

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LOS MINIMARKETS
BASADO EN DESIGN THINKING EN CHICLAYO PERIODO 2017-2018**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

MILAGROS GUADALUPE PINEDO ANTINORI

NAHIR MARICIELO SAHER IZQUIERDO

ASESOR

CESAR LUIS JESÚS OLIVOS VILLASIS

<https://orcid.org/0000-0003-0790-2114>

Chiclayo, 2021

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LOS
MINIMARKETS BASADO EN DESIGN THINKING EN
CHICLAYO PERIODO 2017-2018**

PRESENTADA POR:

**MILAGROS GUADALUPE PINEDO ANTINORI
NAHIR MARICIELO SAHER IZQUIERDO**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el Título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Ángel Eduardo Llatas Rivas

PRESIDENTE

Guillermo Juan Masias Cabanillas Holguin

SECRETARIO

Cesar Luis Jesús Olivos Villasis

VOCAL

Dedicatoria

Dedicamos este proyecto de tesis a Dios y a nuestros padres. A Dios porque ha estado con nosotros en cada paso que damos, cuidándonos, dándonos aliento para continuar y permitiéndonos concluir con nuestra carrera. A nuestros padres, quienes a lo largo de nuestra vida universitaria nos han mostrado el camino hacia la superación, velando por nuestro bienestar y educación siendo nuestro apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se nos presentara sin dudar ni un solo momento en nuestra inteligencia.

Agradecimientos

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, porque en sus aulas, recibimos el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Escuela Profesional de Administración de Empresas, asimismo le damos un agradecimiento especial a nuestro Asesor Cesar Olivos Villasis por creer en nuestro proyecto y por su visión crítica, conocimiento, experiencia y motivación.

Resumen

Este proyecto de investigación plantea la incorporación de la metodología Design Thinking como herramienta principal para la validación de una propuesta innovadora de modelo negocio, directamente para los minimarkets, en la ciudad de Chiclayo. Con la finalidad de diagnosticar los problemas y centrarse en las necesidades de los usuarios, y brindar una solución.

El estudio se basa en los 5 pasos de la metodología Design Thinking para definir las necesidades reales de los usuarios. Por consiguiente, se realizó el focus group a los clientes de los minimarkets. A partir de esto, se diseñó el prototipo de solución, el cual fue evaluado, testeado y aprobado. De la misma manera se consideró fundamental el apoyo de herramientas teóricas, como las participaciones en el ámbito nacional e internacional de esta metodología que se centra en la solución de problemas enfocado en la innovación. Se recopiló información precisa de problemas y deseos que poseen para darle un sustento a la propuesta. Obteniendo como resultado, la conformidad y aceptación de esta, generando beneficio e impacto al proporcionar un valor competitivo en tales organizaciones, se ideó un aplicativo móvil que busca reunir a todos los minimarkets de la ciudad de Chiclayo con el propósito de ofrecer una nueva alternativa de compra mediante el delivery ajustándose a las necesidades latentes de los consumidores.

Palabras clave: Design Thinking, Minimarkets, Modelo de Negocio. Clasificaciones JEL: M13

Abstract

This research project proposes the incorporation of the Design Thinking methodology as the main tool for the validation of an innovative business model proposal, directly for the minimarkets, in the city of Chiclayo. In order to diagnose problems and focus on the needs of users, and provide a solution.

The study is based on the 5 steps of the Design Thinking methodology to define the real needs of users. Consequently, the focus group was carried out on the clients of the minimarkets. Based on this, the solution prototype was designed, which was evaluated, tested and approved. In the same way, the support of theoretical tools was considered essential, such as participation in the national and international scope of this methodology that focuses on solving problems focused on innovation. Accurate information on problems and wishes they have was gathered to support the proposal. Obtaining as a result, the conformity and acceptance of this, generating benefit and impact by providing a competitive value in such organizations, a mobile application was devised that seeks to bring together all the minimarkets of the city of Chiclayo with the purpose of offering a new alternative of purchase through delivery adjusting to the latent needs of consumers.

Keywords: Design Thinking, Minimarkets, Business Model. JEL classifications: M13

Índice

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN	11
II. MARCO TEÓRICO	14
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	14
2.1.1. Antecedentes Internacionales	14
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	16
2.2. Bases Teórico Científicas	20
2.2.1. Modelo de negocio	20
2.2.1.1. Segmento de mercado	20
2.2.1.2. Propuesta de valor	20
2.2.1.3. Canales	21
2.2.1.4. Relaciones con los clientes.....	21
2.2.1.5. Fuentes de ingresos	21
2.2.1.6. Recursos claves	21
2.2.1.7. Actividades claves.....	21
2.2.1.8. Asociaciones claves.....	22
2.2.1.9. Estructura de costos.....	22
2.2.2. Design Thinking	22
2.2.2.1. Empatizar	23
2.2.2.2. Definir	23
2.2.2.3. Idear.....	24
2.2.2.4. Prototipar	24
2.2.2.5. Evaluar	24
III. METODOLOGÍA.....	25
3.1. Tipo y Nivel de Investigación.....	25
3.2. Diseño de Investigación.....	25
3.3. Población, Muestra y Muestreo	26

3.4. Criterios de Selección	26
3.5. Operacionalización de Variable.....	27
3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	29
3.7. Plan de Procesamiento y Análisis de Datos.....	30
3.8. Matriz de Consistencia	31
3.9. Consideraciones Éticas	32
IV. RESULTADOS	33
4.1. Análisis de las Entrevistas	33
4.2. Análisis del Focus Group.....	36
V. DISCUSIÓN	43
VI. PROPUESTA	45
CONCLUSIONES	52
RECOMENDACIONES	53
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
ANEXOS	56
Formato del Focus Group.....	58
Constancia de Validación de Juicios Expertos.....	59

Lista de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de variables	27
Tabla 2. Design Thinking	28
Tabla 3. Cuadro de datos de integrantes de Focus Group	37
Tabla 4. Lean Canvas	47
Tabla 5. Selección de Ideas	48

Lista de Figuras

Figura 1. Nodos por NVivo de las Entrevistas.....	31
Figura 2. Nodos por NVivo del Focus Group	31
Figura 3. Gráfica de los años de los Minimarkets.....	33
Figura 4. Gráfica de Clientes frecuentes de los Minimarkets	34
Figura 5. Sugerencia para la implementación de un App para servicio delivery	35
Figura 6. Servicios apropiados	36
Figura 7. Servicio brindado y recomendaciones para los minimarkets.....	37
Figura 8. Medios para recibir información de minimarkets.....	38
Figura 9. Medios de pago y formas de compra en los minimarkets.....	39
Figura 10. Fácil acceso y horario de atención de los minimarkets	39
Figura 11. Beneficios y servicios personalizados en los minimarkets	40
Figura 12. Descuentos, promociones y sugerencias para el aplicativo móvil.....	41
Figura 13. Ventajas de un aplicativo móvil y las dificultades en el proceso de compra en un minimarkets.....	42
Figura 14. Mapa de Empatía	45

I. Introducción

Antiguamente este tipo de negocio llamados minimarkets eran autoservicios ubicados únicamente en grifos, hoy en día se busca cambiar la perspectiva de compra de las personas ofreciendo este canal moderno de ventas en diferentes ubicaciones de la ciudad de Chiclayo.

Se dice que este formato de tiendas por conveniencia es una buena opción conreferencia a empresas que buscan innovar y pertenecer al sector retail, ya que muchas bodegastradicionales han optado por esta moderna plataforma debido a que no requiere de grandes inversiones ni de un gran capital, sino de adaptarse a los cambios de hoy para ofrecer beneficiosque satisfagan necesidades no satisfechas. Tomando como ejemplo “En los mercados de Estados Unidos y México, dichas tiendas o “Bodegas 2.0” son jugadoras claves del sector “retail” por el potencial innegable que ha generado el negocio en dichos mercados”. (Aramburú, 2016).

Las empresas tradicionales en especial las bodegas de nuestro país han experimentado un obstáculo nuevo a causa de las pequeñas empresas emergentes en la era digital que han logrado posicionarse en el mercado. Por esta razón (CCR, 2017), “Centro de control de Red” nos explica que el (50%) de las bodegas tradicionales en el Perú han optado por un formato de minimarkets a consecuencia de su gran desarrollo e impacto, esto debido a que dichas tiendas ofrecen: productos diversificados a precios bajo, promociones, ofertas y rapidez a la entrega de estos, logrando ubicarse en la mente del consumidor que posee como características: realizar compras al por menor, tener tiempo limitado y contar con una canasta de compras pequeñas. De este modo “Las bodegas que adopten dicho formato podrán ofrecer sus servicios en cualquier zona del país: residenciales o ejecutivas” (López, 2017).

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017) indicó que el (99.6%) de las empresas que existen en el país son consideradas micro, pequeñas y medianas empresas

(MIPYME) y las componen: bodegas, restaurantes, fuentes sodas y minimarkets, porque sus ventas son hasta (150 UIT) es decir (547,500 nuevos soles al año) esto en relación al aumento de facturación y su fortalecimiento en el mercado.

Según La Cámara de Comercio de Lima (CCL, 2017), el sector retail actualmente se encuentra en la etapa de madurez y fortalecimiento en el mercado, este año creció en un (4,4%) y se dice que podría aumentar en un (8%) para el 2018. Lima ha crecido bastante, por lo tanto, ahora las oportunidades están en otras ciudades, y se está mirando nuevos territorios para invertir, uno de ellos es la ciudad de Chiclayo que demostró un incremento de su PBI en un (5.8%) en el 2017, esto debido al crecimiento del sector comercial que es una muestra palpable del desarrollo y el surgimiento de una nueva clase media que cada día es más grande y pujante.

El mercado Chiclayano ha mejorado: los hábitos de los consumidores han cambiado, ya que se acercan a la nueva tendencia que es lo digital, ahora buscan plataformas comerciales organizadas, que estén más cerca de sus necesidades y que les otorguen beneficios, por consiguiente estas características describen el gran avance de la ciudad de Chiclayo y lo favorable que es para el sector retail, todas estas mejoras se deben al crecimiento de las clases socioeconómicas C (31.9%) y D (33.6%), en la primera clase social hay una variedad generacional vinculado a valores, donde los actuales consumidores están muy enfocados a productos que les reconozcan un estatus como peruano o provinciano, y a la vez también sus éxitos personales, y la segunda clase tiene una mejora en el bienestar material, así afirmó (Chaparro, 2016) compañía sobre investigaciones de mercado y hábitos consumidores.

Con relación al modelado del negocio, el objetivo principal es validar un modelo de negocio para los minimarkets basado en Design Thinking en Chiclayo, por consiguiente, se necesita identificar la empatía, definir el problema, idear la propuesta, crear la solución, y determinar la evaluación de la idea de negocio mediante juicios de expertos.

De esta forma se propuso brindar una nueva alternativa, la cual fue una propuesta de valor más atractiva y práctica; durante la semana cuando no tienes tiempo de ir a tiendas físicas consideras la opción de un servicio delivery.

Justificando la importancia de la investigación, prima en adaptarse a las nuevas tendencias que se da un entorno impulsado por internet, por eso se trató de comprender el nuevo perfil consumidor, conocer sus necesidades y problemas para poder plantear una solución o herramienta enfocada en facilitar las necesidades causadas por el actual ritmo de vida.

El aprovechamiento de la investigación consistió en el uso de una metodología que guíe en la propuesta de negocio, del mismo modo que se centre en la empatía con los clientes; siendo esta Design Thinking, debido que es una herramienta que se enfoca en desarrollar proyectos e ideas que tiene como objetivo principal el resolver los problemas latentes que surgen en la sociedad, radicando siempre en la innovación, y lo más primordial es de gran ayuda a emprendedores.

II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

En la indagación de antecedentes en cuanto al ámbito internacional, se encontró: Propuesta de modelo de negocio de kits de comida aplicando la metodología de innovación Design Thinking para el segmento Millennials de la parroquia de Calderón de la Ciudad de Quito (Torres, 2020), indicó que el origen de su proyecto radicó en una idea de negocio enfocada en facilitar soluciones a necesidades causadas por el actual ritmo de vida de los Millennials en lo que se hace referencia a la adquisición de alimentos en estado natural con porciones requeridas, la cual se le denominó proyecto de “Kit de comida”. Para el desarrollo del proyecto se utilizó la metodología Design Thinking, se basó en 5 fases: en la primera fase de empatía, se comprendió cuál era la expectativa del público seleccionado accediendo a su información demográfica utilizando la metodología Jobs to be done junto con la del Design Thinking, de este modo se procedió al estudio exploratorio por medio del mapa de empatía reflejando el por qué el cliente seleccionado estaría apto para pagar los “kits de comida”; en la segunda fase de definición se originó 56 preguntas de entrevistas seleccionando los temas en el mapa de empatía, fue de suma importancia considerar los siguientes temas tales como el segmento del cliente, sus actividades clave, recursos clave, pero el más resaltante fue el de la propuesta de valor. La finalidad de las entrevistas fue adquirir información categorizándola en las necesidades, problemas, y deseos que poseen los clientes potenciales con el objetivo de darle un sustento a la idea de negocio; en la tercera fase de ideación se comenzó la ejecución de lluvia de ideas llamada también “Brain Storm” originando la mayor cantidad de ideas factibles para el proyecto. Posteriormente, se generó aproximadamente 8 ideas para una mejor capacidad de entendimiento. En esta fase se sugirió proponer que el kit contenga 3 productos con un empaque que visualice su contenido previniendo el maltrato al momento de su distribución; en

la cuarta fase de prototipo se usó la técnica de dibujo en grupo con el fin de transformar el boceto de la propuesta de valor en una idea más vigorosa y fácil de visualizar. En la quinta y última fase de testeo el conjunto de clientes seleccionado interactuó con el prototipo desarrollado en tiempo real mientras exponían sus experiencias en voz alta. Se tuvo como resultado la aceptación del grupo elegido de clientes, lo cual se originó información para darle posibles cambios al prototipo originándose una solución que se acople a las necesidades del usuario final.

Por otro lado, (Méndez Mogrovejo, 2019) presentó el estudio de un sistema de Memoria del proceso de Design Thinking realizado en el modelo de negocios “En Ruta S.A”, esta investigación planeó ejecutar una plataforma innovadora, la cual ofreció servicios de monitoreo y asistencia a niños a través de un GPS emitiendo señales de ubicación seguras basándose en el modelo de Design Thinking. El objetivo principal de esta investigación se centró en hallar por intermedio de la metodología de Design Thinking la aceptabilidad de la tecnología con respecto a la seguridad en las familias en la ciudad de Guayaquil con el fin de dar una protección a los niños, puesto que estos son expuestos diariamente cuando no se encuentran bajo el control de sus padres. De esta forma primero se empatizó donde se comprendió el cómo se hacen las cosas y el porqué de las necesidades de las personas estudiadas, dando a lugar la creación de 6 conversaciones con madres y padres de familia en la que se obtenga un auténtico engagement en el tema a tratar, esto permitió obtener datos para el mapa de empatía; en la segunda etapa se definió, se conoció más a fondo al público objetivo, predominando las madres jóvenes entre 18 a 35 años, las cuales tuvieron una afición hacia la tecnología, por esta razón se desarrolló la fase de ideación y se abordó la sesión con intervalos de preguntas de 4x4, técnica donde se estimula el lado educativo como el creativo en los negocios generándose ideas individuales y creativas, por consiguiente, se realizó el primer boceto de modelo de negocio.

En la fase de prototipar se focalizó la atención en la experiencia del servicio, la percepción del público objetivo y la experiencia con el dispositivo innovador, este incluyó un chip perteneciente a cualquier operadora de telefonía inalámbrica y dicho monitoreo será realizado por plataformas web para que los padres de familia que cuenten con el servicio de control sepan en todo momento donde se ubican sus menores hijos; En la última fase de testeo se concluyó que el dispositivo que cuenta con el servicio de monitoreo y protección originó tranquilidad a las madres y padres de familia, por lo cual se dio una aceptación de la innovación planteada.

(Quijano Martínez, 2015) , En el proyecto de tesis titulado Design Thinking y su aplicación en el diseño mecánico intensificó en sus bases teóricas que la metodología del Design Thinking es un proceso que transita del problema a la solución apoyándose en entrevistas a estudiantes de la UNAM. El objetivo fundamental de la tesis fue perfeccionar los diferentes proyectos de los jóvenes universitarios del curso de Ingeniería Mecánica de la UNAM junto con los jóvenes universitarios de la Universidad de Stanford, teniendo como resultado eficiente y efectivo el uso de la metodología de Design Thinking en cuanto a la satisfacción de un público objetivo proyectando propuestas innovadoras y reducción de costos bajo sus propias opiniones. Esto hizo que el método de Design Thinking sea mostrado como una herramienta atrayente de aplicar.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Respecto a estudios nacionales según (Lucia & Fernando, 2019) en su investigación de tesis ‘‘Aplicación de Design Thinking para desarrollar un prototipo de herramienta de comercio electrónico internacional para empresarios de centro de innovación productiva y transferencia tecnológica de cuero y calzado de Trujillo – Perú, 2019’’ explicaron que el fin de la investigación fue emplear la metodología del Design Thinking a 6 empresas elegidas en la ciudad de Trujillo alcanzando un sistema organizado que apruebe un diseño particular y

moderno ajustándose a las exigencias de dichos empresarios, del mismo modo, originándose una nueva coyuntura de crecimiento e innovación para las pequeñas y medianas empresas.

En los pasos de la metodología del Design Thinking abarca la fase de empatizar donde se buscó entender a profundidad lo que necesitaban los usuarios y la realidad de su sector, por lo tanto, se eligió los métodos de Storytelling y Brainstorming para establecer las primordiales barreras y delimitaciones verdaderas en el proceso del comercio internacional. Se ejecuto la dinámica dividiendo a los 6 empresarios en 2 grupos de 3 con el objetivo de alcanzar ideas de ambos grupos. En la fase de definir se reformuló los problemas de la fase anterior para posteriormente transformarlos en posibles soluciones, se utilizó la herramienta llamada Activity Network, la cual permite capturar ideas relacionándose entre si para localizar los puntos clave dentro de un flujo general reconociéndolos de una forma determinada. En la fase de idear se buscó la creación de soluciones para dichos problemas encontrados con la finalidad de brindar las características indispensables que el prototipo final deba tener. Se uso la herramienta User Journey Map, la cual es un mapa flujo que sirve para precisar cada paso del público objetivo a base de sus experiencias. En la fase de prototipar radicó en la creación de dispositivos físicos que permita concretar la idea final para la demostración a los empresarios. En la fase de evaluar consistió en la demostración del prototipo final a los usuarios implicados. Se ejecutó la herramienta de la entrevista semi estructurada, obteniéndose la recolección de datos en base de una serie de preguntas organizadas. El prototipo final fue una página web llamada Mall Virtual de Calzado, la cual dicha plataforma ofrece la exhibición y la venta de sus productos mediante el cobro de una comisión por venta realizada. Dicho prototipo final de la herramienta de comercio electrónico internacional contó con un alto nivel de aceptación por parte de los empresarios trujillanos.

Asimismo (Mantilla Vera, Crispín Palacios, & Cano Oliva, 2017) en la Propuesta de modelo de negocio para promover la adopción de canes mediante la metodología Design Thinking y Lean Startup en Lima Metropolitana, la problemática de esta investigación fue el abandono de animales y la incapacidad del estado de buscar hogares o establecer leyes que amparen a los perros callejeros, por ende el objetivo principal del proyecto fue desarrollar una propuesta que promueva a las personas adoptar un perro sin hogar mediante el uso del Design Thinking, debido que esta metodología se basa en soluciones innovadoras enfocadas en la tecnología, por ende lo primero que se logró fue empatizar con los actores intervinientes en la problemática del estudio que fueron jóvenes y adultos con la finalidad de saber que tanta información conocen sobre los animales abandonados y de qué manera se sensibilizan; en la segunda etapa se mapeo a los Stakeholders, determinó un rango de edad que fue desde (18-29 años) lo cual se les realizaron 45 entrevistas para captar la mayor información posible y se logró identificar que las personas entrevistadas tienen la iniciativa de tener una mascota, pero son indiferentes si esta es adoptada o comprada debido a que no tenían conocimiento ni mucha información de cómo se podría adoptar una mascota, por esta razón se presentaron diferentes opciones innovadoras que permita que los jóvenes obtengan esta información de manera rápida se tuvieron 2 ideas principales: optar por un aplicativo móvil o un afiche informativo, como resultado se optó la primera opción debido a que es una idea relacionada a la innovación y es la que más llama la atención de nuestros Stakeholders con siguiente se prototipo la aplicación móvil donde se mostró información precisa: fotos de todos los perros que se encuentran aptos para la adopción, información de los cuidados de cada uno de ellos, una opción donde las personas pueden registrar si sus mascotas se pierden, además se mostró un mapa e información del albergue de donde provienen las mascotas; en la etapa de evaluación el app obtuvo la puntuación en viabilidad 4, 3 en deseabilidad y 4 en factibilidad, siendo 4 la mayor calificación, es decir esta última idea es deseable por el hecho que permite a las personas tener contacto con

los animales y, además, permite conocer a las organizaciones o personas que cuidaron a los canes y es de fácil acceso ya que el 90% del público objetivo cuenta con un teléfono móvil.

Prosiguiendo con los antecedentes nacionales para el presente trabajo de investigación se encontró la Propuesta de Modelo de Negocio basado en Design Thinking: Coral Fashion Truck (Carolina, Christian, & David, 2016) señalaron que el fin del proyecto de investigación se basó en crear un modelo de negocio situado en entender y comprender las preferencias de compra del público objetivo al que se están dirigiendo con el objetivo de determinar un punto de oportunidad mediante la metodología de Design Thinking.

El objetivo principal del proyecto de investigación fue diseñar un modelo de negocio partiendo de la identificación de un problema a través de una oportunidad latente en el mercado donde participan las mujeres de Lima Metropolitana y Callao que gusten de la moda y de sus tendencias al vestir. Con la metodología de Design Thinking en la propuesta se buscó satisfacer las necesidades del público objetivo surgiendo nuevas vías para la innovación empresarial. Primero se desarrolló la etapa de empatizar donde se inició con una entrevista a 87 mujeres con diferentes edades en Lima Metropolitana y Callao con la finalidad de conocer sus preferencias en compras, y se procedió a realizar una segunda entrevista para poder ahondar más en las actitudes de las mujeres entrevistadas. En la etapa de definir se encontró una diferencia acentuada por los distintos estilos de vidas que tienen dichas mujeres la cual es el no tener disposición del tiempo para poder realizar compras, en esta lógica el punto de oportunidad para la moda y las tendencias de vestir es que necesitan un lugar donde vendan accesorios con disposición de tiempo. En la etapa de idear se realizó el método 365, el cual busca originar ideas de las co-designers encontrando soluciones a un problema determinado analizándose 3 alternativas donde se elegiría ‘‘la combi o el camión’’, este sería el punto móvil de ventas para satisfacer las necesidades del público. En la etapa de prototipar se diseñó el dibujo del punto

de venta móvil realizado por las co-designers alineándose a la necesidad de tener un producto físico. En la etapa de evaluar se obtuvo la aceptación del proyecto propuesto incluido el diseño del Móvil Truck por un grupo de mujeres, las cuales conforman parte del público final.

2.2. Bases Teórico Científicas

2.2.1. Modelo de negocio

De acuerdo (Osterwalder & Pigneur, 2015), un modelo de negocio es una herramienta que se basa en nueve módulos, la cual tiene como objetivo reunir la información adecuada con la intención de crear, ofrecer y captar valor con el fin de adquirir ingresos. Por su parte (Producción, 2016) señala que “Un modelo de negocio es una herramienta para planificar cómo la empresa pretende servir a los clientes y satisfacer sus necesidades”.

El modelo de negocio abarca nueve módulos fundamentales:

2.2.1.1. Segmento de mercado

Los clientes son lo más fundamental en cualquier modelo de negocio, porque ninguna empresa puede subsistir durante mucho tiempo si no cuenta con clientes, y es posible aumentar dicha satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. El autor nos expresa que un modelo de negocios puede determinar uno o varios segmentos de mercados, ya sean grandes o pequeños.

2.2.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor es la causa lo que hace que un cliente prefiera una empresa u otra; su intención es solucionar un problema a la vez poder satisfacer una necesidad del cliente.

2.2.1.3. Canales

Los canales ayudan a que una empresa pueda comunicarse con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor, estableciendo contacto entre cliente- empresa.

2.2.1.4. Relaciones con los clientes

Las empresas deben determinar el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación que puede estipular una empresa es ser personal o automatizada. El tipo de relación que se elija en el modelo de una empresa se refleja en la experiencia global del cliente.

2.2.1.5. Fuentes de ingresos

Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocios, pues las fuentes de ingreso son sus arterias. Las empresas deben cuestionarse: ¿qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si se responde correctamente esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos para el segmento seleccionado.

2.2.1.6. Recursos claves

Permiten a las empresas crear y entregar una propuesta de valor al segmento de mercado enfocado, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos.

2.2.1.7. Actividades claves

Las actividades claves son las acciones más importantes que debe iniciar una empresa para tener éxito, al igual que los recursos claves ayudan a crear y ofrecer propuesta de valor.

Se debe tener en cuenta que las actividades claves cambian en función al enfoque de modelo de negocio.

2.2.1.8. Asociaciones claves.

Las empresas siempre buscan relacionarse o crear alianzas por múltiples motivos, uno de ellos es para optimizar sus modelos de negocios.

2.2.1.9. Estructura de costos.

Aquí se describe los principales costes en los que incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado.

2.2.2. Design Thinking

El innovar debe ser algo esencial en las empresas y no solo centrarse en persistir en el mercado, sino generar ventajas frente a sus competidores. Por esta razón el Design Thinking es de gran importancia porque es una metodología que se centra en fomentar la innovación en las organizaciones a fin de poder idear productos o servicios que satisfagan las necesidades existentes.

De acuerdo con (Brown, 2013) En la revista de Harvard Business se dice que Design Thinking es una metodología orientada en la sensibilidad del diseñador y su enfoque de resolución de problemas, para poder complacer las necesidades de las personas; de modo que sea tecnológicamente factible y comercialmente viable, para esto debemos relacionar el pensamiento analítico con el pensamiento creativo en una misma dirección.

Finalizando se sabe que estamos en un mundo cada vez más complejos e inestable, por consiguiente, debemos gestionar un cambio y esto a base de aportar nuevos pensamientos

dejando atrás lo tradicional y centrarnos en la innovación, que es lo fundamental para que las empresas permanezcan en el mercado.

Las fases que engloba Design Thinking cambian en varias ocasiones, todo depende del autor y el enfoque que le esté dando. Para esta investigación se tendrá en cuenta las 5 fases que Tim Brown toma como etapas primordiales en el Instituto de Diseño de Stanford: (1) Empatizar

(2) Definir.

(3) Idear.

(4) Prototipar.

(5) Evaluar

2.2.2.1. Empatizar

Esta etapa es muy fundamental para la metodología porque se busca empatizar con las personas, es decir comprender al cliente y asumir sus problemas como si fueran nuestros. Se debe observar el comportamiento de las personas para poder captar esas necesidades que aún no son satisfechas.

2.2.2.2. Definir

Aquí se estructura toda la información obtenida de las personas observadas para poder darle una posible solución. Para esta fase, se tiene en cuenta 3 aspectos muy importantes como “Who”, “Needs” e “Insight”, asimismo podemos definir lo que realmente el usuario necesita y preparar las oportunidades que definan las soluciones innovadoras.

2.2.2.3. Idear

En esta etapa se crea y se evalúa conceptos que puedan dar soluciones al problema. Al final es necesario expresar el pensamiento con herramientas visuales como objetos, diagramas, fotos, bocetos. El brainstorming es una herramienta sustancial para utilizar en esta etapa, puesto que aprovecha el pensamiento colectivo del equipo sobre la base de construir nuevas ideas que realmente estén orientadas a lo que se identifica como problemas en nuestro público objetivo.

2.2.2.4. Prototipar

Consiste en elaborar el producto realizando bocetos, maquetas, entre otros. La experimentación es la principal guía de una organización creativa y el prototipo es el mejor instrumento de venta y comunicación del proyecto. Cuanto más rápido se hagan tangibles las ideas, se va poseer capacidad para evaluarlas, re-definirlas y seleccionar la mejor. Se trata de acceder en un ciclo permanente de ensayo/error que permite mejorar la idea hasta convertirla en la solución que busca el consumidor.

Lo que se busca en Design Thinking es reducir los procesos para llegar a una solución mínima viable, lo cual no se necesita una gran inversión solo desarrollar algo sencillo a un costo menor y poder ofrecer un producto o servicio correcto y deseable para el segmento de mercado.

2.2.2.5. Evaluar

En esta última fase del pensamiento del diseño, tras la presentación y conversación con los potenciales usuarios en torno a nuestro prototipo, se evalúa la información, las reacciones y la experiencia de los usuarios interactuando con el prototipo.

El objetivo en esta etapa es poder validar si el producto o servicio presentado cumple con satisfacer las necesidades y expectativas que el usuario espera de lo ofrecido, pues es la única fase que nos permite modificar tanto la solución, como el prototipo y replantear aspectos que no fueron tomados en cuenta, de este modo ofrecemos algo al alcance del consumidor y fortalece la relación con el usuario.

El Design Thinking es de gran importancia porque es una metodología que se centra en fomentar la innovación en las organizaciones a fin de poder idear productos o servicios que satisfagan las necesidades existentes.

III. Metodología

3.1. Tipo y Nivel de Investigación

Se trata de una investigación aplicada porque se va a probar una teoría basada en la metodología Design Thinking propuesto por Brown, (2013) la cual se centra en que las organizaciones deben reinventarse y brindarle una solución a los problemas que presentan las personas donde tecnológicamente sea factible y viable. De nivel descriptiva - propositiva, porque según (Sampieri, 2010) tiene como objetivo describir la situación actual de los minimarkets y presentar una propuesta para la mejora de sus servicios

Es de enfoque cualitativo porque la recolección de datos es sin mediación numérica además se realizó entrevistas, Focus Group, con el fin de poder empatizar y conocer a nuestros clientes.

3.2. Diseño de Investigación

La tesis se desarrolla bajo una investigación de carácter no experimental y de corte transversal. Es no experimental, porque no hay control por parte del investigador en las

variables, ni se va a reproducir el fenómeno. No se maneja premeditadamente las variables puesto que observa fenómenos tal y como se dan en su contexto natural con el fin de analizarlo. Es de corte transversal, porque la recolección de información se hizo en un solo instante de tiempo y según (Gómez, 2006).

3.3. Población, Muestra y Muestreo

La población bajo estudio lo conforma la totalidad de los minimarkets de la ciudad de Chiclayo, que desarrollan sus actividades en urbanizaciones.

La muestra es una cantidad de 45 minimarkets de Chiclayo que poseen como características: una ubicación estratégica, es decir, que se sitúan en zonas residenciales y urbanas, asimismo que poseen con licencia de funcionamiento a partir del 2014-2017, información obtenida de la base de datos de la Municipalidad de nuestra ciudad.

La selección de la muestra se llevó a cabo mediante un muestro a criterio de selección razonada, esto debido a que la comunidad es considerada pequeña, con el fin de adquirir resultados más certeros puesto que, es primordial conocer a todo nuestro segmento de mercado.

Se desarrolló el muestreo por conveniencia al realizar el focus group ya que esta permite la evolución de opiniones y puntos de vista.

3.4. Criterios de Selección

En lo que respecta a la población, siendo los 45 minimarkets de Chiclayo, tuvieron como característica principal la ubicación geográfica en: zonas residenciales y rurales, asimismo que cuenten con licencia de funcionamiento y que su negocio tenga un formato innovador de “Convenience Store” ofreciendo productos diversificados.

3.5. Operacionalización de Variable

Tabla 1. Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Definición Conceptual	Indicadores
Modelo de Negocio	Un modelo de negocios es considerado o una herramienta que se basa en nueve módulos, la cual tiene como objetivo reunir la información adecuada con la intención de crear, ofrecer y captar valor con el fin de adquirir ingresos. (Osterwalder & Pigneur, 2015)	Segmentos de Mercado	Se define los diferentes grupos de personas o entidades que se dirige una empresa	Número de minimarkets en Chiclayo.
		Propuesta de valor	La propuesta de valor se entiende como los beneficios que aporta un conjunto de servicios o productos a los clientes.	Nivel de comodidad
				Diseño/Infraestructura
				Nivel de calidad
				Horario de atención
				Grado de atención
		Canales	Modo en que una empresa se comunica con los clientes para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.	Medios de comunicación
				Capacidad de entrega
		Relaciones con los clientes	Tipos de relaciones que establece una empresa con los clientes.	Frecuencia del cliente
				Número de recomendaciones
				Porcentaje de retorno
		Ingresos	De donde se obtendrá ingresos al negocio.	Número de ventas
		Recursos Claves	Los recursos claves permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor para llegar a los mercados.	Recursos Humanos
				Recursos tecnológicos
				Recursos financieros
Actividades Claves	Aquí abarcamos todas las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione	Canal de distribución		
		Relación con clientes		
		Promociones		
		Crecimiento de ventas		
Socios claves	En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.	Número de clientes		
		Número de proveedores		
Costos	Son los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.	Costos directos		
		Costos indirectos		
		Costos de administración		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2. *Design Thinking*

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEMS	HERRAMIENTAS
Design Thinking	Es una metodología orientada en la sensibilidad del diseñador y su enfoque de resolución de problemas, para poder complacer las necesidades de las personas. (Brown, 2013).	Empatizar	Es la base del proceso de Design Thinking que está centrado en las personas con el fin de comprender sus problemas.	¿Cómo se siente usted con el servicio brindado por los minimarkets?	Encuesta/Focus Group
				¿Qué recomendaría para recibir un servicio satisfactorio en estos establecimientos?	
		Definir	Aquí se estructurará toda la información obtenida de las personas observadas para poder definir una posible solución.	¿A través de qué medios le gustaría tener información de los minimarkets?	
				¿Qué medios de pago le parecería más accesible?	
				¿Cree usted que exista otra forma de realizar compras en estos tipos de establecimientos? Si es así ¿Por qué?	
		Idear	En esta etapa se crea y se evalúa conceptos que puedan dar soluciones al problema	De acuerdo con su ubicación, ¿Cuenta con fácil acceso para realizar compras cotidianas? ¿Por qué?	
				¿Qué opinión tiene acerca de los horarios de atención de los minimarkets?	
				¿Qué beneficios aprecia en los minimarkets?	

				¿Le gustaría que los minimarkets le ofrezcan servicios más personalizados?
		Prototipar	Consiste en elaborar el producto realizando bocetos, maquetas, etc.	Presentación del prototipo
		Evaluar	Nos ayudará a evolucionar nuestro producto, modificarlo si es necesario	¿Qué tipo de descuentos o promociones le gustaría a usted que le ofrezcan estos establecimientos?
				¿Usted cómo cliente que le gustaría que tenga la aplicación y cuáles son sus sugerencias?
				¿Cuál cree usted que serían las ventajas de utilizar una aplicación móvil para realizar compras?

Fuente: Elaboración Propia

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Se realizó la técnica del Focus Group, con el propósito de obtener respuestas por medio de las opiniones y percepciones del grupo de personas elegidas que tienen como característica en común ser usuarios frecuentes.

3.7. Plan de Procesamiento y Análisis de Datos

Finalmente, el procesamiento de datos obtenidos por las entrevistas y el Focus Group fue realizado en el software NVivo, se ingresó la data de (entrevistas - Focus Group) y se prosiguió al análisis del problema y solución, para un mayor entendimiento e información. Se realizaron nodos por cada herramienta, en el caso de la base de entrevistas se generaron 3 nodos (clientes frecuentes, empleo de herramientas de innovación, servicios apropiados) esto permitió el vínculo entre las diferentes respuestas de los entrevistados, así como el nivel de repercusión. Por ejemplo, se elaboró el nodo para conocer quiénes son los clientes más frecuentes de un minimarkets, donde se encontró como respuesta de mayor frecuencia que eran amas de casa y jóvenes, entre otros con menor frecuencia de coincidencia. En la herramienta del Focus Group se generaron 13 nodos (beneficios de los minimarkets, servicio brindado, descuentos y promociones, dificultades en el proceso de compra, fácil acceso, formas de compras, horario de atención, medios de pago más accesibles, medios para recibir información, recomendaciones para un servicio satisfactorio, servicio personalizado, sugerencias para la aplicación móvil y ventajas de usar un aplicativo) esto ayudó para saber qué tanta relación había sobre las diferentes opiniones del grupo focal. Por ejemplo, se entrelazó los nudos de medios de pago con las formas de compras y se consiguió como respuestas que el efectivo y el pago con tarjetas serían de gran valor en los minimarkets esto en conjunto a que se de en el servicio delivery.

Este software es esencial y de gran ayuda para investigaciones cualitativas, pues, en cuanto a la fase de solución, permitió organizar y analizar datos no estructurados que ayudó a identificar y definir el problema de la población, además se ideó una propuesta para lo antes determinado con el objetivo de crear una solución, esta fue, la presentación de un prototipo de la aplicación que permitirá el servicio delivery de forma tal que se determinó evaluar la

interacción que tuvo el público seleccionado en el Focus Group con el aplicativo móvil, por consiguiente se pudo validar la propuesta de modelo de negocio para los minimarkets basado en Design Thinking.

Comprobar que la propuesta de modelo de negocios para los minimarket es una buena opción y garantiza el desarrollo de estos negocios.

Nombre	Referencias	Creado el	Creado por	Modificado el	Modificado por
BENEFICIOS DE LOS MINIMARKETS	1	03/06/2018 08:34	MS	03/06/2018 07:13	MS
DESCUENTOS Y PROMOCIONES	1	03/06/2018 08:44	MS	03/06/2018 07:20	MS
DIFFICULTADES EN EL PROCESO DE COMPRA	1	03/06/2018 08:42	MS	03/06/2018 07:20	MS
FACIL ACCESO	1	03/06/2018 08:31	MS	03/06/2018 07:09	MS
FORMAS DE COMPRAS	1	03/06/2018 08:30	MS	03/06/2018 07:09	MS
HORARIOS DE ATENCIÓN	1	03/06/2018 08:29	MS	03/06/2018 07:09	MS
MEDIOS DE PAGO MAS ACCESIBLES	1	03/06/2018 08:28	MS	03/06/2018 07:09	MS
MEDIOS PARA RECIBIR INFORMACIÓN	1	03/06/2018 08:21	MS	03/06/2018 06:57	MS
RECOMENDACIONES PARA UN SERVICIO SATISFACTORIO	1	03/06/2018 08:21	MS	03/06/2018 07:19	MS
SERVICIO BRINDADO	1	03/06/2018 08:22	MS	03/06/2018 07:19	MS
SERVICIO PERSONALIZADO	1	03/06/2018 08:46	MS	03/06/2018 07:20	MS
SUPERFICIAS PARA LA APLICACIÓN	1	03/06/2018 08:31	MS	03/06/2018 07:20	MS
VENTAJAS DE UN APLICATIVO	1	03/06/2018 08:31	MS	03/06/2018 07:20	MS

Figura 1. *Nodos por NVivo de las Entrevistas*

Nombre	Referencias	Creado el	Creado por
BENEFICIOS DE LOS MINIMARKETS	1	03/06/2018 08:34 p.	MS
DESCUENTOS Y PROMOCIONES	1	03/06/2018 08:44 p.	MS
DIFFICULTADES EN EL PROCESO DE COMPRA	1	03/06/2018 08:42 p.	MS
FACIL ACCESO	1	03/06/2018 08:31 p.	MS
FORMAS DE COMPRAS	1	03/06/2018 08:30 p.	MS
HORARIOS DE ATENCIÓN	1	03/06/2018 08:29 p.	MS
MEDIOS DE PAGO MAS ACCESIBLES	1	03/06/2018 08:28 p.	MS
MEDIOS PARA RECIBIR INFORMACIÓN	1	03/06/2018 08:21 p.	MS
RECOMENDACIONES PARA UN SERVICIO SATISFACTORIO	1	03/06/2018 08:21 p.	MS
SERVICIO BRINDADO	1	03/06/2018 08:22 p.	MS
SERVICIO PERSONALIZADO	1	03/06/2018 08:46 p.	MS
SUPERFICIAS PARA LA APLICACIÓN	1	03/06/2018 08:31 p.	MS
VENTAJAS DE UN APLICATIVO	1	03/06/2018 08:31 p.	MS

Figura 2. *Nodos por NVivo del Focus Group*

3.8. Matriz de Consistencia

Véase anexo

3.9. Consideraciones Éticas

Consentimiento informado: Antes de la recopilación de información, se les informó a los entrevistados y asistentes de Focus Group sus derechos, condiciones, además de sus responsabilidades al ser parte de la investigación.

- (1) Originalidad: La presente investigación partió de los autores por ofrecer una propuesta innovadora con el fin de brindar soluciones a los problemas que presentan los clientes y dueños de minimarkets.
- (2) Confidencialidad: No existe divulgación de datos personales e imágenes de los entrevistados, todo se realizó por medio de grabación de voz.

IV. Resultados

Se aplicó la técnica del cuestionario teniendo como instrumento la entrevista a los dueños de los 45 minimarkets de la ciudad de Chiclayo ubicados en zonas residenciales, también se realizó la técnica del Focus Group, con el propósito de obtener respuestas por medio de las opiniones y percepciones del grupo de personas elegidas teniendo como característica en común que son clientes frecuentes de los minimarkets.

4.1. Análisis de las Entrevistas

Las preguntas que se realizaron a los 45 Minimarkets de la ciudad de Chiclayo, están enfocadas en los módulos que respecta el modelo de negocio.

- Respecto al módulo de segmento:

CASOS	¿Cuánto tiempo lleva con su negocio de minimarkets?	CASOS	¿Cuánto tiempo lleva con su negocio de minimarkets?
caso001	5 años	caso002	2 meses
caso003	7 años	caso004	1 año
caso005	5 años	caso006	6 años.
caso007	10 años	caso008	10 años
caso009	7 años	caso010	8 años.
caso011	3 años.	caso012	1 año
caso013	9 años	caso014	10 años
caso015	6 años.	caso016	3 años.
caso017	4 años	caso018	11 años
caso019	1 año	caso020	12 años
caso021	4 años	caso022	8 años
caso023	3 años.	caso024	5 años
caso025	6 años.	caso026	1 año
caso027	10 años.	caso028	8 meses
caso029	3 años.	caso030	11 años
caso031	6 años	caso032	4 años
caso033	7 años	caso034	2 años
caso035	10 años	caso036	6 años.
caso037	1 año	caso038	4 años
caso039	6 meses	caso040	3años
caso041	8 meses	caso042	2 años
caso043	6 meses	caso044	4 años
caso045	5 años		

Figura 3. Gráfica de los años de los Minimarkets

Fuente: Elaboración propia.



Figura 4. Gráfica de Clientes frecuentes de los Minimarkets

Fuente: Elaboración por el software NVivo

En las siguientes gráficas se puede observar, la variedad de años que tienen los minimarkets en el mercado Chiclayano, a la vez en la gráfica de nube se aprecia la información que se obtuvo cuando se les preguntó a los dueños de los minimarkets quienes eran los clientes frecuentes. En una frecuencia de palabras la que tuvo mayor mención fue las mujeres amas de casa con 37 coincidencias, que son las que mayormente hacen las compras para el hogar en dicho negocio. Además, los que también fueron mencionados son los jóvenes que para la mayoría de encuestados son clientes frecuentes, esto se debe a las ventajas que genera un minimarket a comparación de una tienda tradicional.

- Respecto al módulo de canales:

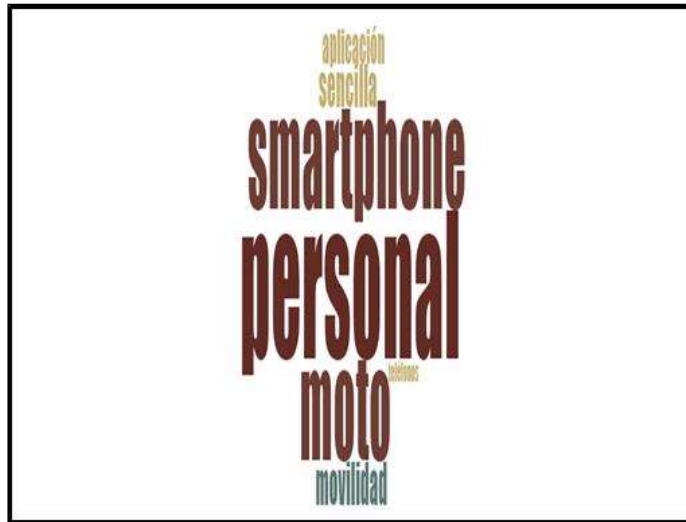


Figura 5. Sugerencia para la implementación de un App para servicio delivery

Fuente: *Elaborado por el software NVivo*

Para sintetizar en la siguiente gráfica de nube se pudo observar 3 palabras que el público entrevistado ha repetido constantemente. La primera es el personal donde fueron 21 las coincidencias, puesto que depende de ellos un servicio delivery de calidad y buena atención, de modo que si se quiere conseguir dichos factores antes mencionados se debe tener presente que es crucial contar con un Smartphone porque es el medio principal para poder acceder a un aplicativo que estará entrelazado con los minimarkets de Chiclayo.

Por último, el medio de transporte que se recomendó para llegar al cliente en el cual coincidieron 21 personas fue que se use una moto, la razón, el fácil acceso de este a las diferentes zonas de Chiclayo y un menor costo en el que se va a invertir.

- Respecto al módulo de relaciones con clientes:

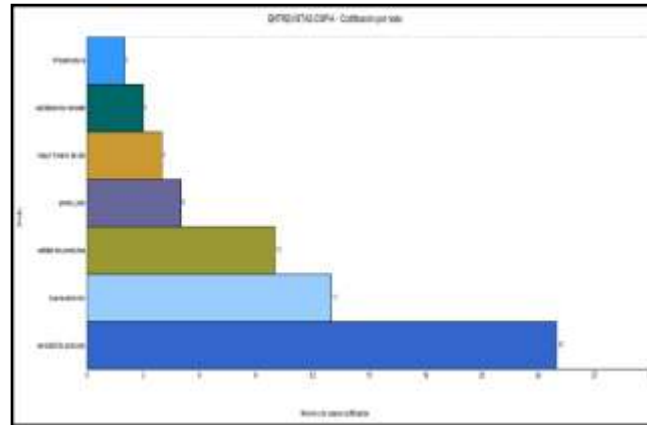


Figura 6. *Servicios apropiados*

Fuente: *Elaborado por el software NVivo*

Se puede observar en la siguiente gráfica el nodo de los servicios apropiados y la información que se consiguió como respuesta de los entrevistados. En el eje “Y” se puede observar que el factor más influyente en los clientes es que los minimarkets cuenten con una variedad de productos, esta información se obtuvo de 45 casos codificados donde se encontró 25 respuestas que coincidieron.

Asimismo, la buena atención también influye mucho, pues 13 de los entrevistados coincidieron en que este es un elemento trascendental para alcanzar la satisfacción de los clientes. Por otro lado, se tuvo como simultaneidad en los clientes, pero es de menor significación el precio de los productos y que por encima de dicho elemento, está la calidad de los productos ofrecidos en estos establecimientos.

4.2. Análisis del Focus Group

Al realizar nuestro Focus Group nuestras preguntas están orientadas en las 5 fases que tiene nuestra metodología Design Thinking:

Tabla 3. Cuadro de datos de integrantes de Focus Group

Nombre	Ocupación	Años	Acceso a minimarket
Tania	Ama de casa/ Estudiante de derecho	26 años	3 minimarkets cerca de su ubicación
Luis	Trabajador independiente (Importador)	26 años	2 minimarkets cerca de su ubicación
Sergio	Estudiante- Empresario	23 años	2 minimarkets cerca de su ubicación
Cecilia	Ama de casa Madre de familia- Juez	48 años	2 minimarkets cerca de su ubicación
Cristian	Amo de casa- Chef	25 años	2 minimarkets cerca de su casa

Fuente: Elaboración Propia

- ¿Cómo se siente usted con el servicio brindado por los minimarkets? Y ¿Qué recomendaría para recibir un servicio satisfactorio en estos establecimientos?

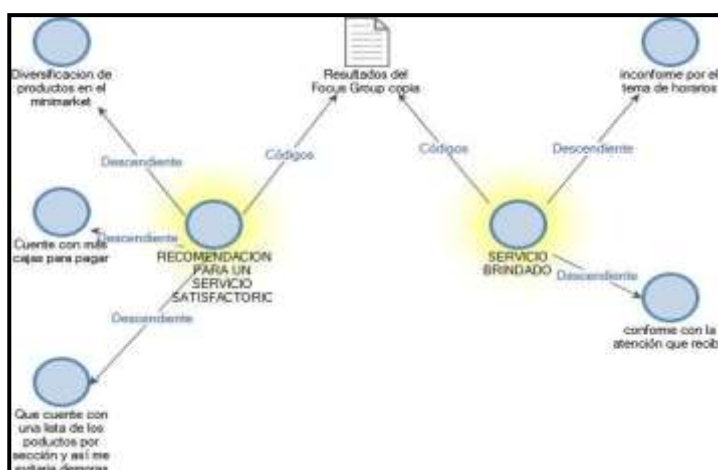


Figura 7. Servicio brindado y recomendaciones para los minimarkets.

Fuente: Elaborado por el software NVivo

Se generó una conexión de nodos entre la pregunta número 1 y 2. La primera corresponde al servicio brindado por los minimarkets lo cual hay una conformidad con la atención que el público recibe en dichos establecimientos, pero se tuvo un comentario de disconformidad por el tema de horarios, de modo que se dieron algunas recomendaciones para mejorar el servicio en lo que respecta a diversificación de productos, que cuente con más cajas

de atención para evitar colas y que por sección se goce de una lista de productos.

- ¿A través de qué medios le gustaría tener información de los minimarkets?

Se puede apreciar en la pregunta de los medios para obtener información acerca de los minimarkets que la aplicación WhatsApp y los mensajes de texto sobresalen debido a que las personas de hoy cuentan con un Smartphone, siendo este el medio de comunicación que más utilizan, puesto que siempre están en conexión generándoles beneficios en la facilidad de tener la información que el público requiere ofreciéndole un proceso de compra viable y manejable.

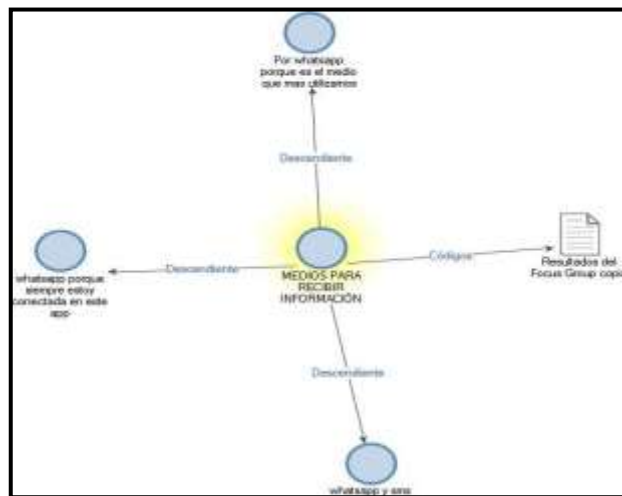


Figura 8. Medios para recibir información de minimarkets

Fuente: Elaborado por el software NVivo

- ¿Qué medios de pago le parecería más accesible? y ¿Cree usted que exista otra forma de realizar compras en estos tipos de establecimientos? Si es así ¿Por qué?

Al entrelazar la pregunta de medios de pago y formas de compra, se obtuvo como respuesta que los medios de pago que prefieren las personas son dos: el efectivo por la razón que en estos establecimientos mayormente se generan compras momentáneas y no se requiere de gran cantidad monetaria; otro serían las tarjetas que a veces sacan de apuro debido a que hoy

en día las empresas deben reinventarse e ir digitalizándose, porque depende de eso su futuro. A consecuencia de esto se pide implementar una nueva forma de generar una compra, este es el servicio delivery que en otros rubros funciona muy bien y en los minimarkets sería el boom puesto que las personas tienen poca disponibilidad de tiempo para ejecutar compras dándole más facilidad.

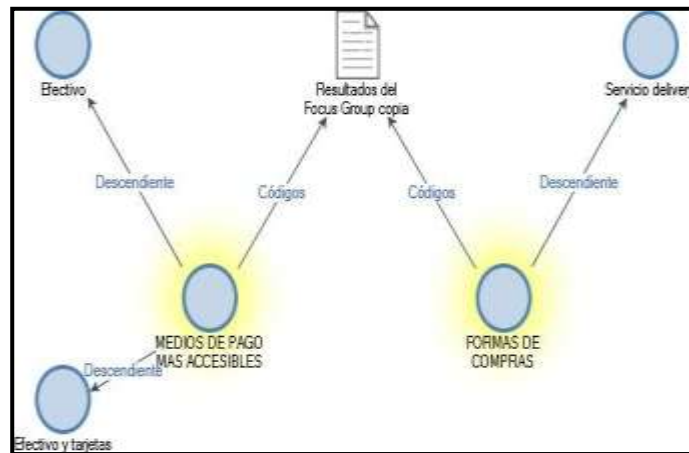


Figura 9. Medios de pago y formas de compra en los minimarkets

Fuente: Elaborado por el software NVivo

- De acuerdo con su ubicación, ¿Cuenta con fácil acceso para realizar compras cotidianas? ¿Por qué? Y ¿Qué opinión tiene acerca de los horarios de atención de los minimarkets?

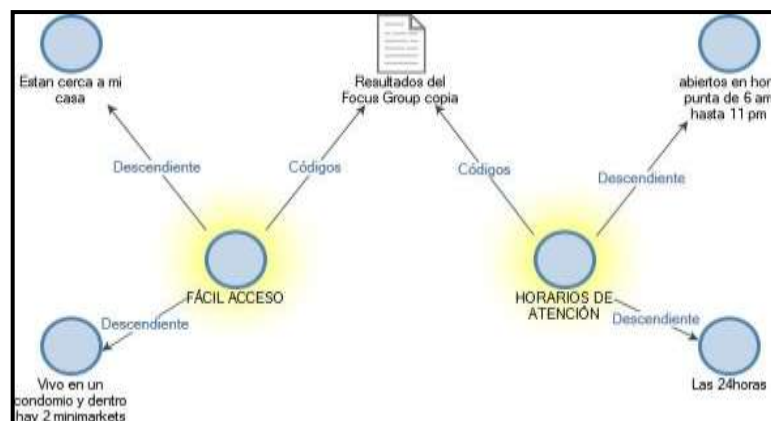


Figura 10. Fácil acceso y horario de atención de los minimarkets

Fuente: Elaborado por el software NVivo

En los siguientes nodos en lo que respecta al acceso que tienen las personas para realizar compras cotidianas en los minimarkets hubo concordancia en relación a la ubicación geográfica de estos establecimientos hacia los clientes, pero eso no es suficiente también se dijo que es fundamental el tema de horarios de atención y una alternativa es que estos atiendan desde las 6 am hasta las 11 pm sin interrupciones.

- ¿Qué beneficios aprecia en los minimarkets? Y ¿Le gustaría que los minimarkets le ofrezcan servicios más personalizados?

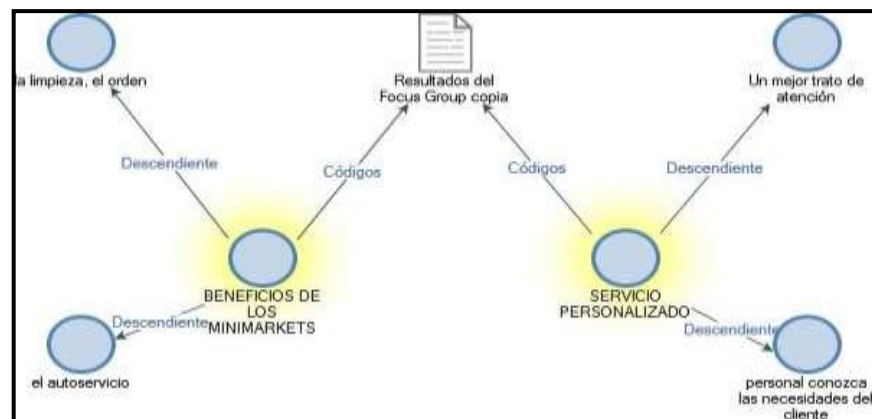


Figura 11. *Beneficios y servicios personalizados en los minimarkets*

Fuente: *Elaborado por el software NVivo*

En la siguiente gráfica se relacionó los beneficios que ofrecen los minimarkets destacando el orden y la limpieza que se perciben en estos negocios, además es de suma importancia que traten de ofrecer un servicio más personalizado a sus clientes, sin embargo, debe ir de la mano la adecuada atención con el conocer muy de cerca cuyo público realmente necesita para satisfacer sus necesidades de esta forma generará un servicio personalizado.

- ¿Usted cómo cliente que le gustaría que tenga la aplicación y cuáles son sus sugerencias? Y ¿Qué tipo de descuentos o promociones le gustaría a usted que le ofrezcan estos establecimientos?

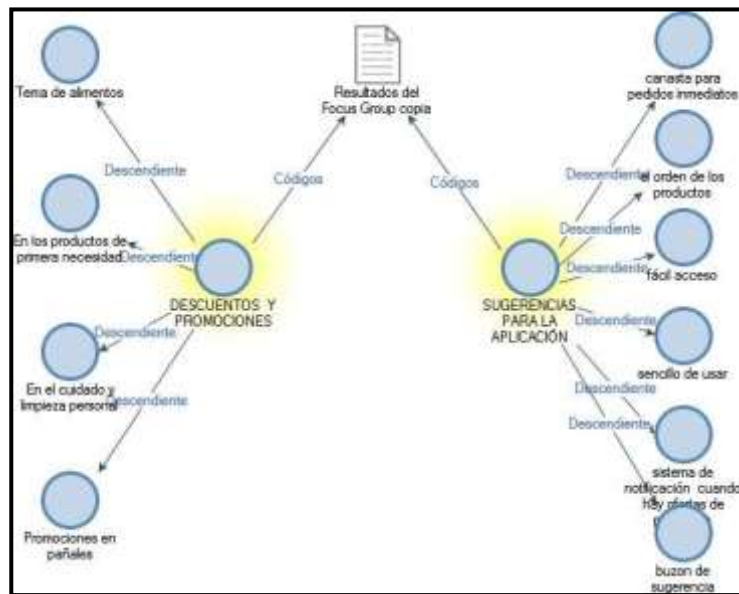


Figura 12. Descuentos, promociones y sugerencias para el aplicativo móvil

Fuente: Elaborado por el software NVivo

Se generó una conexión entre las preguntas sobre el tipo de descuentos o promociones les gustaría a las personas que tengan los minimarkets a los cuales recurren y que les interesaría que tenga la aplicación dando sus sugerencias. Como respuesta de la primera pregunta se obtuvo que los clientes exigen descuentos o promociones con respecto a los alimentos que más consumen, los productos de primera necesidad puesto que estos generan una mayor demanda en la población, también hemos podido apreciar que se preocupan en el cuidado y limpieza personal a la vez el tema de pañales, siendo este último el más demandado. Concluyendo con la última pregunta, los participantes del grupo focal coincidieron en que sería una buena idea implementar una canasta para pedidos inmediatos y personalizados, realizar un delivery donde ahorren tiempo haciendo que sus compras sean rápidas, y contar con un buzón de sugerencias para cualquier reclamo de tal manera que el establecimiento desarrolle mejor su servicio.

- ¿Cuál cree usted que serían las ventajas de utilizar una aplicación móvil para realizar compras?

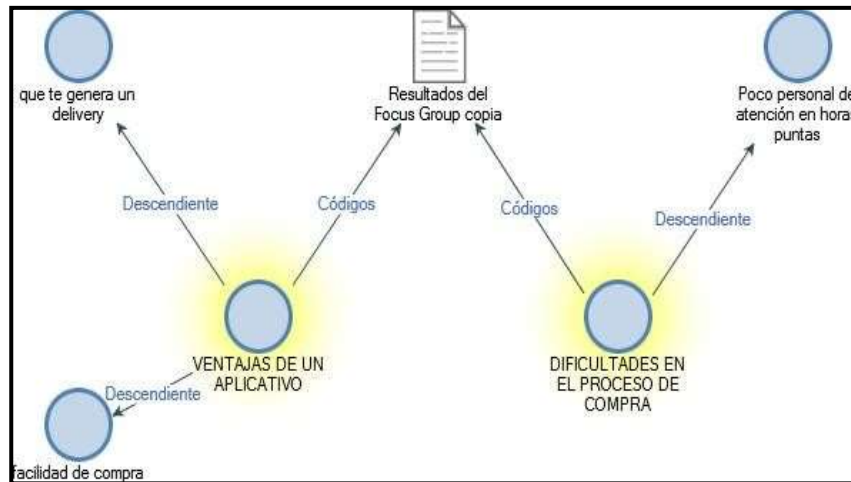


Figura 13. *Ventajas de un aplicativo móvil y las dificultades en el proceso de compra en un minimarkets.*

Fuente: Elaborado por el software NVivo

En el siguiente cruce de información se puede observar que las dificultades que presentan los participantes del grupo focal en el proceso de compras, es que mayormente los minimarkets cuentan con poco personal en horas punta de compras, por esta razón se puede observar que las ventajas que generaría usar un aplicativo móvil es un servicio delivery que facilitaría el proceso de compra y se evitaría las dificultades presentadas en los clientes.

V. Discusión

La presente investigación tuvo como objetivo validar la propuesta de modelo de negocio para los minimarkets basado en la metodología Design Thinking en Chiclayo.

A continuación, se contrasta los hallazgos con otros estudios:

Los resultados alcanzados en la investigación guardan relación con la propuesta de modelo de negocio de kits de comida (Torres, 2020) donde explica que en esta época las personas no cuentan con el tiempo necesario para realizar sus compras. Por esta razón, es de gran importancia contar con una perspectiva de interacción, comunicación, empatía y una buena capacidad de comprensión para abordar ideas de negocio dirigidas a favorecer soluciones que vayan acorde al ritmo de tiempo de las personas. También se concluyó que hoy en día se solicita de un soporte tecnológico que acceda a una mejor comunicación entre el distribuidor y el consumidor.

Por otro lado, en la investigación de Propuesta de modelo de negocio para promover la adopción de canes mediante la metodología Design Thinking y Lean Startup en Lima Metropolitana por (Mantilla Vera, Crispín Palacios, & Cano Oliva, 2017) nos argumentan que resulta primordial emplear la metodología Design Thinking debido a que tiene formas innovadoras de recolectar información y procesarla. Por consiguiente al compararlo con nuestra investigación se realizó un focus group a clientes frecuentes de minimarkets chiclayanos tanto mujeres como hombres, donde se pudo observar que el 100% de los entrevistados el problema que presentan es la disconformidad por parte del tema de horarios de atención, puesto que hoy en día tienen poca disponibilidad de tiempo y lo que buscan es el ahorro de este factor, lo cual recomiendan una mejor atención, mayor personal y que sea un servicio más personalizado.

Prosiguiendo con el siguiente trabajo de investigación Memoria del proceso de Design Thinking realizado en el modelo de negocios ‘En Ruta S.A’ por (Méndez Mogrovejo, 2019) sustenta que gracias al mundo globalizado en el que estamos, es necesario utilizar nuevas tendencias y avances tecnológicos con el objetivo de presentarse grandes oportunidades de desarrollo y de crecimiento social. Actualmente el 90% de las personas hoy en día cuentan con un Smartphone, siendo este el medio de comunicación que más utilizan, puesto que siempre están en conexión facilitándoles sus actividades diarias. Por consiguiente, lo que se busca en este trabajo de investigación es entregar al cliente otra perspectiva de compras, que sería el servicio delivery dado por los minimarkets mediante una plataforma móvil “App” en lo cual los 5 integrantes del grupo focal están de acuerdo con esta idea de innovación.

VI. Propuesta

La propuesta de solución está enfocada en las 5 etapas de la metodología Design Thinking, la cual indica que la forma correcta para proponer una posible solución es identificando el problema que presenta el público objetivo.

Empatizar:

En esta etapa lo que se realizó es comprender al público investigado y ponerse en su lugar, lo que se logró percibir del grupo focal es que el principal problema que afrontan los usuarios de los minimarkets Chiclayanos es que están disconformes con el proceso de compra, pues mayormente los minimarkets cuentan con muy poco personal en hora punta y lo que ellos desean es realizar sus compras rápidamente ya que cuentan con tiempo limitado para estas actividades buscando ahorrar el mayor tiempo posible.

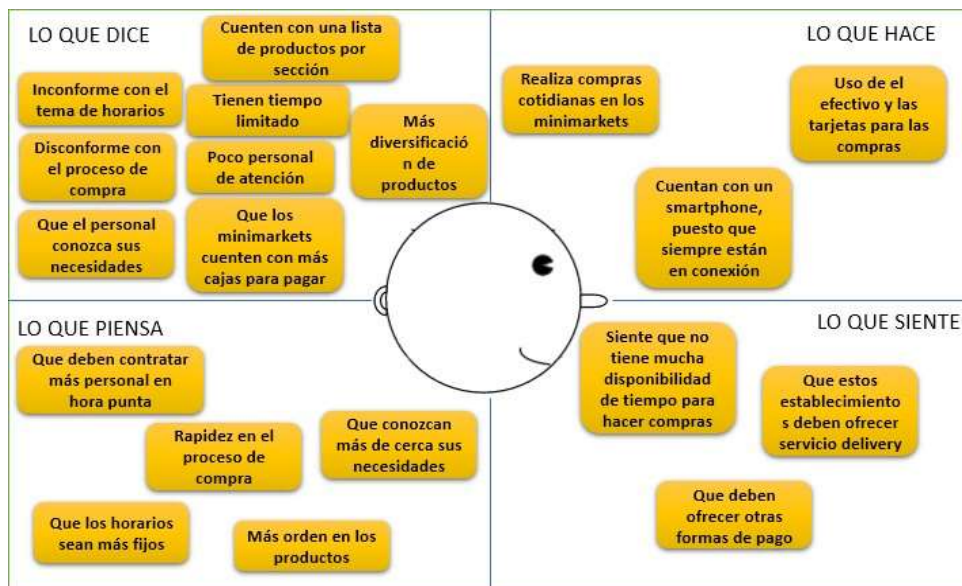


Figura 14. Mapa de Empatía

Fuente: Elaboración Propia

Definir:

Al analizar la problemática ya antes identificada, en esta fase se obtuvo en cuenta 3 aspectos muy importantes para poder estructurar lo que realmente necesita el cliente. El primer lugar se logró identificar características muy importantes del público objetivo, que en su mayoría son amas de casa y jóvenes que con el poco tiempo que les queda disponible se dedican a su hogar, por consiguiente, lo que ellos necesitan son soluciones que les faciliten sus actividades y que además estén orientadas a sus nuevos hábitos que es lo digital, pues ahora buscan plataformas comerciales más organizadas y que les ofrezca mayores beneficios.

Idear:

En esta etapa se ideó cuáles serían las herramientas alternativas que usan las personas para resolver sus problemas. Como alternativa se obtuvo que usaban el servicio delivery mediante llamadas o WhatsApp, desde el punto de vista de quienes sufren el problema, el servicio delivery mediante llamadas, presentó un gran quiebre, pues muchas veces no se lograba atender correctamente lo que necesitan, a su vez los dueños de los minimarkets manifestaron que reciben llamadas falsas y prefieren no realizar más el servicio delivery por este medio. Por parte del servicio delivery por WhatsApp solo se utilizaba con clientes frecuentes de algunos minimarkets y que sus compras superen los s/.20.00, lo cual no facilita la libre y sencilla relación que se debe dar entre cliente y minimarket.

a posible solución para este problema se realizó dentro del espacio de ideación. Al ponerse en el lugar de quienes realmente presentan esa necesidad ya antes mencionada. Aparece la idea que permite darle otro giro al proceso de compra tradicional. Como propuesta principal se plantea darle solución a este problema a través de un aplicativo móvil, una aplicación que permitirá que el sector de minimarkets brinde el servicio delivery y que a su vez facilitará ese proceso de compra que se ha vuelto tan tedioso para sus clientes.

Tabla 4. *Lean Canvas*

LEAN CANVAS				
<p>2 PROBLEMAS</p> <p>Las personas hoy en día suelen ser impacientes a la hora de hacer sus compras, el motivo, la falta de disponibilidad del factor tiempo, cuyo deseo es poder ahorrar el mayor tiempo posible en esas actividades, por consiguiente, asociándonos con los minimarkets podremos enfocarnos en darle solución a estos problemas detectados y a la vez también se generará beneficios para los minimarkets.</p>	<p>4 SOLUCIÓN</p> <p>Es un aplicativo móvil que busca asociarse con minimarkets Chiclayanos para mejorar su servicio mediante la tecnología.</p>	<p>3 PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapidez. ▪ Practicidad de servicio. ▪ Ahorro de tiempo. ▪ Facilidad. ▪ Segmentación de productos en el App. ▪ Diversificación de productos. ▪ Transformación digital de los minimarkets ▪ Canal online exitoso 	<p>9 VENTAJAS COMPETITIVAS</p> <p>Cuanto más compras generen los clientes a través de la aplicación móvil se les dará una atención personalizada, por el control que se llevará de sus compras continuas, así poder ofrecer promociones segmentadas con el objetivo de satisfacer sus necesidades latentes y así suscitar mayor comunicación entre empresa/cliente.</p> <p>Además, que los minimarkets cuentan con una ubicación estratégica ya que se ubican en zonas residenciales y urbanas</p>	<p>1 SEGMENTACIÓN</p> <p>Todos los 45 minimarkets de Chiclayo que cuentan con licencia de funcionamiento a partir del 2014-2017, ubicados en zonas residenciales y urbanas, que busquen un canal moderno de ventas, que tiene como objetivo ofrecer un servicio práctico y rápido.</p>
	<p>8 MÉTRICAS CLAVES</p> <p># de clientes frecuentes por la app. # de recompras por la app. # de descargas de la app.</p>		<p>5 CANALES</p> <p>Online integrado a los procesos off line.</p>	
		<p>7 COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal. (CF) ▪ Equipos. (CV) ▪ Tecnología. (CV) ▪ Materiales (CV) ▪ Ingeniero (CV) 	<p>6 INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comisión por cada ticket de compra/producto vendido. 	

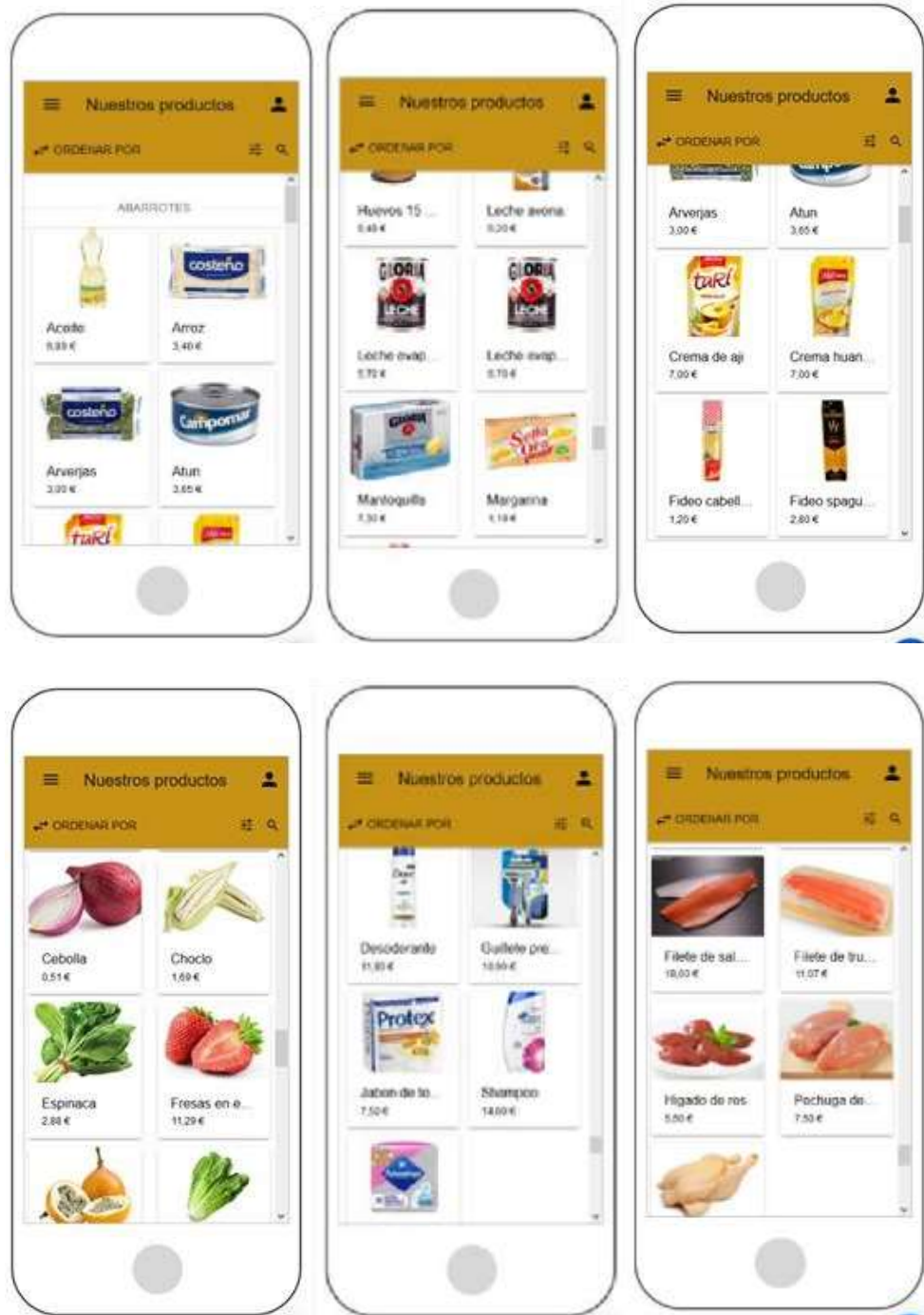
Fuente: Elaboración Propia

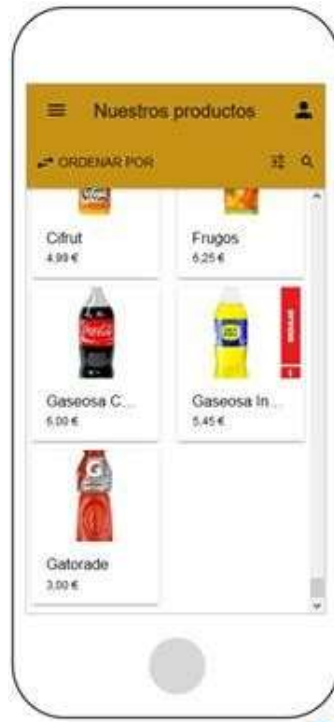
Tabla 5. *Selección de Ideas*

SELECCIÓN DE IDEAS/ CONSTRUIR IDEAS	
PROYECTO:	
<p>IDEA TOP</p> <p>Implementar el servicio delivery mediante un aplicativo móvil llamado “Market Express”</p> <p>Lo que buscamos con este prototipo de App es que los clientes tengan fácil acceso y mejor relación con los minimarkets, además de que sea práctico al usarlo. Por consiguiente, para ser usado de este aplicativo todos los usuarios deben iniciar sesión y otorgar ciertos datos con el fin de poder obtener información más certera de sus necesidades, asimismo hemos estructurado a todos los productos por categorías, cada uno de ellos con su imagen respectiva y el precio del producto, también tenemos una sección de promociones y descuentos para poder otorgarle todos los beneficios al cliente.</p>	<p>IDEAS SUBYACENTES</p>
<p>IDEAS CARTERAS</p> <p>Sistemas CRM para respuesta, que ayuda a conectar y aprovechar la información de sus clientes con el objetivo de generar una estrategia de comunicación efectiva con oportunidades de aumentar en ventas y poder mejorar en el tiempo que le toma generar su servicio</p>	

Fuente: Elaboración Propia

Prototipar:





La aplicación móvil va a estar disponible en Google Play Store y en IOS. Para ayudar al cliente, este deberá crearse una cuenta e iniciar sesión para que este registrado en la base de datos y a su vez pueda acceder a la aplicación móvil; posteriormente encontrará en la plataforma las diferentes categorías donde destacan: abarrotes, frutas y verduras, lácteos y huevos, quesos y fiambres, carnes, pollos, pescados, cuidado personal, limpieza y bebidas. También lo que se va a encontrar en la parte superior son los descuentos y promociones que el cliente tendrá. El cliente podrá elegir los productos que desee comprar para agregarlos a su canasta de pedidos, además de agregar su dirección, deberá elegir la forma de pago siendo el efectivo o las tarjetas de crédito. Una vez realizada la solicitud, el personal encargado llevara su pedido al domicilio del cliente.



Aquí el cliente va a encontrar las promociones y descuentos que le ofrece la aplicación móvil, ya que estas son válidas para los clientes que compran frecuentemente mostrando su fidelización.

Evaluar:

En esta fase, las personas que participaron en el focus group interactuaron con el prototipo mostrando su aprobación para con la aplicación móvil, puesto que ellos exigen promociones y descuentos con respecto a los alimentos que más consumen junto con los productos de primera necesidad. También estuvieron de acuerdo que tenga orden en las categorías con sus respectivos productos y que haya un buzón de sugerencias para cualquier reclamo de tal manera que el establecimiento desarrolle un mejor servicio con la aplicación móvil. Concluyendo, los participantes del Focus Group coincidieron que sería una buena opción implementar una app que realice el servicio delivery en los minimarkets para así ahorrar tiempo y que sus compras sean más fáciles y rápidas.

Conclusiones

Se logró validar la propuesta de modelo de negocio para los minimarkets basado en Design Thinking en Chiclayo, tanto en los dueños de los minimarkets como en sus clientes. Respecto a los dueños de los minimarkets se obtuvo que el 80% de ellos desean asociarse a una propuesta innovadora que ayude a que sus negocios sean tecnológicamente factibles y puedan aumentar tanto en ventas y obtener más clientes. Por otro lado, el 100% de los asistentes al Focus Group desean que estos establecimientos mejoren en su proceso de ventas ofreciéndoles una herramienta innovadora y más práctica.

Se alcanzó determinar en la empatía con los clientes que frecuentan los minimarkets, que el 100% indica su insatisfacción en los horarios de atención y en el tiempo que les toma el proceso de compra.

Para la definición del problema se identificó que nuestro público objetivo son 100% amas de casa y jóvenes lo cual buscan soluciones que estén orientados a los nuevos hábitos digitales.

Se logró idear la propuesta en la cual se obtuvo que el 100% del grupo focal desean que el aplicativo móvil cuente con un servicio delivery presentando información muy estructurada para que sea fácil de usar.

Se consiguió presentar al grupo focal el prototipo lo cual los clientes señalan que el aplicativo debe presentar como opción la canasta de compra para que el proceso sea ágil, además están de acuerdo de que el prototipo separe los productos por sección, pues así ahorrarán tiempo en buscar, asimismo que presente promociones y descuentos segmentados.

Se logró evaluar la interacción de los clientes con el prototipo y se obtuvo como coincidencia que para el 100% de los asistentes el prototipo tiene la información muy calificada y ordenada, lo cual se les hace muy entendible al usarlo, además que te da la alternativa de la canasta de compras lo cual permite que el proceso de compra sea rápido.

Recomendaciones

Se recomienda a los minimarkets de la ciudad de Chiclayo asociarse con dicha propuesta innovadora mediante el uso de las plataformas de aplicaciones móviles para su crecimiento en el sector mypime y su vez originando la digitalización de estos establecimientos, debido a que más del 90% de los entrevistados en el focus group hacen uso día a día de aplicaciones móviles que les facilite sus actividades diarias.

Se propuso que la aplicación móvil este enfocada en dos cosas fundamentalmente: primero en brindar una forma distinta del proceso de compra tradicional, lo cual permita que los clientes de los minimarkets puedan generar una compra sin tener que ir al local y tan solo desde su teléfono móvil permitiéndoles el ahorro de su tiempo que es el factor principal al problema encontrado.

Se recomienda a los jóvenes y a las amas de casa de afiliarse a tal propuesta puesto que ellos son el público objetivo interesado en que estos establecimientos mejoren su servicio, puesto que al asociarse obtendrán beneficios y ventajas, al igual que los minimarkets, obtendrán clientes fidelizados.

Se recomienda a los minimarkets que, al afiliarse a la propuesta innovadora, estos tendrán que proporcionar una facilidad de información a sus clientes al momento de generar una compra y que sea manejable.

Se sugiere tener en cuenta todas las reacciones, modificaciones que el público tuvo para el prototipo presentado, con el fin que el ensayo/error permita mejorar la idea hasta convertirla en la solución que busca el consumidor.

Se recomienda que el prototipo siga enfocado en la solución al problema, pues sea un aplicativo que presente información ordenada, fácil de entender y ágil para que el proceso de compra sea rápido.

Referencias Bibliográficas

- (s.f.). Tesis doctoral.
- Aramburú, E. (3 de Mayo de 2016). Las bodegas 2.0 invaden Lima. *Comercio*, pág. 2.
- Aranda, J. (22 de Agosto de 2015). Conoce la metodología que usa Apple para innovar en su negocio. (M. Saavedra, Entrevistador)
- Brown, T. (2013). Design Thinking in Harvard Business. *Harvard Business Review*, 1.
- Carolina, A. F., Christian, V. S., & David, V. N. (2016). *Propuesta de modelo de negociobasado en Design Thinking: Coral Fashion Truck*. Lima.
- CCL, C. d. (20 de Septiembre de 2017). Ventas del sector retail crecerían 4.4% en el 2017 y6% en el 2018. *Republica*.
- CCR. (17 de Mayo de 2017). *Perú Retail*. Obtenido de Centro de Control de Red: <http://www.peru-retail.com/comercios-tradicionales-impacto-formato-cercania-peru/>
- Chaparro, H. (10 de Junio de 2016). Nueva generación de consumidores en provincias. *Gestión*.
- Dib, M. (2018). *Design Thinking: Comprensión de la metodología actual para su utilización efectiva en organizaciones alrededor del mundo*. Buenos Aires.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Cordoba: Brujas.
- INEI. (15 de septiembre de 2017). *Andina*. Obtenido de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-el-996-empresas-el-pais-son-micro-pequenas-y-medianas-546824.aspx>
- López, M. T. (4 de Abril de 2017). *Gestión*. *Más de 5 mil bodegas de Lima se convertirían en minimarkets*, pág. 2.
- Lucia, R. P., & Fernando, S. M. (2019). *Aplicación de Design Thinking para desarrollar un prototipo de herramienta de comercio electrónico internacional para empresarios del centro de innovación productiva y transferencia tecnológica de cuero y calzadode Trujillo-Perú*. Trujillo .
- Mantilla Vera, R. J., Crispín Palacios, A. A., & Cano Oliva, J. M. (2017). *Propuesta de modelo de negocio para promover la adopción de canes mediante la metodología Design Thinking y Lean Startup en Lima Metropolitana*. Lima.
- Méndez Mogrovejo, S. A. (2019). *Memoria del proceso de Design Thinking realizado en el modelo de negocios "En Ruta S.A."*. Guayaquil .
- Midori Luz Sánchez, A. O. (2015). *Propuesta de marco de trabajo en base a DesignThinking para la mejora continua en empresas de retail*. Lima.
- Oordt, G. C., Cueva, L. H., Ardito, R. M., & Cruz, M. P. (10 de Septiembre de 2016). *Plande negocio para la gestión de la información de las bodegas tradicionales en Lima moderna*. Tesis doctoral, Lima.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Generación de modelo de negocios*. Barcelona:Deusto.
- Pando, I. G. (2018). *Design Thinking aplicado al desarrollo de la marca-ciudad y productos gráficos del cantón San Fernando*. Cuenca, Ecuador.
- Peña, A. G. (14 de Agosto de 2015). Design Thinking en Perú. *Gestión*.
- Pomar, P. (30 de Julio de 2017). *Thinker*. Obtenido de <http://thinkernautas.com/5-casos-exito-del-design-thinking>
- Producción, M. d. (2016). *Crea y Emprende*. Lima: Impresos.
- Saavedra, M. (22 de Agosto de 2015). Conoce la metodología que usa Apple para innovar en su negocio.
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación*. México : McGRAW-HILL.

Torres, E. X. (2020). *Propuesta de modelo de negocio de kits de comida aplicando la metodología de innovación Design Thinking para el segmento Millennials de la parroquia de Calderón de la Ciudad de Quito*. Quito.

Anexos

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones		Definición Conceptual	Indicadores
Modelo de Negocio	Un modelo de negocios considerado una herramienta que se basa en nueve módulos, la cual tiene como objetivo reunir la información adecuada con la intención de crear, ofrecer y captar valor con el fin de adquirir ingresos. (Osterwald er & Pigneur, 2015)	Segmentos de Mercado	¿Cuánto tiempo lleva con su negocio de minimarkets?	Se define los diferentes grupos de personas o entidades que se dirige una empresa	Número de minimarkets en Chiclayo.
			¿Quiénes son sus clientes más frecuentes?		
		Propuesta de valor	¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿Es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades?	La propuesta de valor se entiende como los beneficios que aporta un conjunto de servicios o productos a los clientes.	Nivel de comodidad
					Diseño/Infraestructura
					Nivel de calidad
					Horario de atención
					Grado de atención
		Canales	¿Qué sugiere para llevar a cabo la implementación de un servicio delivery mediante un aplicativo móvil?	Modo en que una empresa se comunica con los clientes para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.	Medios de comunicación
					Capacidad de entrega
		Relaciones con los clientes	¿Por qué considera usted que los servicios que ofrece a sus clientes son los apropiados para satisfacer sus necesidades?	Tipos de relaciones que establece una empresa con los clientes.	Frecuencia del cliente
					Número de recomendaciones
					Porcentaje de retorno
		Ingresos		De donde se obtendrá ingresos al negocio.	Número de ventas
Recursos Claves	¿Le gustaría que su minimarket cuente con una aplicación móvil de servicio delivery?	Los recursos claves permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor para llegar a los mercados.	Recursos Humanos		
			Recursos tecnológicos		
Actividades Claves	¿Emplea herramientas que le permitan tener innovación o mejora continua en su empresa?	Aquí abarcamos todas las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione	Recursos financieros		
			Canal de distribución		
			Relación con clientes		
			Promociones		
Socios claves	¿Usted cree que le convendría asociarse a una propuesta que le ayude a mejorar su negocio? ¿Por qué?	En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.	Crecimiento de ventas		
			Número de clientes		
Costos		Son los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.	Número de proveedores		
			Costos directos		
			Costos indirectos		
			Costos de Administración		

Tabla. *Lienzo Canvas*

LIENZO CANVAS				
<p>Alianzas</p> <p>Nuestra alianza será validar la propuesta con los con los 45 minimarkets de Chiclayo para que estos establecimientos mejoren su servicio mediante la tecnología.</p>	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener la app • Promocionar la app 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapidez. ▪ Practicidad de servicio. ▪ Ahorro de tiempo. ▪ Facilidad. ▪ Segmentación de productos en el App. ▪ Diversificación de productos. ▪ Transformación digital de los minimarkets ▪ Canal online exitoso 	<p>Relación con el Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio personalizado • Promociones • Descuentos 	<p>Clientes</p> <p>Nuestros clientes son todos los 45 minimarkets de Chiclayo que cuentan con licencia de funcionamiento a partir del 2014 al 2017, ubicados en zonas residenciales y urbanas que buscan un canal moderno de ventas, que tiene como objetivo ofrecer un servicio practico y rápido.</p>
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación móvil • Servicio delivery 		<p>Canal</p> <p>Plataforma/Red, conformado por Play Store y posteriormente en IOS. Dichas plataformas permitirán el desarrollo del aplicativo móvil para el servicio de delivery.</p>	
<p>Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal • Equipos • Tecnología • Materiales 			<p>Beneficios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas online • Todos los minimarkets asociados • Aumento de ventas para los minimarkets 	

Fuente: Elaboración Propia

Formato del Focus Group

FOCUS GROUP: <i>Dirigido al cliente de nuestra población</i>		
OBJETIVO	INDICADORES	PREGUNTAS
Comprender y conocer las necesidades	Beneficios	¿Cómo se siente usted con el servicio brindado por las bodegas o minimarkets?
		¿Qué recomendaría para recibir un servicio satisfactorio en estos establecimientos?
		¿Qué beneficios aprecia en bodegas o minimarkets?
	Canales de atención	De acuerdo con su ubicación, ¿cuenta con fácil acceso para realizar compras cotidianas? ¿Por qué?
		¿Qué opinión tiene acerca de los horarios de atención de las tiendas convencionales?
		¿A través de qué medios le gustaría tener información de los minimarkets?
	Ejecución de la compra	¿Qué medios de pago le parecería más accesible?
		¿Qué dificultades tiene al momento de realizar compras en una bodega o minimarket?
		¿Qué tipo de descuentos o promociones le gustaría usted que le ofrezcan estos establecimientos?
		¿Le gustaría que las bodegas o minimarkets le ofrezcan servicios más personalizados?
	Ventajas diferenciales buscadas	¿Cree usted que exista otra forma de realizar compras en estos tipos de establecimientos? ¿Si es así, por qué?
		¿Cuál cree usted que serían las ventajas de utilizar una aplicación móvil para realizar compras?
		¿Usted cómo cliente que le gustaría que tenga la aplicación o cuáles son sus sugerencias?

Constancia de Validación de Juicios Expertos



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Mgtr. CESAR LUIS OLIVOS VILLASIS, mediante la presente hago constar que los instrumentos utilizados para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciados en Administración de Empresas, titulado "PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LOS MINIMARKETS BASADO EN DESIGN THINKING EN CHICLAYO PERIODO 2017-2018", elaborado por los Bach. SAHER IZQUIERDO NAHIR MARICIELO y PINEDO ANTINORI MILAGROS GUADALUPE reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, Mayo 2017.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Mgtr: Cesar Luis Olivos Villasís

Cargo Actual: Docente de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Coordinador General Impulsat

Coordinador de la Plataforma Kit Digital Lambayeque de PRODUCE

1. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Estimado Juez Experto, se le solicita evaluar la pertinencia de cada ítem según estime conveniente: Esencial/útil/innecesario.

Se agradece anticipadamente su apoyo

ENTREVISTAS PARA LOS DUEÑOS DE LOS MINIMARKETS				
PREGUNTAS	Esencial	Importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1. ¿Cuánto tiempo lleva con su negocio de minimarkets?	X			
2. ¿Quiénes son sus clientes más frecuentes que visitan su minimarket?	X			
3. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿Es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades?	X			
4. ¿Empieza herramientas que le permitan tener innovación o mejora continua en su empresa?	X			
5. ¿Por qué considera usted que los servicios que ofrece a sus clientes son los apropiados para satisfacer necesidades?	X			
6. ¿Usted cree que le convendría asociarse a una propuesta que le ayude a mejorar su negocio? ¿Por qué?	X			
7. ¿Le gustaría que su minimarket cuente con una aplicación móvil de servicio delivery?	X			
8. ¿Qué sugiere para llevar a cabo la implementación de un servicio delivery?	X			

2. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Estimado Juez Experto, se le solicita evaluar la pertinencia de cada ítem según estime conveniente: Esencial/útil/innecesario

Se agradece anticipadamente su apoyo

PREGUNTAS DEL FOCUS GROUP A LOS CLIENTES DE LOS MINIMARKETS				
PREGUNTAS	Esencial	Importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1. ¿Cómo se siente usted con el servicio brindado por las bodegas?	X			
2. ¿Qué recomendaría para recibir un servicio satisfactorio en estos establecimientos?	X			
3. ¿Qué beneficios aprecia en bodegas o minimarkets?	X			
4. De acuerdo con su ubicación, ¿cuánta con fácil acceso para realizar compras cotidianas? ¿Por qué?	X			
5. ¿Qué opinión tiene acerca de los horarios de atención de las tiendas convencionales?	X			
6. ¿A través de qué medios le gustaría tener información de los minimarkets?	X			
7. ¿Qué medios de pago le parecería más accesible?	X			
8. ¿Qué dificultades tiene al momento de realizar compras en una bodega o minimarket?	X			
9. ¿Qué tipo de descuentos o promociones le gustaría usted que le ofrezcan estos establecimientos?	X			
10. ¿Le gustaría que las bodegas o minimarkets le ofrezcan servicios más personalizados?	X			
11. ¿Cree usted que exista otra forma de realizar compras en estos tipos de establecimientos? Si es así, ¿por qué?	X			
12. ¿Cuál cree usted que serían las ventajas de utilizar una aplicación móvil para realizar compras?	X			
13. ¿Usted como cliente que le gustaría que tenga la aplicación o cuáles son sus sugerencias?	X			



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **MGR. RUDY SALAZAR CABRERA**, mediante la presente hago constar que los instrumentos utilizados para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciados en Administración de Empresas, titulado **"PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LOS MINIMARKETS BASADO EN DESIGN THINKING EN CHICLAYO PERIODO 2017-2018"**, elaborado por los Bach. **SAHER IZQUIÉRDO NAHIR MARICIELO** y **PINEDO ANTINORI MILAGROS GUADALUPE** reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, Mayo 2017.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Mgtr. Mgtr. Rudy Salazar Cabrera

Cargo Actual: Director del Instituto Empresa Sociedad Universidad - IES USAT

1. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Estimado Juez Experto, se le solicita evaluar la pertinencia de cada ítem según estime conveniente: Esencial/Útil/Innecesario

Se agradece anticipadamente su apoyo

ENTREVISTAS PARA LOS DUEÑOS DE LOS MINIMARKETS				
PREGUNTAS	Esencial	Importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1. ¿Cuánto tiempo lleva con su negocio de minimarkets?	X			
2. ¿Quiénes son sus clientes más frecuentes que visitan su minimarket?	X			
3. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿Es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades?	X			
4. ¿Emplea herramientas que le permitan tener innovación o mejora continua en su empresa?	X			En plan de innovación y desarrollo
5. ¿Por qué considera usted que los servicios que ofrece a sus clientes son los apropiados para satisfacer sus necesidades?	X			
6. ¿Usted cree que le convendría asociarse a una propuesta que le ayude a mejorar su negocio? ¿Por qué?	X			Revisar la propuesta
7. ¿Le gustaría que su minimarket cuente con una aplicación móvil de servicio delivery que le ayude a incrementar sus ventas?	X			
8. ¿Qué sugiere para llevar a cabo la implementación de un servicio delivery?	X			

¿Qué recursos utilizaría para llevar a cabo la implementación de un servicio de delivery?

2. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Estimado Juez Experto, se le solicita evaluar la pertinencia de cada ítem según estime conveniente: Esencial/útil/innecesario

Se agradece anticipadamente su apoyo

PREGUNTAS DEL FOCUS GROUP A LOS CLIENTES DE LOS MINIMARKETS				
PREGUNTAS	Esencial	Importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1. ¿Cómo se siente usted ^{con} el servicio brindado por las bodegas?	X			
2. ¿Qué recomendaría para recibir un servicio satisfactorio en estos establecimientos?	X			
3. ¿Qué beneficios aprecia en bodegas minimarkets?	X			
4. De acuerdo con su ubicación, ¿cuenta con fácil acceso para realizar compras cotidianas? ¿Por qué?	X			
5. ¿Qué opinión tiene acerca de los horarios de atención de las tiendas convencionales? <i>Minimarkets etc.</i>				
6. ¿A través de qué medios le gustaría tener información de los minimarkets?	X			
7. ¿Qué medios de pago le parecería más accesible?	X			
8. ¿Qué dificultades tiene al momento de realizar compras en una bodega o minimarket?	X			
9. ¿Qué tipo de descuentos o promociones le gustaría usted que le ofrezcan estos establecimientos?	X			
10. ¿Le gustaría que las bodegas o minimarkets le ofrezcan servicios más personalizados?	X			
11. ¿Cree usted que exista otra forma de realizar compras en estos tipos de establecimientos? Si es así, ¿por qué?	X			
12. ¿Cuál cree usted que serían las ventajas de utilizar una aplicación móvil para realizar compras?	X			
13. ¿Usted como cliente que le gustaría que tenga la aplicación o cuáles son sus sugerencias?	X			



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, MARCO PABLO BALLOSTEGAS, mediante la presente hago constar que los instrumentos utilizados para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciados en Administración de Empresas, titulado "PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LOS MINIMARKETS BASADO EN DESIGN THINKING EN CHICLAYO PERIODO 2017-2018", elaborado por los Bach. SAHER IZQUIERDO NAHIR MARICIELO y PINEDO ANTINORI MILAGROS GUADALUPE reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, Mayo 2017.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Mgr:

Cargo Actual:

Docente - C.C.E.E.

1. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Estimado Juez Experto, se le solicita evaluar la pertinencia de cada ítem según estime conveniente: Esencial/Útil/Innecesario

Se agradece anticipadamente su apoyo

ENTREVISTAS PARA LOS DUEÑOS DE LOS MINIMARKETS				
PREGUNTAS	Esencial	Importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1. ¿Cuánto tiempo lleva con su negocio de minimarkets?	X			
2. ¿Quiénes son sus clientes más frecuentes que visitan su minimarket?	X			
3. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿Es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades?	X			
4. ¿Emploa herramientas que le permitan tener innovación o mejora continua en su empresa?	X			
5. ¿Por qué considera usted que los servicios que ofrece a sus clientes son los apropiados para satisfacer necesidades?	X			
6. ¿Usted cree que le convendría asociarse a una propuesta que le ayude a mejorar su negocio? ¿Por qué?	X			
7. ¿Le gustaría que su minimarket cuente con una aplicación móvil de servicio delivery?	X			
8. ¿Qué sugiere para llevar a cabo la implementación de un servicio delivery?	X			

2. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Estimado Juez Experto, se le solicita evaluar la pertinencia de cada ítem según estime conveniente: Esencial/útil/innecesario

Se agradece anticipadamente su apoyo

PREGUNTAS DEL FOCUS GROUP A LOS CLIENTES DE LOS MINIMARKETS				
PREGUNTAS	Esencial	Importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1. ¿Cómo se siente usted con el servicio brindado por las bodegas?	X			
2. ¿Qué recomendaría para recibir un servicio satisfactorio en estos establecimientos?	X			
3. ¿Qué beneficios aprecia en bodegas o minimarkets?	X			
4. De acuerdo con su ubicación, ¿cuenta con fácil acceso para realizar compras cotidianas? ¿Por qué?	X			
5. ¿Qué opinión tiene acerca de los horarios de atención de las tiendas convencionales?	X			
6. ¿A través de qué medios le gustaría tener información de los minimarkets?	X			
7. ¿Qué medios de pago le parecería más accesible?	X			
8. ¿Qué dificultades tiene al momento de realizar compras en una bodega o minimarket?	X			
9. ¿Qué tipo de descuentos o promociones le gustaría usted que le ofrezcan estos establecimientos?	X			
10. ¿Le gustaría que las bodegas o minimarkets le ofrezcan servicios más personalizados?	X			
11. ¿Cree usted que exista otra forma de realizar compras en estos tipos de establecimientos? Si es así, ¿por qué?	X			
12. ¿Cuál cree usted que serían las ventajas de utilizar una aplicación móvil para realizar compras?	X			
13. ¿Usted como cliente que le gustaría que tenga la aplicación o cuáles son sus sugerencias?	X			

Anexo: Matriz de Consistencia

Título	Formulación del problema	Marco Teórico	Objetivos
Propuesta de modelo de negocio para los minimarkets basado en Design Thinking en Chiclayo.	¿Será válida una propuesta de modelo de negocio para los minimarkets basado en Design Thinking en Chiclayo?	<p>Modelo de negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmento de mercado • Propuesta de valor • Canales • Relaciones con los clientes • Fuentes de Ingresos • Recursos claves • Actividades claves • Asociaciones claves • Estructura de costos <p>Design Thinking</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empatizar • Definir • Idear • Prototipar • Evaluar 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo General: validar la propuesta de modelo de negocio para los minimarkets basado en Design Thinking en Chiclayo <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empatizar • Definir • Idear • Prototipar • Evaluar