet. El canal tendría que demostrar que puede ofrecer una experiencia suficientemente cómoda y confiable para que el consumidor tenga una razón para volver a utilizarlo.

### **Validación de Viabilidad – Deseabilidad**

#### **Investigación de Mercado**

**Población (mercado objetivo).** Para este proyecto definimos como mercado objetivo a hombres y mujeres de entre 28 y 45 años que viven en Lima Metropolitana y pertenecen principalmente a los niveles socioeconómicos B y C. Dentro de este grupo nos enfocamos especialmente en madres y padres de familia que participan de manera directa en las compras del hogar.

Son personas que utilizan con frecuencia el celular para resolver actividades cotidianas y que valoran opciones que les permitan ahorrar tiempo al momento de comprar. Durante la investigación

también identificamos interés por formas de pago conocidas, como Yape o Plin, y preocupación por los tiempos de entrega y la atención disponible cuando ocurre algún inconveniente.

Por esta razón, el segmento seleccionado resulta coherente con la propuesta de Lavie, ya que el canal D2C busca ofrecer una compra sencilla desde el celular, entrega el mismo día y un contacto directo por WhatsApp cuando el cliente necesite ayuda.

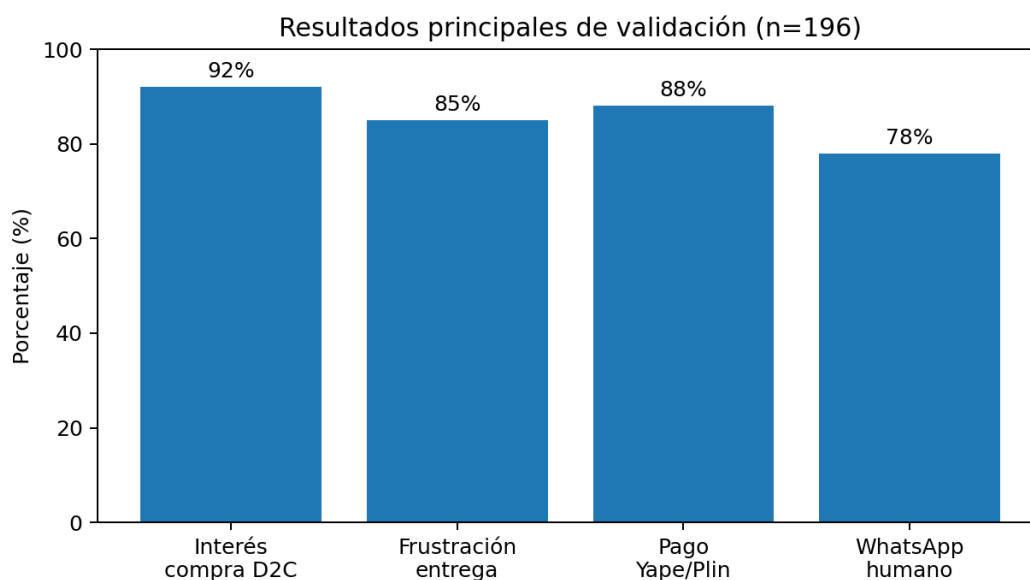
**Muestra.** Para calcular la muestra de una población infinita (mercado masivo en Lima Metropolitana), con un nivel de confianza del 95% ( $Z = 1.96$ ), una probabilidad de éxito y fracaso del 50% ( $p = 0.5$ ,  $q = 0.5$ ) y considerando el margen de error del 7% ( $e = 0.07$ ) exigido, se aplica la siguiente fórmula estadística:  $n = (Z^2 \times p \times q) / e^2$   $n = (1.96^2 \times 0.5 \times 0.5) / 0.07^2$   $n = (3.8416 \times 0.25) / 0.0049$   $n = 196$  encuestas válidas

### Instrumento de Recolección de Información y Análisis de Resultados

**Tabla 4. Presentación de resultados.**

| Variable Evaluada en la Encuesta<br>(n=196)  | Resultado Principal                                         |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Interés en comprar pastas directo a la marca | 92% está "Muy interesado" si se garantiza rapidez.          |
| Principal frustración actual online          | 85% señala el "Incumplimiento en tiempos de entrega".       |
| Método de pago preferido en el móvil         | 88% prefiere "Billeteras digitales (Yape/Plin)".            |
| Importancia de atención vía WhatsApp         | 78% lo considera "Indispensable" para confiar en la compra. |

## Resultados de validación.



*Ilustración 3. Resultados de la validación*

*Nota: Elaboración propia*

**Interpretación de los resultados:** Los resultados obtenidos con 196 consumidores de Lima Metropolitana muestran una buena aceptación de la propuesta D2C de Lavie. El 85% de los encuestados señaló que su principal problema al comprar abarrotes por internet son los retrasos en las entregas, mientras que el 92% indicó que estaría más dispuesto a comprar directamente a la marca si recibe su pedido el mismo día.

En cuanto al pago, el 88% prefirió opciones como Yape o Plin frente a las tarjetas tradicionales, lo que refleja la importancia de contar con métodos rápidos y conocidos. Además, el 78% valoró positivamente poder recibir atención directa por WhatsApp en lugar de depender únicamente de respuestas automatizadas.

En conjunto, estos resultados muestran que la propuesta responde a preocupaciones reales de los consumidores y que elementos como la rapidez en la entrega, los pagos digitales y una atención más cercana pueden ayudar a generar mayor confianza y facilitar la decisión de compra.

## Validación con el Segmento de Mercado-Testing

**Tabla 5. Codificación entrevistas para validar el prototipo 2.0.**

| Código | Tipo de instrumento       | Perfil de participantes                                    | Fecha     | No. Persona | Temática                                                                                                  |
|--------|---------------------------|------------------------------------------------------------|-----------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EI01   | Entrevista en profundidad | Madre de familia, altamente digital, compradora del hogar. | Mayo 2026 | 1           | Conocer la percepción de los posibles consumidores en el testeo del prototipo móvil del e-commerce Lavie. |

Nota: Elaboración propia

**Tabla 6. Matriz de sistematización de información, entrevistas.**

| Temáticas         | Preguntas                                                                                                                   | Respuestas                                                                                                                                                                                    |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contexto de uso   | ¿Qué soluciones o canales utiliza actualmente para abastecer su hogar de pastas?                                            | EI01, 2026: Actualmente compro por los aplicativos de supermercados, pero a veces la aplicación es lenta, me cobran mucho por el envío y los productos llegan al día siguiente o incompletos. |
| Primera impresión | ¿Qué opinó al ver por primera vez el diseño de la app de Lavie con el precio en soles y la promesa de entrega el mismo día? | EI01, 2026: Me dio mucha tranquilidad ver una interfaz tan limpia. Ver directamente el paquete de Lavie a S/8.00 y el aviso de "Same-Day Delivery" me hace sentir que no perderé tiempo.      |
| Atractivo general | ¿Qué aspectos de la plataforma le parecen más atractivos o innovadores?                                                     | EI01, 2026: Definitivamente el botón de pago rápido con Yape y el ícono flotante de WhatsApp. Saber que si algo sale mal puedo escribirle a una persona real me da la confianza para comprar. |

|                       |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                          |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Valor percibido       | ¿Considera que esta plataforma podría facilitar sus compras de abarrotes en su vida diaria? (Mucho / Regular / Poco / Nada) | EI01, 2026: Mucho. Si Alicorp me garantiza que el producto me llega hoy mismo y sin intermediarios, me ahorran el viaje al supermercado y el estrés del tráfico.         |
| Barreras y objeciones | ¿Qué dudas o preocupaciones tendría antes de decidir comprar mediante esta aplicación?                                      | EI01, 2026: Mi única duda sería saber exactamente a qué hora del día llegará el pedido. Como trabajo todo el día, necesito saber si el motorizado está cerca de mi casa. |
| Mejoras               | ¿Qué mejoraría del diseño de la aplicación para hacerla más útil para usted?                                                | EI01, 2026: "Le añadiría un botón de recetas para inspirar a las personas."                                                                                              |

Nota: Elaboración propia

## Propuesta Final - Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo)

### Prototipo 2.0.

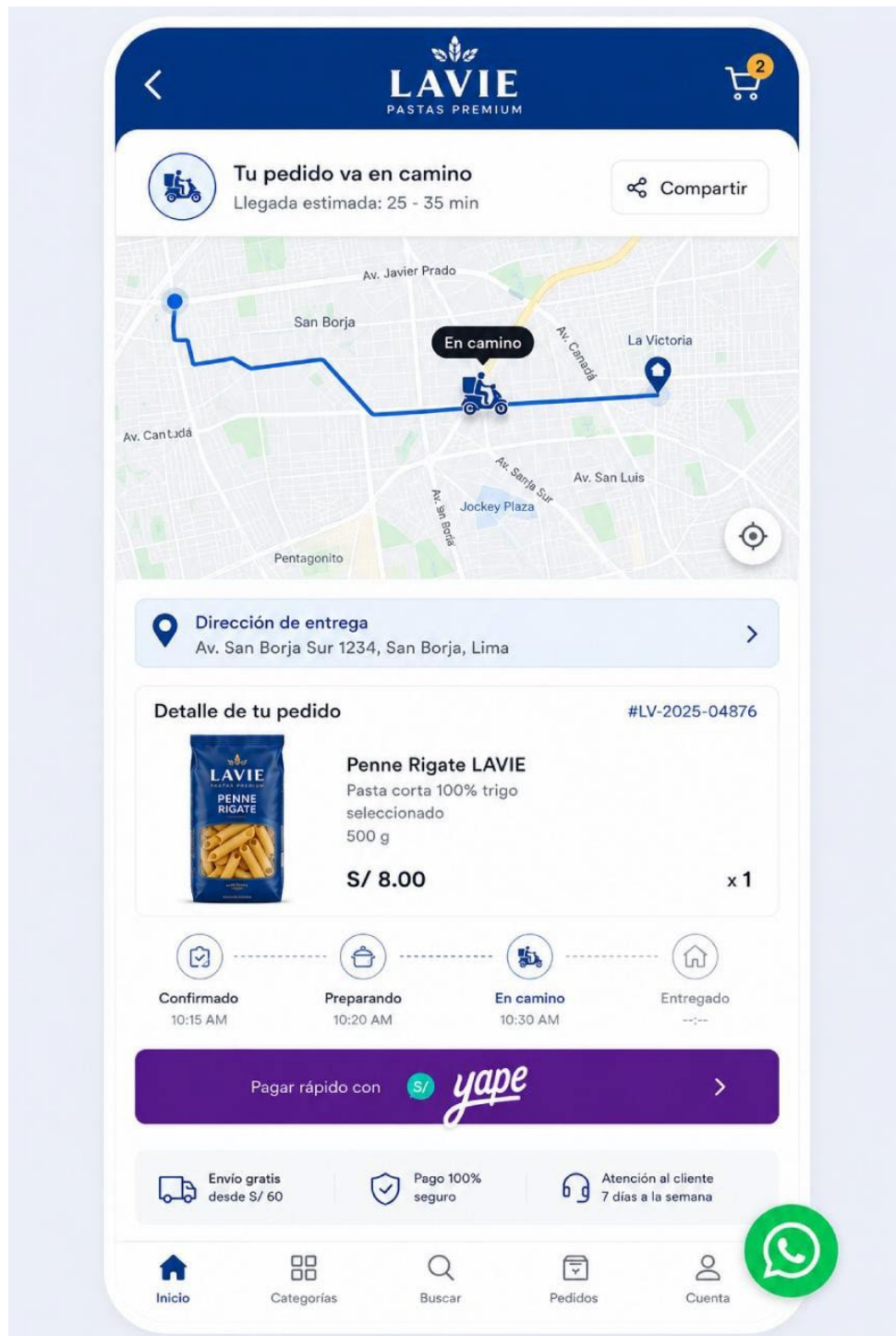


Ilustración 4 Prototipo 2.0

Nota: Elaboración propia

El Prototipo 2.0 nació a partir de lo que encontramos durante el testeo de la primera versión. Una de las principales dudas de la participante estuvo relacionada con el momento de la entrega. Ella comentó: “Mi única duda sería saber exactamente a qué hora del día llegará el pedido. Como trabajo todo el día, necesito saber si el motorizado está cerca de mi casa.”

A partir de este comentario incorporamos un sistema de seguimiento del pedido en la pantalla de confirmación de compra. La nueva versión muestra un mapa con la ubicación del motorizado y un tiempo estimado de llegada. Con esto buscamos que el cliente tenga más información después de realizar la compra y no tenga que esperar sin saber qué está ocurriendo con su pedido.

También se mantienen dos elementos que fueron bien valorados durante el testeo: el pago rápido con Yape y el acceso directo a WhatsApp. La participante señaló que poder escribir a una persona cuando algo sale mal le daba mayor confianza para comprar.

De esta manera, el Prototipo 2.0 no cambia la idea original del proyecto, sino que incorpora una mejora concreta a partir de una preocupación expresada por el usuario. El seguimiento en tiempo real busca reducir la incertidumbre relacionada con la entrega y hacer más clara la experiencia después de la compra.

### **Modelo de Monetización**

El ingreso principal del canal D2C provendría de la venta directa de productos Lavie al consumidor mediante la plataforma digital. A diferencia de una compra realizada en un supermercado o mayorista, en este canal la relación comercial se realizaría directamente entre la marca y el cliente.

Además de la venta individual de pastas, se plantea incorporar productos complementarios del portafolio de Alicorp, como salsas, con el propósito de aumentar el valor de cada pedido mediante ventas cruzadas.

Otra alternativa considerada es ofrecer envío gratuito cuando la compra alcance un monto mínimo. La intención es incentivar al cliente a concentrar más productos en un mismo pedido y ayudar a compensar parte del costo de la entrega de última milla.

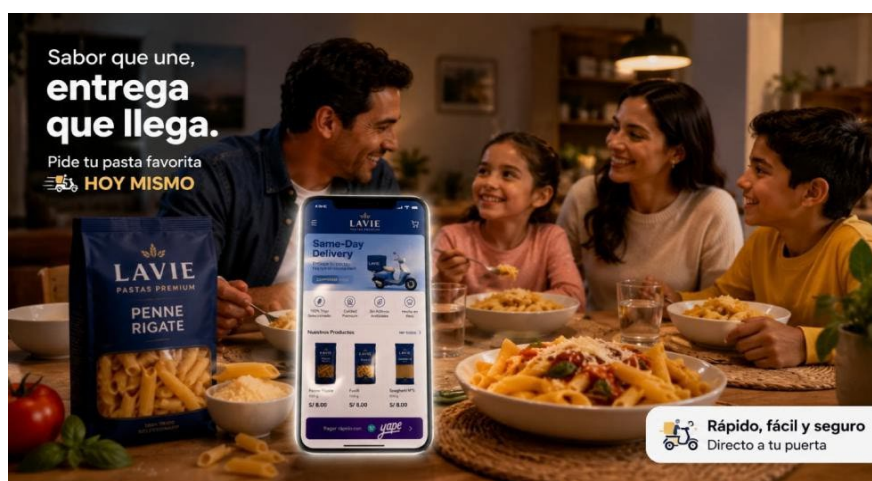
Durante la etapa piloto será necesario medir el ticket promedio, el costo de preparación y entrega, las comisiones de pago y el margen generado por cada pedido. Estos datos permitirán comprobar si las ventas cruzadas y el monto mínimo para envío gratuito realmente contribuyen a que el canal sea sostenible.

Otra alternativa considerada es ofrecer envío gratuito cuando la compra alcance un monto mínimo. La intención es incentivar al cliente a concentrar más productos en un mismo pedido y ayudar a compensar parte del costo de la entrega de última milla.

Durante la etapa piloto será necesario medir el ticket promedio, el costo de preparación y entrega, las comisiones de pago y el margen generado por cada pedido. Estos datos permitirán comprobar si las ventas cruzadas y el monto mínimo para envío gratuito realmente contribuyen a que el canal sea sostenible.

## Presentación Comercial del Prototipo o Propuesta Final

### Captura de pantalla video promocional.



Nota: Elaboración propia  
*Ilustración 5. Captura Video Pantalla Promocional*

QR de video promocional

## Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

### Localización estratégica

Ubicación propuesta: Santiago de Surco, Lima Metropolitana, Perú

### Razones para seleccionar Santiago de Surco

La elección de Santiago de Surco como punto de partida para la operación responde, principalmente, a su ubicación dentro de Lima Metropolitana. El distrito mantiene conexión con varias zonas residenciales y comerciales importantes y limita con nueve distritos, lo que facilita pensar en una cobertura inicial relativamente amplia sin alejar demasiado la operación del público objetivo. Además, el movimiento de población que recibe a diario, especialmente en horas de mayor tránsito, refuerza su papel como una zona de conexión dentro de la ciudad.

Otro aspecto que consideramos importante es el perfil de las personas que viven y trabajan en el sector. De acuerdo con información municipal basada en el Censo 2017, existe una presencia significativa de profesionales, técnicos, personal administrativo, trabajadores de servicios y vendedores.

Este perfil se acerca bastante al consumidor que buscamos para Lavie: personas adultas con jornadas de trabajo extensas, poco tiempo para realizar compras y una mayor disposición a utilizar soluciones digitales que les ayuden a simplificar actividades cotidianas.

Surco también resulta atractivo por el nivel de digitalización de sus consumidores y, en general, de Lima Metropolitana. El celular forma parte de la rutina diaria de muchas personas y se utiliza para realizar pagos, comprar productos, comunicarse y resolver diferentes necesidades. Para una propuesta D2C como la de Lavie, esto representa una ventaja, ya que gran parte de la experiencia — desde realizar el pedido hasta pagar o solicitar ayuda por WhatsApp— puede concentrarse en un dispositivo que el cliente ya utiliza constantemente.

Desde el punto de vista de cobertura, ubicar el centro operativo en Surco permitiría atender inicialmente distritos como Miraflores, San Isidro, San Borja, Surquillo, Barranco, Chorrillos, La Molina y San Juan de Miraflores. De manera referencial, varias de estas zonas se encuentran dentro de un radio aproximado de 12 kilómetros, lo que permitiría comenzar con una operación más controlada antes de ampliar el servicio.

También consideramos importante encontrar un punto que permitiera estar cerca del consumidor sin complicar demasiado la operación. San Isidro tiene la ventaja de estar próximo a varios distritos atractivos para el proyecto, aunque sus costos pueden ser más altos. Ate ofrece mejores condiciones desde el lado logístico, pero queda más alejado de varias zonas residenciales del centro y sur de Lima. Al comparar estas opciones, Surco nos pareció un punto intermedio que permite mantener cercanía con el mercado y, al mismo tiempo, facilitar la distribución.

La idea de comenzar en Surco no es limitar el proyecto a este distrito. Lo planteamos como un punto de partida para conocer cómo se comporta la operación en condiciones reales. Durante el piloto será necesario medir cuánto tarda cada entrega, qué zonas generan más pedidos, en qué horarios se concentra la demanda y hasta dónde puede responder el operador logístico sin afectar la promesa de servicio. Con esos datos será más fácil decidir si conviene ampliar posteriormente la cobertura hacia Ate, Lima Centro, Villa María del Triunfo u otros distritos.

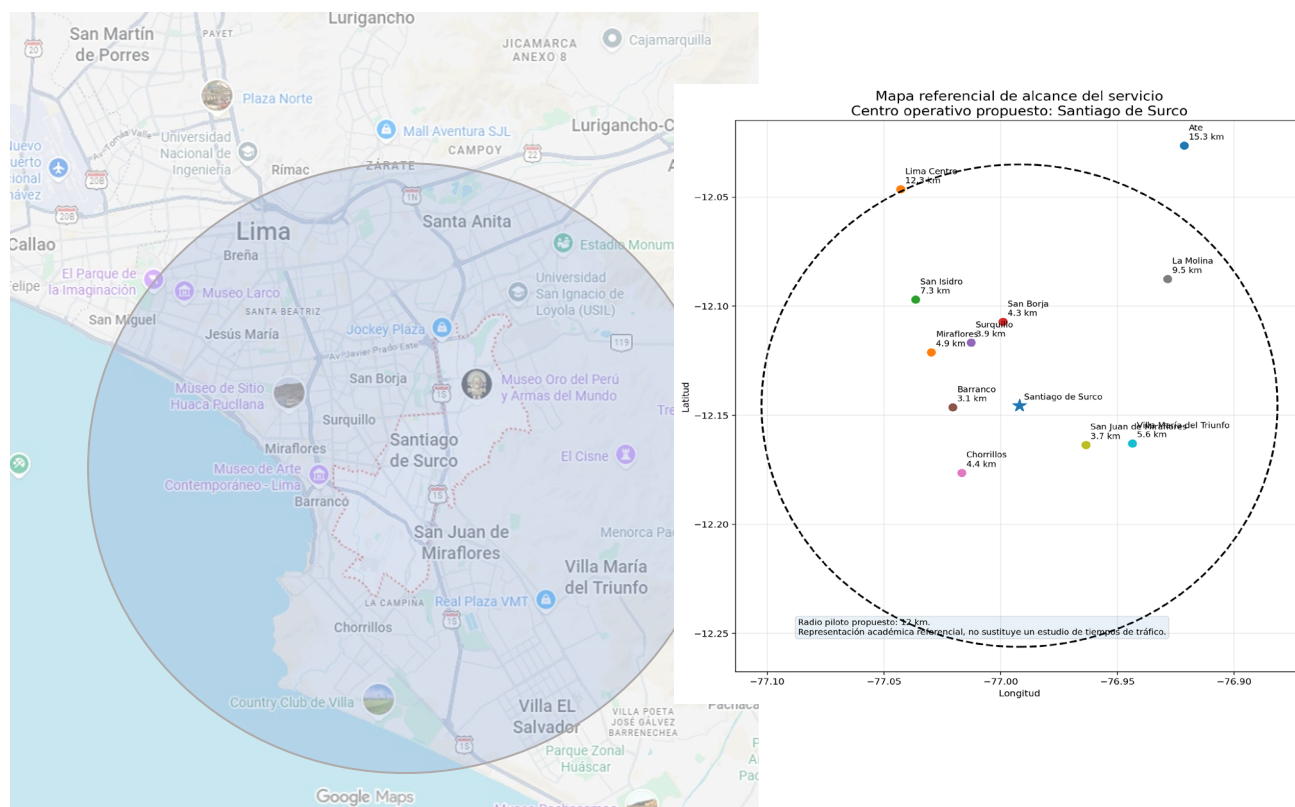
## Alcance inicial propuesto del servicio

Para iniciar el piloto definimos un radio aproximado de 12 kilómetros desde Santiago de Surco. Esta distancia nos sirve como referencia para organizar las primeras rutas, calcular tiempos y costos de entrega y conocer cuántos pedidos puede atender el operador de forma adecuada. No significa que todos los pedidos dentro de ese radio tengan automáticamente garantizada la entrega el mismo día, ya que el servicio dependerá de las condiciones reales de la operación.

La entrega el mismo día (same-day delivery) dependerá de condiciones reales de la operación, como la hora en la que se realiza el pedido, la disponibilidad de productos, el tráfico de Lima y la capacidad del operador de última milla. Por ello, durante el piloto será importante medir estos factores antes de establecer una promesa definitiva para el cliente. Así, la propuesta podrá crecer sobre una base realista y no únicamente sobre una expectativa comercial.

## Localización

### Mapa referencial del radio de alcance del servicio desde Santiago de Surco.



Nota: Elaboración propia.

Ilustración 6. Mapa referencial alcance del servicio.

**Tabla 7. Distritos considerados en la fase piloto.**

| Distrito                | Distancia aproximada desde Surco | Prioridad sugerida |
|-------------------------|----------------------------------|--------------------|
| Miraflores              | 4.9 km                           | Alta               |
| San Isidro              | 7.3 km                           | Alta               |
| San Borja               | 4.3 km                           | Alta               |
| Surquillo               | 3.9 km                           | Alta               |
| Barranco                | 3.1 km                           | Alta               |
| Chorrillos              | 4.4 km                           | Media              |
| La Molina               | 9.5 km                           | Media              |
| San Juan de Miraflores  | 3.7 km                           | Media              |
| Villa María del Triunfo | 5.6 km                           | Media              |
| Ate                     | 15.3 km                          | Expansión          |
| Lima Centro             | 12.3 km                          | Expansión          |

Nota: Elaboración propia

**Tabla 8. Matriz de localización.**

| Criterio                          | Peso | Justificación                                                                 |
|-----------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Acceso a distritos objetivo       | 30%  | Reduce tiempos de entrega y permite cumplir la promesa de same-day delivery.  |
| Conectividad logística            | 25%  | Facilita salida de motorizados y coordinación con operadores de última milla. |
| Infraestructura tecnológica       | 15%  | Permite gestión de pedidos, inventario, pagos y tracking.                     |
| Seguridad y continuidad operativa | 15%  | Protege inventario, equipos y datos operativos.                               |
| Posibilidad de expansión          | 15%  | Permite incorporar salsas y otras categorías de Alicorp.                      |

Nota: Elaboración propia.

## Operaciones (Mapa de procesos) y/o Diseño Organizacional

### Clasificación y Mapa de procesos del modelo E-Commerce D2C Lavie

El mapa de procesos permite visualizar, de una manera más clara, cómo se conectan las distintas actividades necesarias para que el canal e-commerce D2C de Lavie funcione de forma ordenada y coherente. No se trata únicamente de vender por internet, sino de coordinar cada acción que influye en la experiencia del cliente, desde la planificación de la estrategia hasta el seguimiento posterior a la compra.

Para facilitar su gestión, los procesos se agrupan en tres grandes categorías: estratégicos, operativos y de soporte. Esta clasificación ayuda a entender qué actividades orientan el rumbo del canal, cuáles intervienen directamente en la experiencia de compra y cuáles permiten que toda la operación pueda sostenerse correctamente.

En conjunto, estos procesos buscan que la estrategia digital de Lavie mantenga una dirección clara, mejore continuamente la experiencia del consumidor y genere mejores resultados en términos de reconocimiento de marca, conversión y relación con los clientes.

### Mapa de procesos – E-Commerce D2C Lavie.



Nota: Elaboración propia

*Ilustración 7. Mapa de Procesos.*

**Tabla 9. Clasificación de procesos.**

| Proceso                                    | Actividades clave                                                                                                                                   | Responsable                                 |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| PROCESOS ESTRATÉGICOS                      |                                                                                                                                                     |                                             |
| Planeación de Marketing y Growth           | Definir objetivos, KPIs, presupuesto, calendario de campañas, cronograma y lineamientos de crecimiento del canal e-commerce D2C.                    | Gerente de Marketing Digital                |
| Investigación de mercado y consumidor      | Analizar tendencias, competencia, comportamiento del consumidor, necesidades del segmento y actualizar el buyer persona.                            | Analista de Mercado                         |
| Gestión de marca y experiencia del cliente | Definir posicionamiento de Lavie, propuesta de valor, lineamientos de comunicación y estándares de experiencia del cliente.                         | Brand Manager / Gerente de Marketing        |
| Medición y optimización del desempeño      | Monitorear tasa de conversión, CAC, ROAS, ROMI/ROI, retención, recompra, satisfacción y cumplimiento de entrega; proponer acciones de mejora.       | Analista de Business Intelligence           |
| PROCESOS OPERATIVOS                        |                                                                                                                                                     |                                             |
| Campañas digitales                         | Diseñar, configurar y optimizar campañas en Meta Ads, Google Ads, TikTok Ads y acciones de remarketing orientadas a generar tráfico y conversiones. | Especialista en Performance Marketing       |
| Gestión de contenido y redes sociales      | Diseñar piezas gráficas, videos, fotografías, copy y publicaciones; gestionar interacciones y fortalecer la comunidad digital de Lavie.             | Content Creator / Community Manager         |
| Atracción y navegación en e-commerce       | Dirigir tráfico hacia la plataforma, administrar catálogo, promociones, productos destacados y facilitar una navegación intuitiva.                  | E-commerce Manager                          |
| Gestión del pedido                         | Registrar la compra, validar productos, cantidades, dirección de entrega y confirmar el pedido realizado por el cliente.                            | E-commerce Manager / Operaciones E-commerce |

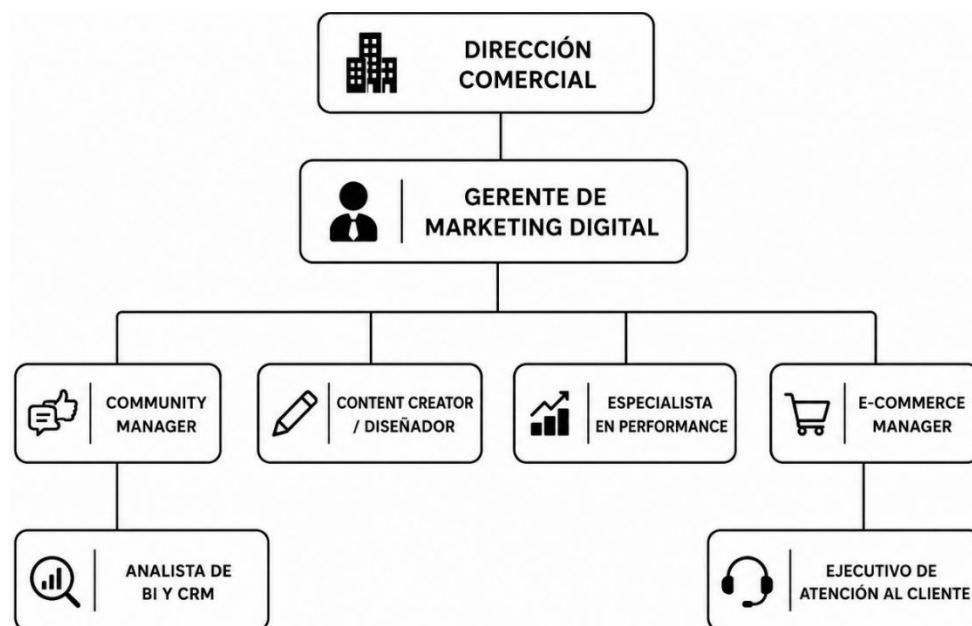
| Proceso                             | Actividades clave                                                                                                                                           | Responsable                                 |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Gestión del pago                    | Procesar y validar pagos mediante Yape, Plin, tarjetas y otros medios habilitados, asegurando transacciones rápidas y seguras.                              | Especialista de Pagos / Finanzas            |
| Preparación y validación del pedido | Realizar picking, empaque, verificación del pedido, etiquetado y asignación para despacho, evitando faltantes o errores.                                    | Coordinador de Operaciones / Almacén        |
| Distribución y entrega same-day     | Planificar rutas, asignar repartidor, realizar tracking, cumplir la entrega el mismo día y confirmar la recepción del pedido.                               | Coordinador de Logística / Última Milla     |
| Atención y postventa                | Responder consultas y reclamos, gestionar incidencias y brindar atención humana mediante WhatsApp Business y otros canales de servicio.                     | Ejecutivo de Atención al Cliente            |
| Fidelización y recompra             | Gestionar promociones personalizadas, cupones, programa de referidos, remarketing y comunicaciones para estimular compras recurrentes.                      | Especialista CRM / E-commerce Manager       |
| PROCESOS DE SOPORTE                 |                                                                                                                                                             |                                             |
| Tecnología y plataforma e-commerce  | Mantener la plataforma, servidores, integraciones, seguridad, disponibilidad del sitio y funcionamiento de los sistemas de pago y tracking.                 | Especialista TI                             |
| CRM y gestión de datos              | Administrar la base de clientes, segmentar audiencias, automatizar comunicaciones y mantener información actualizada del consumidor.                        | Especialista CRM                            |
| Analítica y Business Intelligence   | Consolidar información comercial y de comportamiento, desarrollar dashboards, generar reportes y recomendaciones para optimizar las campañas y operaciones. | Analista de Datos / Business Intelligence   |
| Finanzas y medios de pago           | Controlar conciliaciones, ingresos, costos operativos, medios de pago y desempeño financiero del canal D2C.                                                 | Analista Financiero                         |
| Abastecimiento e inventario         | Garantizar disponibilidad de productos, controlar stock, inventario, reposición y coordinación con almacén para evitar quiebres.                            | Coordinador de Abastecimiento / Inventarios |

| Proceso                                 | Actividades clave                                                                                                                     | Responsable                                       |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Legal, privacidad y protección de datos | Garantizar cumplimiento normativo, políticas de privacidad, términos y condiciones y manejo adecuado de datos personales del cliente. | Asesor Legal / Responsable de Protección de Datos |

Nota: Elaboración propia.

## Diseño Organizacional y funciones

### Organigrama.



*Ilustración 8. Organigrama.*

Nota: Elaboración propia

La estructura organizacional propuesta no busca crear una empresa nueva, sino integrar el canal e-commerce D2C de Lavie como una unidad digital dentro de Alicorp, bajo la Dirección Comercial. La idea es aprovechar la estructura y los recursos que ya existen en la compañía, pero asignando responsabilidades claras para que el canal pueda operar de manera ágil y coordinada.

La gerencia de e-commerce D2C tendría un rol central, conectando las áreas de marketing digital, operaciones y logística, atención al cliente y analítica/CRM. Cada una cumple una función específica dentro de la experiencia de compra. Marketing se encargaría de atraer usuarios, gestionar contenidos, pauta digital y mejorar la conversión; operaciones tendría la responsabilidad de

asegurar inventario, preparación de pedidos y entregas; atención al cliente sería el punto de contacto directo con los consumidores a través de WhatsApp Business, resolviendo dudas, reclamos y haciendo seguimiento; mientras que analítica y CRM permitirían conocer mejor el comportamiento de los clientes, identificar oportunidades de recompra y trabajar una segmentación más precisa.

Con esta estructura se busca mantener una operación relativamente ligera, sin agregar niveles innecesarios, pero asegurando que cada parte del proceso tenga un responsable. Esto es clave para que la promesa de compra rápida, entrega confiable y atención cercana pueda cumplirse de forma consistente.

### **Conformación Legal**

No se considera necesario crear una empresa independiente para poner en marcha este proyecto, ya que la propuesta está pensada para funcionar como un canal digital de Lavie dentro de la estructura actual de Alicorp S.A.A. De esta manera, se pueden aprovechar los recursos, procesos y respaldo que la compañía ya tiene, evitando añadir una estructura legal y administrativa innecesaria. La operación podría gestionarse como una unidad de negocio o como un proyecto comercial interno, trabajando con proveedores especializados para aquellos servicios que requieran apoyo externo. Entre ellos estarían la plataforma tecnológica, la pasarela de pagos y los operadores encargados de la última milla.

Al tratarse de un canal de venta digital, también será importante cuidar todos los aspectos legales relacionados con la experiencia del cliente. Esto incluye la protección de los datos personales, condiciones claras de compra, políticas aplicables al comercio electrónico y la disponibilidad de un Libro de Reclamaciones virtual. Más que cumplir únicamente con una obligación normativa, estos elementos ayudan a generar confianza y seguridad para las personas que utilicen la plataforma.

## Plan de Marketing

**Tabla 10. Plan de marketing.**

### Marketing Mix (4Ps)

| P         | Estrategia                                                                                                                                                                             |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Producto  | Pastas Lavie en formato de compra digital, combos familiares y ventas cruzadas con salsas del portafolio Alicorp. Servicio agregado: entrega el mismo día, tracking y WhatsApp humano. |
| Precio    | Precio competitivo con estrategia de ticket mínimo para envío gratuito. Promociones de primera compra y descuentos por recompra mensual.                                               |
| Plaza     | Canal e-commerce D2C mediante web/app móvil, con cobertura inicial en zonas urbanas de Lima Metropolitana y operadores de última milla.                                                |
| Promoción | Campañas de performance marketing, contenido en redes, microinfluencers familiares, retargeting, cupones por Yape/Plin y CRM por WhatsApp.                                             |

Nota: Elaboración propia.

### ***Resumen ejecutivo del plan de marketing***

Durante los primeros seis meses buscamos dar a conocer el canal e-commerce D2C de Lavie y lograr que más consumidores se animen a probarlo. El plan está dirigido a hombres y mujeres de 28 a 45 años de Lima Metropolitana, principalmente responsables de las compras del hogar y pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C.

Para llegar a este segmento utilizaremos campañas en Meta Ads y TikTok Ads, contenido relacionado con recetas y situaciones cotidianas, colaboraciones con microinfluencers y promociones para incentivar la primera compra. También se utilizarán herramientas de analítica para conocer cómo responden los usuarios y ajustar las campañas durante el piloto.

La comunicación se concentrará en los aspectos que tuvieron mayor importancia durante la validación del prototipo: recibir el pedido el mismo día, conocer su estado, pagar de forma sencilla y contar con una persona disponible por WhatsApp cuando sea necesario.

Más que generar tráfico hacia la plataforma, el objetivo durante esta primera etapa será conseguir que los usuarios prueben el canal, completen su compra y tengan una experiencia suficientemente satisfactoria como para volver a utilizarlo.

### **Presupuesto de marketing**

Para el piloto se definió un presupuesto de seis meses, expresado en soles peruanos. Los valores utilizados son estimaciones académicas elaboradas a partir de las actividades que consideramos necesarias para poner en marcha y evaluar el canal D2C.

Este presupuesto no representa cifras oficiales de Alicorp. Antes de una implementación real, los montos deberían revisarse con cotizaciones y costos actualizados.

**Tabla 11. Presupuesto de marketing proyectado para seis meses.**

| Concepto                                   | Costo mensual | Costo 6 meses | Justificación estratégica                                                                                       |
|--------------------------------------------|---------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Publicidad digital (Meta Ads y TikTok Ads) | S/ 5.000      | S/ 30.000     | Generar conocimiento, tráfico cualificado, remarketing y conversiones en los distritos priorizados del piloto.  |
| Producción de contenido                    | S/ 3.000      | S/ 18.000     | Crear videos, fotografías, recetas, textos publicitarios y fichas de producto para pauta, redes y e-commerce.   |
| Microinfluencers                           | S/ 1.500      | S/ 9.000      | Aportar prueba social y confianza mediante creadores vinculados con cocina y vida familiar.                     |
| Herramientas y CRM                         | S/ 500        | S/ 3.000      | Financiar herramientas básicas de hosting, analítica y gestión de clientes para medir conversión y recompra.    |
| Atención por WhatsApp                      | S/ 2.000      | S/ 12.000     | Asignación parcial de personal para consultas, seguimiento, reclamos y soporte de compra y postventa.           |
| Promociones e incentivos                   | S/ 1.000      | S/ 6.000      | Aplicar cupones de primera compra y promociones en packs de abastecimiento para reducir la resistencia inicial. |
| TOTAL                                      | S/ 13.000     | S/ 78.000     | Inversión total estimada para la introducción y validación comercial del canal D2C.                             |

*Nota.* Los valores corresponden a un escenario académico de lanzamiento y no constituyen cifras oficiales de Alicorp.

La propuesta considera una cobertura inicial limitada, herramientas digitales básicas, apoyo parcial de personal para la operación del canal y una inversión controlada en publicidad durante el periodo de prueba.

## Evaluación Financiera

### Cálculo del ROMI

Para calcular el ROMI tomamos como referencia los primeros seis meses del piloto. Como el canal D2C de Lavie todavía no está operando y no cuenta con un historial propio de ventas, trabajamos con un escenario académico de S/ 600.000 en ventas para ese periodo.

Sobre esa base planteamos un crecimiento del 20 %. Este porcentaje no representa un resultado asegurado, sino una meta de referencia para analizar el posible efecto de las campañas digitales, las promociones de primera compra, el remarketing y las acciones orientadas a generar recompra.

Durante el piloto será necesario comparar esta proyección con las ventas reales obtenidas. De esta manera podremos saber si el crecimiento planteado fue realista y, si fuera necesario, ajustar el presupuesto o las acciones de marketing.

**Tabla 12. Variables para el cálculo del ROMI.**

| Variable                             | Valor      | Cálculo o explicación                                                     |
|--------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Inversión total en marketing         | S/ 78.000  | Suma de los seis conceptos del presupuesto durante seis meses.            |
| Ingresos estimados sin estrategia    | S/ 600.000 | Proyección base semestral del canal D2C.                                  |
| Incremento esperado en ingresos      | +20 %      | Crecimiento proyectado por captación, conversión, promociones y recompra. |
| Ingresos atribuibles a la estrategia | S/ 120.000 | $S/ 600.000 \times 20 \%$ .                                               |

| Variable                                                       | Valor     | Cálculo o explicación                                  |
|----------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------|
| Diferencia entre ingresos atribuibles e inversión de marketing | S/ 42.000 | S/ 120.000 – S/ 78.000.                                |
| ROMI estimado                                                  | 53,85 %   | $(S/ 120.000 - S/ 78.000) \div S/ 78.000 \times 100$ . |

### 1.1. Desarrollo del cálculo

$$ROMI = \frac{S/120.000 - S/78.000}{S/78.000} \times 100$$

$$ROMI = \frac{S/42.000}{S/78.000} \times 100$$

$$ROMI = 53,85\%$$

### **Interpretación**

Con los valores utilizados en este escenario, el ROMI alcanza un 53,85 %. Esto significa que, si durante los seis meses se logran los S/ 120.000 de ingresos atribuidos a la estrategia, la inversión de S/ 78.000 se recuperaría y quedaría una diferencia preliminar de S/ 42.000.

Visto de otra manera, por cada S/ 1 destinado a marketing se generarían aproximadamente S/ 1,54 en ingresos atribuibles a la estrategia. De ese valor, S/ 1 corresponde a la recuperación de la inversión y alrededor de S/ 0,54 representa el excedente calculado bajo este escenario.

Este resultado debe entenderse únicamente como una referencia académica. Todavía no representa la utilidad real del canal, porque para conocerla sería necesario descontar costos como producto, empaque, comisiones de pago, preparación de pedidos, promociones y distribución de última milla. Por esta razón, el 53,85 % nos sirve como una primera señal para evaluar el escenario planteado, pero la decisión sobre la viabilidad del canal deberá apoyarse en los resultados reales obtenidos durante el piloto.

Nota. Este ROMI corresponde a una estimación académica basada en ingresos brutos. Para conocer la rentabilidad real del proyecto será necesario descontar costos como producto, empaque, comisiones, preparación de pedidos, promociones y distribución de última milla.

**Tabla 13. Análisis de sensibilidad.**

| Escenario   | Incremento | Ingresos atribuibles | Inversión | ROMI     |
|-------------|------------|----------------------|-----------|----------|
| Conservador | 10 %       | S/ 60.000            | S/ 78.000 | -23,08 % |
| Base        | 20 %       | S/ 120.000           | S/ 78.000 | 53,85 %  |
| Optimista   | 30 %       | S/ 180.000           | S/ 78.000 | 130,77 % |

#### **Punto de recuperación de la inversión**

Para que el ROMI académico sea igual a 0 %, los ingresos atribuibles a la estrategia deben ser iguales a la inversión total de marketing:

$$\text{Ingresos atribuibles} = S/78.000$$

Como los ingresos base estimados para seis meses son de S/ 600.000, el incremento mínimo requerido se calcula así:

$$S/78.000 \div S/600.000 = 13\%$$

Por tanto, la estrategia debe generar un incremento mínimo aproximado del 13 % en los ingresos para recuperar la inversión de marketing.

Esto significa que las ventas incrementales deben alcanzar al menos S/ 78.000, elevando las ventas totales del periodo de S/ 600.000 a aproximadamente S/ 678.000. A partir de un crecimiento superior al 13 %, el ROMI académico comenzaría a ser positivo.

**Tabla 14. Impacto en los estados financieros.**

| Estado financiero    | Partida                           | Impacto              | Explicación                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------|-----------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estado de resultados | Ingresos por ventas               | +S/ 120.000          | Incremento estimado atribuible a campañas digitales, promociones, captación y acciones de conversión durante los seis meses.                                                                                         |
| Estado de resultados | Gastos de marketing y ventas      | +S/ 78.000           | Registro como gasto operativo de pauta, contenido, herramientas, atención, colaboraciones y promociones.                                                                                                             |
| Estado de resultados | Resultado incremental preliminar  | S/ 42.000            | Diferencia entre los ingresos atribuibles y la inversión de marketing: S/ 120.000 – S/ 78.000. No representa la utilidad operativa definitiva.                                                                       |
| Balance general      | Efectivo y equivalentes           | –S/ 78.000           | Salida de efectivo necesaria para financiar los desembolsos mensuales de la estrategia de marketing.                                                                                                                 |
| Balance general      | Activos intangibles               | Impacto condicionado | Solo el software o desarrollo tecnológico identificable podría capitalizarse si cumple los criterios contables; la publicidad, las promociones y el valor de marca se reconocen normalmente como gastos del periodo. |
| Flujo de efectivo    | Entradas operativas incrementales | +S/ 120.000          | Cobros adicionales estimados derivados de las ventas generadas por la estrategia.                                                                                                                                    |
| Flujo de efectivo    | Salidas operativas                | –S/ 78.000           | Pagos relacionados con pauta, contenido, herramientas, colaboradores, atención al cliente y promociones.                                                                                                             |

| Estado financiero | Partida                      | Impacto    | Explicación                                                                                                                                                       |
|-------------------|------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Flujo de efectivo | Flujo incremental preliminar | +S/ 42.000 | Diferencia preliminar entre las entradas atribuibles y los desembolsos de marketing, antes de costos variables, comisiones, impuestos y desfases de cobro y pago. |

**Nota.** Los S/ 42.000 representan únicamente la diferencia entre los ingresos atribuibles a la estrategia y la inversión de marketing considerada en este escenario. Este valor no corresponde a una utilidad neta ni a un flujo de caja definitivo, ya que todavía deben descontarse los costos variables y operativos del canal.

### **Análisis financiero**

Para este escenario, el proyecto considera S/ 120.000 en ingresos adicionales frente a una inversión de S/ 78.000 en marketing. La diferencia entre ambos valores es de S/ 42.000. Sin embargo, este resultado todavía no puede tratarse como una utilidad definitiva.

Para conocer el beneficio real del canal será necesario incorporar los costos que todavía no están incluidos en este cálculo. Entre ellos se encuentran el producto, el empaque, la preparación de los pedidos, las comisiones de pago, las promociones, la distribución de última milla y los impuestos. Por eso, el resultado final dependerá de lo que ocurra durante el piloto y de cuánto cueste realmente atender cada pedido.

En el Balance General, el efecto más inmediato sería la salida de S/ 78.000 de efectivo para financiar la estrategia. También será necesario separar correctamente los gastos de marketing de aquellas inversiones que podrían tener un tratamiento contable diferente. La publicidad, las promociones o el valor generado alrededor de la marca se considerarían gastos del periodo. En cambio, algún desarrollo tecnológico podría tratarse de otra manera si cumple con los criterios contables correspondientes.

Por esta razón, el piloto será importante no solo para medir ventas. También deberá permitirnos conocer el margen de contribución, el costo por pedido y el costo de entrega. Con esos datos podremos evaluar con mayor claridad si el canal puede sostenerse y crecer sin perder rentabilidad.

### **Indicadores que deben acompañar al ROMI**

El ROMI será un indicador importante para conocer si la inversión en marketing está generando resultados, pero no debería analizarse de forma aislada. Para entender realmente el desempeño del

canal será necesario complementarlo con indicadores comerciales y operativos que permitan observar qué ocurre en cada etapa de la experiencia de compra.

De esta manera, la decisión de mantener, ajustar o ampliar el presupuesto no dependerá únicamente de cuánto se invierte y cuánto se vende, sino también de variables como la conversión, el costo de adquisición de clientes, el nivel de recompra, el valor promedio de los pedidos, el cumplimiento de las entregas y la rentabilidad obtenida por cada venta.

**Tabla 15. Indicadores de seguimiento del piloto.**

| Indicador                        | Criterio de medición                                                         | Uso gerencial                                                                                |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Costo por pedido incremental     | $\text{Pauta digital} \div \text{pedidos incrementales}$                     | No equivale necesariamente al CAC, porque un mismo comprador puede generar más de un pedido. |
| Tasa de conversión               | $\text{Compras} \div \text{visitas} \times 100$                              | Evaluar la capacidad del canal para transformar tráfico en ventas.                           |
| Ticket promedio                  | $\text{Ventas} \div \text{número de pedidos}$                                | Comprobar la viabilidad de los packs de abastecimiento.                                      |
| Tasa de recompra                 | $\text{Clientes recurrentes} \div \text{clientes totales} \times 100$        | Medir retención y potencial de valor de vida del cliente.                                    |
| Entregas a tiempo                | $\text{Pedidos entregados dentro de la promesa} \div \text{pedidos totales}$ | Verificar el cumplimiento del same-day delivery.                                             |
| Tiempo de respuesta por WhatsApp | Minutos hasta la primera respuesta                                           | Controlar la calidad del soporte humano y reducir fricciones.                                |

## Conclusiones

La investigación realizada nos permitió confirmar que el principal valor de la propuesta no está únicamente en vender Pastas Lavie por internet, sino en facilitar una compra cotidiana. En la encuesta, el 85 % de los participantes señaló los retrasos en las entregas como una de sus principales molestias al comprar abarrotes online, mientras que el 92 % mostró mayor disposición a comprar directamente a la marca si podía recibir el pedido el mismo día. Estos resultados reforzaron nuestra decisión de mantener el same-day delivery como uno de los elementos principales del proyecto.

Las entrevistas también mostraron que la rapidez no resuelve por sí sola todas las preocupaciones del usuario. Una de las participantes comentó: “Mi única duda sería saber exactamente a qué hora del día llegará el pedido”. Esta observación fue importante porque nos llevó a incorporar el seguimiento del pedido en el Prototipo 2.0. El mapa en tiempo real no nació solamente como una función adicional de la aplicación, sino como respuesta directa a una preocupación encontrada durante el testeó.

La atención al cliente fue otro aprendizaje importante. Durante la entrevista, una participante señaló que “si algo sale mal puedo escribirle a una persona real”, lo que le daba mayor confianza para comprar. Esta respuesta, junto con el 78 % de los encuestados que valoró positivamente la atención mediante WhatsApp, respaldó la decisión de mantener un canal de contacto directo con el cliente y no depender únicamente de respuestas automatizadas.

También encontramos que el proceso de pago debe ser sencillo y utilizar herramientas conocidas por el consumidor. El 88 % de los encuestados prefirió billeteras digitales como Yape o Plin frente a las tarjetas tradicionales. Por esta razón, estos medios de pago forman parte de la propuesta final y buscan reducir pasos innecesarios al momento de completar la compra. Desde el punto de vista financiero, el escenario académico trabajado considera una inversión de S/ 78.000 durante seis meses y S/ 120.000 en ingresos atribuibles a la estrategia. Con estos valores se obtiene un ROMI estimado de 53,85 % y una diferencia preliminar de S/ 42.000. Sin embargo, este resultado todavía no representa la utilidad real del canal, porque será necesario descontar los costos de producto, empaque, preparación, medios de pago, promociones, distribución e impuestos.

Por esta razón, consideramos que el proyecto debería comenzar como un piloto y no como una operación de gran escala. Durante esa primera etapa será necesario comprobar cuánto compra realmente el cliente, cuánto cuesta atender cada pedido, si la entrega el mismo día puede cumplirse de forma constante y qué porcentaje de clientes vuelve a comprar. Esos resultados permitirán decidir si el canal necesita ajustes o si existen condiciones para ampliar posteriormente su cobertura.

**Objetivo general del plan de marketing**

Posicionar el e-commerce D2C de Pastas Lavie como una alternativa segura, rápida y conveniente para las compras del hogar en Lima Metropolitana, incrementando el reconocimiento de marca digital, la conversión online y la recompra durante el primer año de implementación.

## Referencias

- Municipalidad de Santiago de Surco. Plan de Acción Distrital de Seguridad Ciudadana 2024-2027.
- Municipalidad de Santiago de Surco. Mapa del distrito por sectores.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Población de la provincia de Lima, 2024.
- OSIPTEL. Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones 2025.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2022). Dirección de Marketing.
- Chaffey, D. (2022). Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice.
- Payne, A., Frow, P. (2017). Strategic Customer Management.
- Alicorp S.A.A. Información corporativa y estrategia digital.

## Bibliografía

- Dimas, J. S. (19 de 05 de 2025). *Revista Merca 2.0*. Recuperado el 05 de 2025, de Entrevista exclusiva: Las leyendas más virales en la estrategia de Nu México:  
<https://www.merca20.com/entrevista-exclusiva-las-leyendas-mas-virales-en-la-estrategia-de-nu-mexico/>
- Magdalena, A. S., Fernandez, B. C., & Callen, Y. F. (2025). Financial performance of new circular economy companies in rural settings. *Small Bus Econ*, 64, 1953–1980.

## **Anexos**

### ***Anexo A. Instrumento cuantitativo***

El instrumento de recolección de datos correspondiente a la encuesta fue diseñado y aplicado mediante Google Forms. Se encuentra disponible en el siguiente enlace:

Google Forms. (s. f.). *Instrumento cuantitativo (encuesta)*. <https://forms.gle/vduQ4cSgMv47Ws7W7>

### ***Anexo B. Repositorio de entrevistas***

Las transcripciones completas de las entrevistas realizadas se encuentran almacenadas en el repositorio digital del Grupo 5. Los documentos fueron recopilados con el consentimiento informado de los participantes y se ponen a disposición únicamente con fines académicos.

Google Drive. (s. f.). *Repositorio de entrevistas: transcripciones íntegras*.

<https://drive.google.com/file/d/1CE63LvNM632MxH3IN-du8EgVtK7kh1Y7/view?usp=sharing>