



Plan de negocio para determinar la viabilidad comercial, operativa y financiera de una tienda especializada de productos saludables en Lima Norte.

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Gestión Empresarial por:

Siore Lizet Choque Coyla _____

Pablo José Domínguez Yauri _____

Raúl Alonso Navarro Macurí _____

Yudy Luz Palomino Matilla _____

Programa de Maestría en Gestión Empresarial 03

Lima, 27 de marzo de 2019

Esta tesis

Plan de negocio para determinar la viabilidad comercial, operativa y financiera de una tienda especializada de productos saludables en Lima Norte.

ha sido aprobada.

.....
Otto Regalado Pezua (Jurado)

.....
Richard Moarri Nohra (Jurado)

.....
Carlos Aguirre Gamarra (Asesor)

.....
Alfredo Mendiola Cabrera (Asesor)

Universidad ESAN

2019

Agradezco a Dios por guiarme para cumplir mis metas personales y profesionales, a mis padres y hermano por su gran apoyo y motivación para el desarrollo de mis proyectos.

Siore Choque

Agradezco a mis padres, Martín y Carmen, por la confianza puesta en mí y por brindarme las herramientas y la compañía de Lulú quienes en conjunto han formado quien soy ahora.

Pablo Domínguez

Agradezco a mis padres, Juan y Carmela, por mostrarme su gran ejemplo, de seguir creciendo constantemente.

Raúl Navarro

Agradezco a Dios, por brindarme fortaleza en cada etapa de mi vida, a mis amados padres porque son mi inspiración en todo lo que hago y mi mayor ejemplo de que con mucho trabajo y perseverancia se logra cada objetivo. A mis hermanos y mis 3 hermosos sobrinos, por recordarme siempre que la familia es lo más importante; los amo con todo el alma!. Finalmente, a mis mejores amigos por estar ahí para mi y celebrar cada logro como si fuera suyo. ¡Gracias! no me cansaré de decir que soy demasiado afortunada y bendecida.

Yudy Palomino

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Idea de negocio.....	3
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1 <i>Objetivo general</i>	4
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	4
1.4 Alcance y limitaciones.....	5
1.4.1 <i>Alcance</i>	5
1.4.2 <i>Limitaciones</i>	5
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO.....	6
2.1 Modalidad de Investigación.....	6
2.1.1 <i>Modalidad cuantitativa</i>	6
2.1.2 <i>Modalidad cualitativa</i>	7
2.2 Tipo de Investigación.....	7
2.3 Formulación del esquema de trabajo.....	7
2.4 Fuentes de información.....	9
2.4.1 <i>Fuentes de información primaria</i>	9
2.4.2 <i>Fuentes de información secundaria</i>	11
2.5 Técnicas de análisis e interpretación de la información.....	11
CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL.....	13
3.1 Que es vida sana.....	13
3.2 Que se logra con una vida sana.....	14
3.3 Alimentación sana.....	15
3.4 Alimentos naturales, ecológicos y orgánicos saludables.....	17
3.5 Problemas de salud vinculados a la alimentación no saludable.....	19
3.6 Beneficios de alimentación saludable con productos naturales, ecológicos y orgánicos.....	21
3.7 Conclusión.....	22
CAPÍTULO IV. MARCO CONTEXTUAL.....	24
4.1 Entorno global.....	24
4.1.1 <i>Población</i>	24
4.1.2 <i>Puntuación de salud global</i>	25
4.1.3 <i>Demanda y producción</i>	29
4.2 Entorno latinoamericano.....	30
4.2.1 <i>Población</i>	30
4.2.2 <i>Demanda y producción</i>	31
4.3 Entorno peruano.....	33
4.3.1 <i>Población</i>	33
4.3.2 <i>Porcentaje de vida sana</i>	33
4.3.3 <i>Resultados de la vida sana</i>	35
4.4 Población en Lima.....	35
4.5 Población Zona Lima Norte.....	36
4.6 Supermercados de productos saludables en Lima.....	37
4.7 Conclusión.....	38
CAPÍTULO V. ANÁLISIS COMPARATIVO.....	39
5.1 Tiendas de productos saludables en el mundo.....	39
5.2 Modelos de negocios de mercados saludables en el mundo.....	40

5.2.1	<i>Competencia del mercado internacional</i>	41
5.2.2	<i>Competencia del mercado regional</i>	45
5.2.3	<i>Competencia del mercado local</i>	48
5.3	Conclusiones.	52
CAPÍTULO VI.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.	54
6.1	Etapa I: Investigación cualitativa	54
6.1.1	<i>Investigación cualitativa: Entrevistas a profundidad</i>	54
6.1.2	<i>Investigación cualitativa: Focus Group</i>	58
6.2	Etapa II: Investigación cuantitativa	60
6.2.1	<i>Objetivo del estudio.</i>	60
6.2.2	<i>Los objetivos específicos.</i>	60
6.2.3	<i>Método de recolección de la información.</i>	61
6.2.4	<i>Instrumentos de recolección de información.</i>	61
6.2.5	<i>Diseño de la muestra.</i>	61
6.2.6	<i>Tipo de muestreo.</i>	64
6.2.7	<i>Tamaño de muestra.</i>	64
6.2.8	<i>Distribución de la muestra.</i>	65
6.2.9	<i>Resultado de la Encuesta.</i>	65
6.3	Estimación de la demanda.	66
6.3.1	<i>Cálculo del mercado objetivo.</i>	67
6.4	Conclusiones	70
CAPÍTULO VII.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	71
7.1	Análisis PEST	71
7.2	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	75
7.2.1	<i>Entrada de nuevos competidores.</i>	75
7.2.2	<i>Rivalidad entre competidores actuales.</i>	75
7.2.3	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	76
7.2.4	<i>Poder de negociación de los clientes</i>	77
7.2.5	<i>Productos sustitutos.</i>	77
7.3	Matriz EFE.....	79
7.4	Acciones estratégicas.....	80
7.5	Modelos CANVAS.....	82
7.6	Factores de comparación	84
7.7	Conclusiones	87
CAPÍTULO VIII.	PLAN COMERCIAL	89
8.1	Objetivos del plan de Marketing	89
8.1.1	<i>Objetivo general</i>	89
8.1.2	<i>Objetivos específicos</i>	89
8.2	Público objetivo.....	89
8.3	Estrategia de Posicionamiento.	90
8.4	Estrategia comercial.	92
8.5	Mix de Marketing.....	93
8.5.1	<i>Estrategia del Producto.</i>	93
8.5.2	<i>Estrategia de Plaza.</i>	97
8.5.3	<i>Estrategia de Promoción y Publicidad.</i>	97
8.5.4	<i>Estrategia de precio.</i>	104
8.6	Cronograma de actividades.	105
8.7	Indicadores clave de desempeño.	107
8.8	Conclusiones.	107

CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES.	109
9.1 Proceso de Operaciones	109
9.1.1 Compras.....	110
9.1.2 Recepción y almacenamiento.....	114
9.1.3 Distribución en tienda	117
9.1.4 Despacho y cobranza.....	119
9.1.5 Programación de Actividades.....	122
9.2 Localización y Distribución	122
9.2.1 Localización	122
9.2.2 Local comercial.....	124
9.2.3 Distribución de tienda	125
9.3 Turnos, horarios y capacidad Instalada	126
9.4 Tecnologías de información.....	127
9.4.1 Desarrollo de Página web.	127
9.5 Equipamiento	127
9.5.1 Estimación de gastos de equipamiento.....	127
9.6 Conclusiones:	128
CAPÍTULO X. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.	130
10.1 Objetivos	130
10.2 Plan Administrativo	130
10.2.1 Constitución de la empresa.....	130
10.2.2 Régimen Tributario	131
10.2.3 Régimen Laboral.....	131
10.2.4 Trámites municipales.....	132
10.3 Estructura organizacional.....	132
10.3.1 Modelo organizacional.....	133
10.3.2 Organigrama.....	133
10.3.3 Análisis de los puestos de trabajo	134
10.4 Reclutamiento y selección	134
10.5 Proceso de inducción y contratación de personal.....	136
10.6 Formación y desarrollo	136
10.7 Del horario de trabajo	139
10.8 Conclusiones	141
CAPÍTULO XI. PLAN DE FINANCIERO Y ANÁLISIS ECONÓMICO....	142
11.1 Objetivos del plan financiero.	142
11.2 Supuestos y consideraciones generales.	142
11.3 Proyección de ingresos	142
11.4 Presupuesto de egresos	143
11.5 Estimación de la inversión	145
11.6 Proyección de la depreciación.....	146
11.7 Estado de resultados	147
11.8 Evaluación económica financiera.....	149
11.9 Análisis de puntos críticos	150
11.10 Análisis de sensibilidad.....	150
11.10.1 Unidimensional.....	150
11.10.2 Bidimensional.....	151
11.10.3 Escenarios	154
11.11 Conclusiones.....	154
CAPÍTULO XII. PLAN DE RIESGOS.	155

12.1	Objetivos	155
12.2	Identificación de riesgos, plan de mitigación y control.....	155
12.3	Evaluación de los riesgos.....	157
12.4	Conclusiones	158
CAPÍTULO XIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.		159
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.
BIBLIOGRAFÍA	163

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla II.1 Estructura de trabajo de investigación.....	7
Tabla III.1 Tipos de alimentos.	19
Tabla IV.1 Crecimiento estimado de población a nivel global.....	25
Tabla IV.2 Los diez países con Puntuación de Salud más alta en el mundo	26
Tabla IV.3 Países latinoamericanos con los mejores índices de salud a nivel mundial	28
Tabla IV.4 Población estimada 2050-2100 de los países más poblados en Latinoamérica	31
Tabla IV.5. Desarrollo de Producción agrícola orgánica en Latinoamérica	32
Tabla IV.6. Distribución de habitantes en los distritos de la Zona 2.....	36
Tabla IV.7. Estilos de vida, características y NSE en el Perú y América Latina.....	37
Tabla V.1 Tiendas de productos saludables en el Mundo: características generales ...	42
Tabla V.2 Factores de éxito: tiendas de productos saludables a nivel internacional. ..	43
Tabla V.3 Tiendas de productos saludables en América: características generales.	46
Tabla V.4 Factores de éxito: tiendas de productos saludables a nivel regional.	47
Tabla V.5 Tiendas de productos saludables en Perú: características generales.	50
Tabla V.6 Factores de éxito: tiendas de productos saludables a nivel local.	51
Tabla VI.1 Relación de personas expertas que fueron entrevistadas.	55
Tabla VI.2 Objetivos específicos de la investigación.....	56
Tabla VI.3 Conclusiones de las entrevistas a profundidad.	57
Tabla VI.4 Esquema de los Focus Group.	58
Tabla VI.5 Ficha técnica de la Investigación cualitativa – Focus Group.	59
Tabla VI.6 Conclusiones del Focus Group.	60
Tabla VI.7 Empleo anual en Lima Metropolitana variación porcentual PEA ocupada	62
Tabla VI.8 Distribución de muestra.	65
Tabla VI.9 Resultado de la encuesta.....	66
Tabla VI.10 Población total de Lima Norte Zona 2 con NSE B y C1.....	67
Tabla VI.11 Crecimiento anual poblacional (miles).	67
Tabla VI.12 Mercado Disponible (miles).	68
Tabla VI.13 Mercado Efectivo (miles).	69
Tabla VI.14 Mercado Objetivo (miles).....	70
Tabla VII.1 Análisis PEST.....	71
Tabla VII.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	75
Tabla VII.3 Rivalidad entre competidores actuales	76
Tabla VII.4 Poder de negociación de los proveedores	76
Tabla VII.5 Poder de negociación de los clientes	77
Tabla VII.6 Productos sustitutos	78
Tabla VII.7 Resumen de las 5 fuerzas de Porter	78
Tabla VII.8 Matriz EFE	80
Tabla VII.9 Acciones estratégicas externas	81
Tabla VII.10 Acciones estratégicas Internas.....	82
Tabla VII.11 Factores de comparación.....	85
Tabla VIII.1. Segmentación de mercado	90
Tabla VIII.2 Indicadores de desempeño	107
Tabla IX.1 Lista de proveedores.	112
Tabla IX.2 Evaluación para selección de ubicación.....	123

Tabla IX.3 Costos de equipamiento	128
Tabla X.1 Datos principales de la empresa.....	130
Tabla X.2 Requisitos tributarios para el régimen de Mypes.....	131
Tabla X.3 Beneficios laborales del régimen de la Pequeña Empresa.	132
Tabla X.4 Permisos y registros requeridos para el funcionamiento del negocio.	132
Tabla X.5 Capital humano	134
Tabla X.6 Flujo de proceso de reclutamiento y selección del personal.....	136
Tabla X.7 Puestos, requisitos y funciones de los trabajadores	137
Tabla X.8 Puestos, requisitos y funciones de los servicios por terceros	139
Tabla XI.1 Margen promedio ponderado.....	143
Tabla XI.2 Gastos de servicios generales	144
Tabla XI.3 Gasto de marketing	144
Tabla XI.4 Gasto en planilla	145
Tabla XI.5 Total de inversión	146
Tabla XI.6 Depreciación.....	147
Tabla XI.7 Valor residual	147
Tabla XI.8 Estado de resultados.....	148
Tabla XI.9 Flujo de caja operativo	149
Tabla XI.10 Flujo de caja de inversiones y flujo de caja económico	149
Tabla XI.11 Evaluación económica.....	150
Tabla XI.12 Puntos críticos.....	150
Tabla XI.13 Resultado de análisis unidimensional	151
Tabla XI.14 Resultado de análisis bidimensional	153
Tabla XI.15 Evaluación de escenarios.....	154
Tabla XII.1 Identificación y mitigación de riesgos	156
Tabla XII.2 Evaluación de riesgos	157
Tabla XII.3 Nivel de impacto.....	157
Tabla XII.4 Evaluación de nivel de impacto de los riesgos.....	158

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura III.1 Pirámide de alimentación.....	16
Figura IV.1 Crecimiento de productos orgánicos en el mercado global	30
Figura IV.2 Conceptos de tener una vida saludable	34
Figura IV.3 Razones de no llevar una vida saludable	35
Figura VI.1 Distribución porcentual de la población económicamente activa por grupos de edad, 2007 y 2017	62
Figura VI.2 Interes de compra.....	68
Figura VI.3 ¿Cuál es la probabilidad de comprar en una tienda de productos saludables?	69
Figura VII.1 Modelo CANVAS	82
Figura VIII.1 Logo.	95
Figura IX.1 Actividades claves del proceso de operaciones.....	109
Figura IX.2 Diagrama de flujo del proceso.....	110
Figura IX.3 Bases Regionales ANPE Perú.	111
Figura IX.4 Equipos para Almacén	116
Figura IX.5 Mobiliario área de ventas.	118
Figura IX.6 Equipos de exhibición: Vitrinas refrigeradas	119
Figura IX.7 Modelo de carrito y cesto de autoservicio	120
Figura IX.8 Equipos para estación de caja y despacho	121
Figura IX.9 Ubicación de local comercial	125
Figura IX.10 Distribución de tienda	126
Figura X.1 Organigrama de Qhali kay	133
Figura X.2 Flujo de proceso de reclutamiento y selección del personal	135
Figura XI.1 Comportamiento de utilidad neta	148

Siore Lizet Choque Coyla

Profesional de la carrera de Ingeniería Industrial con 3 años de experiencia en empresas textiles, específicamente en el área de producción, y con 1 año en el área administrativa. Con destreza para liderar grupo de personas generando óptimo clima laboral y mayor productividad. Con altos valores éticos, alta orientación a resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

EDFRIED E.I.R.L.

Empresa Arequipeña perteneciente al rubro textil, dedicada al tejido de chompas y confección de prendas de varón.

Coordinador Administrativo

(junio 2017 – Actualidad)

Responsable de gestionar y administrar bases de datos y asistir a los supervisores con la creación y edición de presentaciones, informes y otros documentos.

Encargada de atender y realizar el trámite administrativo interno y externo de la empresa, haciendo seguimiento para el cumplimiento de los mismos. Ejecución de estrategias y compañías en donde se incremente la productividad promedio dentro de la empresa

TRADE SANDDER PERÚ

Perteneciente al grupo Sandder, empresas dedicadas exclusivamente a la producción de calzado de cuero, incluyendo la producción de plantas con su empresa Hulitex, para el mercado local, nacional e internacional.

Planificador de Producción

(febrero 2017- abril 2017)

Encargada de coordinar con el jefe de planta para el cumplimiento de producción teniendo en cuenta las urgencias que podrían ocurrir en el proceso. Efectuar y monitorear la ejecución de la programación interna en la planta de calzados junto a los supervisores de cada una de las áreas. Coordinar con el área comercial para obtener la información necesaria para programar la producción correctamente.

EMPRESA TEXTIL LANA SUR

Empresa textil que cuenta con tres plantas productivas (de Tops, de Hilandería y la planta de Acabados) y las oficinas administrativas, dedicado a tops, hilados de fibra larga e hilados especiales.

Supervisor de Producción

(abril 2015 – noviembre 2016)

Supervisar el área de producción de hilos siendo encargada de verificar que los pedidos estén de acuerdo a los requerimientos, a tiempo y en el volumen pedido, de esta manera administrar los recursos asignados en cuanto a los colaboradores, inventarios y procesos. Coordinar con las distintas áreas para la implementación de mejoras en los procesos y obtener mayor productividad en la planta. Logré generar un mejor aprovechamiento de desperdicios del proceso de hilatura.

Auxiliar de Producción**(marzo 2014 - marzo 2015)**

Encargado de apoyar al supervisor de producción al organizar y planificar la producción de hilos. Coordinar con las diferentes áreas como comerciales, finanzas, logística con el fin de cumplir las metas de la empresa.

Entregar reportes de pedido de producción al supervisor y verificar las hojas de ruta.

Apoyar en la optimización de los procesos de trabajo dentro de la línea de producción.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2017 - 2019
Maestría en Gestión Empresarial

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN 2015 - 2016
Curso de Informática contable

CENTRO DE CAPACITACIÓN PROAVANCE SAC. 2015 - 2015
Diplomado en Gestión Empresarial

CENTRO DE CAPACITACIÓN PROAVANCE SAC. 2015 - 2015
Cursos de Liderazgo e Integración Motivacional

UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO 2009 - 2014
Carrera profesional de Ingeniería Industrial

OTROS ESTUDIOS

CENTRO DE IDIOMAS DE UCSP: Ingles Avanzado 2014

INSTITUTO SUPERIOR PRIVADO DEL SUR: Excel Avanzado 2014

SENATI: Procesos Industriales 2014

CENTRO DE IDIOMAS DE USPM: Portugués Intermedio 2018

Pablo José Dominguez Yauri

Bachiller en Administración y Negocios Internacionales, graduado de la Universidad Alas Peruanas.

Experiencia laboral en temas de consultoría de empresas, como asistente administrativo y de investigación, y actualmente asistente de proyectos de construcción.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

GRAÑA Y MONTERO

Compañía de origen peruano con más de 85 años de trayectoria, organizada en tres líneas de negocio: Ingeniería y Construcción, Infraestructura e Inmobiliaria. Tenemos operaciones permanentes en Perú, Chile y Colombia y hemos participado en el desarrollo de proyectos en 13 países de Latinoamérica y el Caribe.

Asistente Administrativo de Proyecto

(Noviembre 2017 – Actualidad)

- Encargado de la revisión y refinanciación de la deuda de las empresas del grupo
- Encargado de la negociación directa con los proveedores y evaluación de estados de cuenta
- Controlar y monitorear la deuda y pagos de los Proveedores con la finalidad de cumplir los compromisos pactados
- Gestionar la elaboración de los lotes de facturas y letras para el pago mensual de las cuotas pactadas
- Comunicar y asesorar a los proveedores en el proceso de cobro para evitar el rebote de cheques o rechazo de cuentas

SWISS CAPITALS GROUP

Empresa encargada del arrendamiento de oficinas y bienes raíces, así como la diversificación de la marca en áreas agropecuarias, y de Facility Management.

Asistente de Gerencia General

(abril 2017 – agosto 2017)

- Encargado del análisis de indicadores por área y supervisión de cumplimiento de estos
- Apoyo administrativo en, control documentario, manejo de reembolsos y revisión de pagos
- Apoyo y elaboración del plan estratégico
- Coordinar y llevar la programación de actividades mensuales a fin de interconectar el funcionamiento de las áreas
- Elaborar y hacer seguimiento de las actas de comité y directorios de todas las gerencias
- Seguimiento y coordinación de pendientes mensuales respecto a los objetivos planteados
- Manejo de cotizaciones y negociación con proveedores de acuerdo al área
- Apoyo en la traducción de informes y elaboración de estos
- Coordinar y mantener la debida discreción y confidencialidad respecto a los objetivos y pendientes de la gerencia
- Tareo de personal y apoyo en la evaluación de clima organizacional

ESCUELA DE POSGRADO UNMSM

Administrativo de la Escuela de Posgrado (Marzo 2016 – Enero 2017)

Encargado de Recursos Humanos y otras labores administrativas dentro de la Escuela de Posgrado, así mismo apoye en el dictado temporal de clases de inglés para maestría y doctorados.

- Mejora en el manejo de los estados contables de la escuela optimizando el uso de los recursos.
- Pago de docentes y personal de la Unidad de idiomas extranjeros, de una manera eficiente y puntual a fin de evitar un mal clima laboral
- Coordinación logística y de presupuesto, optimizando el uso de los materiales y presupuesto futuro.
- Asistencia en la matrícula y programación de cursos para maestrías y doctorandos, para beneficio mutuo de la escuela y alumnos.
- Asistencia en el trámite documentario: RRHH, abastecimiento y expedientes de grado
- Manejo de cotizaciones y negociación con proveedores
- Coordinación con el área de mantenimiento y académica

BOC (Business Owners Consulting)

Firma dedicada al asesoramiento de empresas familiares, desarrollo de planeamiento estratégico y transición a un modelo formal de empresa moderna.

Asistente administrativo y de investigación (Consultor junior) (Abril 2013 – Marzo 2016)

Responsable de documentación y elaboración de planes estratégicos anuales a las empresas asesoradas, auditoría y análisis de las diferentes áreas, manejo de facturación y área contable.

- Se logró la optimización del archivo, así como la maximización del uso de los estados financieros y contables.
- Elabore los planes estratégicos que permitieron un desarrollo sostenible mediante objetivos a lo largo del año para las empresas asesoradas.
- Se creó una base de datos efectiva para el seguimiento de clientes fidelizados y de aquellos potenciales.
- Se realizó el análisis organizacional y financiero de las empresas asesoradas
- Aportar en las propuestas metodológicas y procedimientos para en el desarrollo de la consultoría
- Aplicar instrumentos y protocolos propios de la consultoría

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2017 - 2019
Maestría en Gestión Empresarial	
UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN MARCOS	2016
Diplomado en Gerencia de Recursos Humanos	
UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS	2015

Bachiller en administración y negocios internacionales

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
Estudios de Excel financiero

2015

OTROS ESTUDIOS

INIPUC: Certificado en el Nivel Avanzado

2008

Raúl Alonso Navarro Macurí

Ingeniero de Sistemas Colegiado con Matrícula N° 198019, titulado en la Universidad de Lima.

Experiencia laboral en Consultoras de Actividades Jurídicas y de Tecnologías de Información, como Jefe de Recursos Humanos, Gestor de Proyectos y Consultor Business Intelligence. Capacidad para generar reportes de información financiera, desarrollo de páginas web ad-hoc, implementación de marketing digital SEO y SEM, construcción de sistemas integrados y elaboración de Estados Financieros de índole tributario y laboral.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

CONSULTORIA MACURI & ASOCIADOS S.R.L.

Firma dedicada en brindar asesorías, desarrollo de servicios profesionales y seminarios de capacitación de alta especialidad en materia contable, tributaria, laboral a través de las normas legales vigentes manteniendo e informando las últimas novedades de ley.

Jefe de Recursos Humanos

(Enero 2015 – Actualidad)

Lidero un equipo de trabajo a cargo de los procesos administrativos laborales y contables gestionando la programación de las actividades y responsabilidades del recurso humano, estableciendo e informando sobre los indicadores de gestión. Reporto al Gerente General y Jefe de Contabilidad.

- Logré cumplir con la programación de actualización de Estados Financieros mensuales de índole laboral y contable, lo cual permitió identificar los factores críticos que generaban retraso a través de los procesos de la organización.
- Implementación de procedimientos de reclutamiento y selección del personal a través de diferentes filtros, logrando un mejor desempeño, trabajo en equipo y manteniendo un clima laboral agradable.
- Validación y declaración de las Planillas Electrónicas a través de la generación de reportes conciliando cada una de las operaciones en cuanto a conceptos remunerativos y no remunerativos.
- Elaboración de informes relacionados al avance de las actividades e información sobre los temas actuales laborales vigentes.

Gestor de Proyectos TI

(Agosto 2013 - Diciembre 2014)

Estuve a cargo de la administración de proyectos de tecnologías de información, servicios relacionados a la consultoría, y programación de planes de trabajo para su adecuada ejecución. Reportaba al Gerente General y Jefe de Contabilidad.

- Implementé el área de proyectos de tecnologías de información, con la finalidad de optimizar el uso de las herramientas e integración de las mismas, que permitió mejorar el tiempo de respuesta relacionados a los procesos de contabilidad y finanzas.
- Elaboré flujogramas que permitieron conocer las actividades de cada una de las áreas con el objetivo de identificar los errores más comunes desarrollando la

solución más óptima. Además de ello, los diagramas construidos sirven para que la inducción de un nuevo personal sea más dinámica y ágil.

- Desarrollé la página web de la organización utilizando herramientas de diseño y gestión de contenidos para la comunicación de los servicios brindando información oportuna a las personas de interés.
- Establecí campañas de marketing a través de redes sociales difundiendo los servicios de la consultoría a fin de tener un nuevo canal de comunicación que permita obtener un mayor alcance de nuestro público objetivo.

BUSINESS & DECISION LATAM S.A.C.

Empresa internacional de consultoría e integración de sistemas, conformada por un grupo de empresas especializadas en temas de Business Intelligence, Customer Relationship Management y e-Business.

Consultor BI Junior

(Enero 2013 - Julio 2013)

Estuve a cargo de analizar las herramientas de inteligencia de negocios con el fin de diseñar y generar reportes de información financiera. Investigación sobre los procesos de carga masiva de datos y configuración de programas de elaborando manuales para su correcto funcionamiento. Responsable del avance de la migración de base de datos Netezza a Oracle. Configuración de conectividad de los servidores de Base de Datos. Reportaba al Consultor Senior.

- Investigación sobre las funciones que permitan realizar consultas y carga masiva de datos con las herramientas de IBM Cognos con la finalidad de optimizar los procedimientos.
- Recopilación y modelamiento de los datos de la información financiera a fin de obtener reportes para la toma de decisiones de la gerencia.
- Programación a través del sistema operativo CentOS a fin de realizar la carga masiva de archivos de la base de datos Netezza a Oracle.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Gestión Empresarial	2017 - 2019
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ Curso de Especialización en Finanzas	2016
UNIVERSIDAD DE LIMA Titulado en Ingeniería de Sistemas	2016
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ Curso de Especialización en Evaluación y Administración de Proyectos	2016
UNIVERSIDAD DE LIMA (tercio superior) Bachiller en Ingeniería de Sistemas	2008-2013

OTROS ESTUDIOS

EDUSOFT: Certificado en el Programa Virtual de Inglés Profesional	2018
SISTEMAS UNI: Certificado en Gestión de Proyectos	2014-2016
UNIVERSIDAD DE LIMA: Certificado Oracle Academy Programación Java	2013
BRITÁNICO: Certificado en el Nivel Avanzado	2012

Yudy Luz Palomino Mantilla

Bachiller en Administración de Empresas, con más de 08 años de experiencia en áreas de marketing, ventas y atención al cliente, al igual que en área administrativa, generando valor en la planificación, coordinación y ejecución de acciones que contribuyen al crecimiento de la empresa.

Experiencia en planificación de campañas a través de medios para impulsar ventas y cierre de las mismas, implementación de buenas prácticas para mejorar los procesos de gestión. Experiencia en coordinación académica, liderar los procesos relacionados con comunicaciones.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Reconocida escuela de negocios en Perú, cuenta con más de 55 años de exitosa trayectoria y experiencia en formación ejecutiva y empresarial.

Coordinadora de programa

Enero 2018 – Actualidad

Liderar un equipo cuya misión es generar las mejores condiciones de calidad para la comunidad universitaria, a través del diseño, implementación y soporte de acciones que contribuyan a mejorar la experiencia académica.

- Coordinar junto a la dirección, la planeación y organización de convocatorias de admisión de inicio a fin y medir los avances de ventas, previo reporte del área comercial e implementar acciones para la mejora del mismo.
- Elaboración y aplicación de mejoras en el presupuesto general del programa
- Logré los indicadores más altos de satisfacción de calidad de servicio de profesores y alumnos, con un incremento del 50%
- Desarrollé estrategias de comunicación efectiva y activa con nuestros participantes
- Mejoré el tiempo de respuesta de actividades críticas con diversas áreas tanto internas como externas en un 80%
- Implementé políticas y adecué procesos para una mejor gestión del área.

CENTRO DE DESARROLLO EMPRENDEDOR – U. ESAN

Creado en 2003 por iniciativa de un grupo de académicos con la finalidad de fomentar el desarrollo de una sociedad emprendedora, a través de la generación de emprendedores exitosos y empresas innovadoras.

Coordinadora de Ventas

(Noviembre 2009 – Diciembre 2017)

Liderar el equipo de venta con la misión de alcanzar los objetivos comerciales, a través de distintas estrategias que permitan contribuir a la rentabilidad de la institución.

- Responsable de elaborar y coordinar lanzamiento de programas anuales, organizar y ejecutar conferencias informativas, eventos institucionales, y brindar información sobre los mismos.

- Encargada de las actividades relacionados a Marketing y posicionamiento de productos académicos, teniendo en cuenta la optimización de recursos asignados para promoción y venta.
- Desarrollo de estrategia comunicacional de alto impacto para publicación en diferentes canales.
- Responsable de la búsqueda de alianzas comerciales y socios estratégicos para promoción de programas. Se logró incrementar un 60% de los mismos.
- Responsable del counter y call center, orientar, brindar información y cerrar ventas de toda la cartera de programas, ofrecidos en la ciudad de Lima.
- Manejo y alimentación de base de datos, brindar seguimientos a clientes actuales y potenciales a través de e-mailing y tele marketing.
- Logré incrementar el N° de convocatorias de diversos programas en el año, en un 40%. Esto, a través de una adecuada administración de medios digitales: Web, Facebook, html.
- Se incrementó en un 30% el índice de inscripciones en los programas ofrecidos en el área.
- Mejoré el posicionamiento de la marca (CDE) en redes, logrando el crecimiento de la comunidad en nuestra fan page.
- Implementé nuevas políticas de descuentos y mejore el ciclo de financiamiento de los programas en un 66%, reduciéndose a su vez, la tasa de morosidad.

RESPALDO CONSULTORES S.A.C

Empresa que ofrece servicios de asesoría empresarial en las áreas contables, marketing, recursos humanos finanza, constitución de empresa

Asesora Comercial

(Marzo 2009 – Setiembre 2009)

- Organización de eventos corporativos, alineados a la estrategia de la empresa, conectando nuevos prospectos para dar a conocer los servicios ofrecidos por la empresa.
- Encargada de concertar citas y visitar a clientes potenciales.
- Responsable de tele-mercadeo para ofrecimiento capacitación corporativa.
- Responsable del cierre de ventas.

CLÍNICA SAN VICENTE S.A

Entidad privada de salud, que presta servicios de atención integral a grandes empresas estatales y a los diversos sistemas de seguros privados existentes en el país.

Técnica en enfermería

(Junio 2006 – Diciembre 2008)

- Trabajo asistencial en áreas de hospitalización, cuidados intensivos, emergencia y sala de operaciones
- Incremento del trato interpersonal y humanitario frente a conductas resultantes de emociones
- Desarrollo de habilidades comunicativas a nivel verbal y no verbal, y en equipos de trabajo.

- Desarrollo de la capacidad de respuesta frente a diversas situaciones y en la solución de problemas
- Demostrada eficiencia y responsabilidad.

FORMACION PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2017 - 2019
Maestría en Gestión Empresarial

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016
PEE en Gerencia de Ventas

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS – UPC 2012 - 2015
Bachiller en Administración de Empresas

OTROS ESTUDIOS

CAMBRIDGE: INGLES INTERMEDIO 2014 - 2015

CENTRO DE CAPACITACIÓN DE CALL CENTER - IPCC 2009
Certificación para operadores de telemarketing

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO ARZOBISPO LOAYZA 2004 – 2006
Técnica en Enfermería

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Gestión Empresarial.

Título de la tesis: Plan de negocio para determinar la viabilidad comercial, operativa y financiera de una tienda especializada de productos saludables en Lima Norte.

Autor(es): Choque Coyla, Siore Lizet.

Domínguez Yauri, Pablo José.

Navarro Macurí, Raúl Alonso.

Palomino Mantilla, Yudy Luz.

Resumen:

La preocupación por el cuidado de la salud que tiene nuestro país está atravesando por un crecimiento paulatino, que se basa en optar por una alimentación saludable, lo cual genera una serie de beneficios a corto y largo plazo, enmarcando un estilo de vida preponderante a la salud; pese a ello, en la actualidad no se está concientizando sobre dicha tendencia. Asimismo, la demanda de consumo de las personas sobre los alimentos saludables, ha tenido un gran crecimiento en los últimos años, sin embargo, se encuentra con una oferta limitada, debido a la poca accesibilidad que no permiten satisfacer las necesidades de dicha población.

De acuerdo a lo descrito, el presente plan de negocio ofrece una tienda especializada variada de productos saludables de calidad y precio justo, dirigido para aquellas personas que se dedican al cuidado de su salud y alimentación a través de productos sanos y de calidad, brindando un servicio diferenciador. A través de la propuesta, se fomenta el consumo de productos saludables, así como el bienestar físico, mental y social de la persona, logrando una sinergia entre ambos conceptos.

Además, como valor agregado, se brindará asesoría especializada en nutrición brindando información sobre los productos saludables de la tienda, y se distribuirá el uso de bolsas ecológicas como parte de preservar y cuidar el medio ambiente.

El presente del plan de negocios busca determinar la viabilidad comercial, operativa y financiera del proyecto, la cual ha sido desarrollada a través del marco metodológico y sus técnicas en la búsqueda de información. Para lograr nuestro objetivo se desarrolló una investigación de mercado, donde se utilizó las fuentes primarias como son las entrevistas a expertos, Focus Group y encuestas; con la finalidad de determinar y validar el mercado objetivo según la información recolectada.

El perfil del público objetivo del proyecto está definido por personas con un estilo de vida sofisticado y moderno, que se preocupan por su salud y el consumo de alimentos saludables, las edades de ellos oscilan entre los 25 a 55 años, pertenecientes al NSE B y C1, que residen en los distritos de San Martín de Porres, Los Olivos e Independencia.

El nombre de la propuesta se denomina Qhali Kay, proveniente del quechua que significa salud, concepto que engloba la idea de negocio y representa a nuestra propuesta.

La manera en que se difundirá la propuesta es a través de las redes sociales como Facebook e Instagram, ventanas que permitirán el acceso al público objetivo y de esta manera se llegará al segmento deseado. Asimismo, se enviará correos masivos brindando información acerca de nuestros servicios y sus beneficios.

Con la finalidad de garantizar una adecuada distribución en el proceso de operaciones, el lugar de la tienda especializada estará ubicada en el distrito de Independencia, debido a ser una zona colindante a los distritos de Lima norte, que a su vez es concurrido por el público que visita los centros comerciales como: Royal Plaza, Mega Plaza y Plaza Norte.

Por último, se realizó el estudio de factibilidad que demuestra que el proyecto es viable en sus diferentes aspectos: comercial, operativa y financiera.

Resumen elaborado por los autores.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.

Según un artículo presentado en el diario El Comercio la tendencia relacionada con un estilo de vida saludable, el cual incluye el consumo de productos orgánicos libres de químicos perjudiciales a nuestra salud, es el objetivo de muchos peruanos en la actualidad (El Comercio, 2017). Es por ello que se plantea la implementación de una tienda especializada en productos orgánicos y alimentación saludable.

Según Angie Higuchi en su artículo publicado en la página SciELO Perú, muestra que en Lima Metropolitana y en general el Perú se lleva adoptando la tendencia de una alimentación saludable que promueva el bienestar físico de las personas. Dicha tendencia se ha visto fortalecida en los últimos cinco años por la difusión de programas de televisión y famosos que comparten dicho estilo de vida en sus redes sociales, medio que es de gran alcance y a su vez de presión social para la sociedad (Higuchi, 2015).

En este contexto el artículo presentado por Betty Soto en el diario El Comercio, da a conocer de la proliferación de tiendas especializadas y bioferias en las cuales se brindan un acceso rápido a este tipo de alimentos, los cuales tienen un precio de adquisición que está sobre el promedio por el valor que representan para los consumidores (El Comercio, 2015). En esta línea se encuentra la tienda Flora y Fauna el cual está especializado en productos orgánicos comestibles así como de limpieza y belleza a base de ingredientes naturales. Flora y Fauna actualmente cuenta con tres locales los cuales se encuentran en zonas de consumo A y B, siendo estos sus principales objetivos.

A fin de concretar una diferenciación y atrapar un mercado no atendido por Flora y Fauna, se plantea el ingreso de este modelo de mercado a la Zona de Lima Norte, zona que cuenta con un gran porcentaje de nivel socioeconómico B, el cual aspira a formar parte de las tendencias actuales que se observan por las redes y en la sociedad, así mismo se conoce que Lima Norte no cuenta al momento con un mercado especializado de este tipo por lo cual tener la ventaja de ser el primero nos ayudara a posicionarnos en el público.

1.1 Antecedentes.

Según Rosi Villanueva y Gustavo Ysla en publicación del diario La República, en la actualidad existe un incremento del cuidado de nuestra salud, basada en una alimentación saludable y por ende, la orientación al consumo de productos más naturales como los orgánicos (Datum, 2018). Según la página web Sanitas España esta tendencia engloba una gran variedad de términos tales como fitness, productos orgánicos, productos naturales, entre otros, estos están sumamente arraigados en una generación que es consciente de sus necesidades, preferencias y orientados a un cambio sostenible y mejora del mundo, hablamos de los “millennials” gente nacida entre los años 80 y 2000.

Según el diario Gestión en Perú, no es hasta el año 2010 con la proliferación de los gimnasios y masificación en los medios de dicho estilo de vida, que comenzó a tener gran cantidad de influencia en el público, comenzando por aquellos de nivel socioeconómico A y B ubicado en distritos céntricos (Gestión, 2017). Sin embargo, el Perú se encuentra aún lejos de estar realmente concientizado respecto a dicha tendencia.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO), Perú se encuentra ubicado en la posición N° 3 en la región, seguido de México y Chile, en lo que respecta a sobrepeso y obesidad por lo cual, se infiere que esta es una problemática vigente en nuestro país. Elmer Huerta, en una publicación para el diario El Comercio, manifiesta que tanto el sobrepeso como la obesidad han aumentado en los últimos años y tiene especial incidencia en personas mayores de 15 años, los cuales representan más del 50% de la población. Esta condición, está íntimamente vinculado al sedentarismo, mala alimentación y además, la sobre exposición a productos que no contribuyen a la salud (El Comercio, 2018).

En contraposición a todo lo anterior, según la página web (vivemandarina.pe, 2017) cada vez son más las personas que se suman a un estilo de vida más saludable, por lo que, en los últimos años la demanda por productos de alta calidad y con características naturales, saludables y orgánicas ha crecido. En ese sentido, el comportamiento del consumidor viene con una fuerte tendencia que incorpore alimentos con rotulado nutricional, natural y fortificado.

De acuerdo a la encuesta Global de sobre Salud y Percepción de Ingredientes de (Nielsen, 2016) “los peruanos desean ver en el anaquel productos totalmente naturales (68%, bajos en grasa/sin grasa (62%), bajos en azúcar (59%) y sin colores artificiales (54%)”. Estos resultados, evidencian una preferencia por productos saludables y una fuerte aceptación de productos naturales; razón por la cual, su oferta ha crecido en los últimos años (El Comercio, 2017). Según Luis Carbajal, Director de Lima Orgánica “el mercado de comida saludable ha evolucionado de manera favorable [...]. Un factor importante, es que la gente demanda este tipo de alimentos”; tanto, que hoy en día el 78% de Peruanos toma en cuenta alternativas orgánicas entre sus alimentos (Gestión, 2017). De esta información, se puede concluir que existe un incremento de negocios dedicados a este fin, pues cada vez más personas están dispuestas a pagar más por alimentos que aporten beneficios a su vida.

Sin embargo, a pesar de la demanda creciente, la oferta de este tipo de alimentos es limitada en la accesibilidad, pues este tipo de alimentos y negocios se concentran en lugares como ferias, venta por redes sociales o tiendas ubicadas en algunos distritos de Lima Centro como Surco, San Borja, Miraflores (El Comercio, 2015), cuando existen otras zonas con gran potencial en espera de esta oferta, como es el caso de Lima norte.

Según estudios de mercado de Arellano Marketing, en Lima norte, hay un sector aspiracional moderno y una demanda existente por nuevos productos y servicios (Arellano Marketing, 2017). Asimismo, el diario Gestión indica que Lima norte es zona muy popular y que en los últimos 10 años ha experimentado un crecimiento impresionante, por lo cual, muchos inversionistas realizan sus operaciones en esta parte de Lima, por la capacidad de respuesta de su población que representa a la clase media emergente y que a su vez, disponen de más dinero para consumo (Gestión, 2011).

1.2 Idea de negocio.

Desarrollar una tienda especializada de productos saludables en la zona norte orientado a personas que busquen productos naturales, sanos y de buena calidad, tales como frutas, verduras, abarrotes, productos de higiene y belleza, cuidado del hogar, comida para mascotas e inclusive libros de interés a fines.

El público objetivo está conformado por personas de 25 a 55 años, las cuales, residen en los distritos de Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres y pertenecen al NSE B y C1; con estilos de vida sofisticados y modernas, que se preocupan y/o tienen interés por la salud e incluyen dentro de sus hábitos de consumo, algún tipo de producto saludable.

Con el fin de asegurar la calidad de nuestros productos, se tendrá un régimen de selección que asegure que el producto cumpla con características esenciales para el negocio como, libre de grasas, preservantes químicos y saborizantes artificiales. Para ello, el proveedor deberá contar con un registro sanitario y una certificación como garantía de los mismos.

El negocio, se enfoca tanto en las personas solteras y las familias, razón por la cual, ofrece una gran variedad de productos saludables en un solo lugar.

1.3 Objetivos.

1.3.1 Objetivo general.

Evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica de una empresa que brinde el servicio de provisión de ingredientes listos para la preparación en casa de diferentes recetas de comida, y de asesoría culinaria a través de un profesional de cocina.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Analizar el mercado a fin de establecer la demanda potencial de la idea de negocio en el Sector de Lima Norte.
- Definir los factores críticos de éxito, mediante la elaboración de un benchmarking.
- Identificar las estrategias necesarias para establecer la tienda especializada de productos saludables.
- Elaborar el plan comercial y de operaciones para desarrollar la idea de negocio.
- Evaluar la viabilidad económica financiera de la propuesta de negocio.

1.4 Alcance y limitaciones.

1.4.1 Alcance.

El alcance de la investigación tiene como público objetivo a las personas que gusten de tener una alimentación saludable o tenga la necesidad de cambiar su estilo de vida y mejorarla; que habiten en los distritos de la Zona 2 Los Olivos, Independencia y San Martín; pertenecientes al NSE B y C1 entre las edades de 25 y 55 años.

1.4.2 Limitaciones.

- El presente trabajo se limita a probar la factibilidad para la implementación de la tienda especializada en productos saludables, mas no en la ejecución del proyecto.
- Si bien el sector de NSE A es el de mayor poder adquisitivo, para el negocio es atractivo las personas que pertenecen al NSE B y C1 debido a que son el sector predominante en la Zona 2 que conforma los distritos de Los Olivos, Independencia y San Martín.
- La propuesta de negocio define a la tienda como especializada en productos saludables, ya que no limita al negocio solo a productos orgánicos o bio.
- No se cuenta con información financiera del competidor directo, por lo que la principal fuente de información proviene de fuentes secundarias.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO.

En el presente capítulo se desarrollará el marco metodológico de la tesis. En este sentido se especifica el orden a seguir para el desarrollo de la investigación, empezando por la elección de las modalidades hasta las técnicas, incluyendo las herramientas que serán necesarias aplicar para una buena recolección de información, que será materia de análisis y finalmente la base para el desarrollo de la propuesta de negocio.

Según (Cortés & Iglesias, 2004) la metodología permite guiar el proceso de manera eficiente y eficaz, con la finalidad de obtener resultados deseados y que finalmente de una estrategia a seguir durante el desarrollo.

2.1 Modalidad de Investigación.

Esta tesis tendrá 2 modalidades de investigación: (i) cuantitativa no experimental y (ii) cualitativa no interactivas.

2.1.1 Modalidad cuantitativa.

Según Gonzales y Rodríguez (1991) una investigación cuantitativa es *“aquella que tiende a usar instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y de la estadística.”*

Esta tesis será de modalidad cuantitativa no experimental, debido a que se desarrollará sin manipular las variables, por lo que estas son consideradas independientes y no hay control sobre las mismas.

De manera específica se hace referencia a las encuestas, con la que se busca obtener información de primera (Gómez, 2016), de clientes potenciales para ser analizada y así desarrollar el proyecto.

Se considerará una muestra de 380 personas entre hombres y mujeres que vivan en Lima Norte específicamente en la denominada Zona 2 de Lima que comprende San Martín de Porras, Los Olivos e Independencia que tengan el rango de edad de 25 a 55 años y pertenecientes a un nivel socioeconómico B Y C1 aspiracionales. Además se considerará el estilo de vida de este público objetivo, basado en (Arellano, 2016) serán los sofisticados y modernos, debido a sus características y modernas, ya que por su

perfil, son personas preocupadas por su salud y alimentación, por lo que, incluyen en sus hábitos de consumo, productos que contribuyan a verse y sentirse mejor.

2.1.2 Modalidad cualitativa.

Jiménez (2010) indico que la modalidad cualitativa busca descubrir y comprender los hechos y las emociones de las personas basa en contextos estructurales y situaciones.

En la presente tesis se utilizó la modalidad cualitativa no interactivo específicamente el análisis de conceptos y el análisis histórico; se busca obtener ideas que puedan ser utilizadas para hacer real la propuesta de negocio.

Esto se realizó mediante: (i) entrevistas a profundidad que serán realizadas a expertos, como nutricionistas, proveedores y gerentes de otros negocios similares (ii) focus group con la finalidad de obtener mayor información por parte de los consumidores.

2.2 Tipo de Investigación.

El tipo de investigación a realizarse en la presente tesis será documental debido a que se utilizarán documentos que pueden ser libros, archivos históricos, artículos, etc, los cuales serán debidamente recopilados y seleccionados, después ser analizados.

La investigación también será exploratoria, ya que tiene como objetivo conseguir una visión general de la realidad (Niño Rojas V. M., 2011) . En la presente propuesta de negocio se hará una investigación preliminar en los distritos donde se encuentra nuestro público objetivo.

2.3 Formulación del esquema de trabajo.

En la Tabla II.1 se presenta la estructura del trabajo.

Tabla II.1 Estructura de trabajo de investigación

Cap.	Título	Objetivo	Metodología
I	Introducción	Dar a conocer de manera general la idea de negocio propuesta, mostrando los elementos de justificación, determinar los objetivos y	Fuentes Secundarias: Revisión de libros, tesis, artículos, sitios web relacionados a temas de productos orgánicos y saludables.

		determinar los alcances y limitaciones del proyecto.	Búsqueda y revisión de reportes estadísticos como el INEI, APEIM.
III	Marco Conceptual	Explicar y dar a conocer los conceptos, argumentos e ideas que se han desarrollado en relación a productos saludables.	Fuentes Secundarias: Búsqueda de información respecto a otros planes de negocio relacionados a la venta de productos orgánicos y saludables en tesis, libros y sitios web.
IV	Marco Contextual	Analizar las principales variables referidas, en base a los datos cualitativos recolectados, al ámbito internacional y nacional para el desarrollo y la evaluación del plan de negocios propuesto.	Fuentes Secundarias: Registros estadísticas del INEI, Ipsos Apoyo, APEIM. Búsqueda de información en sitios web.
V	Análisis de la competencia	Reconocer a los competidores existentes en el mercado, analizando las diferencias, similitudes y puntos a mejorar para el proyecto respecto a estos otros negocios.	Fuentes secundarias Sitios web o redes sociales de otros negocios similares Fuentes primarias Visitas personales a markets que son competencia directa para recabar información ya sea de clientes, productos, servicio, etc,
VI	Análisis del mercado	Principal objetivo descubrir unas las necesidades de los consumidores, encontrar nuestro mercado objetivo, precisar el valor agregado que se le dará al producto.	Fuentes Primarias Entrevista a expertos Focus Group Encuestas
VII	Análisis estratégico	Realizar un análisis interno y externo del negocio, con la información obtenida se puede fijar una buena estrategia, además, crear una visión misión y objetivos del negocio.	Herramientas Análisis SEPTE, Cinco fuerzas de Porter, modelo CANVAS y Matriz EFE. Fuentes Secundarias Informes del INEI, APEIM, Arellano Marketing, artículos periodísticos El comercio, La república, Gestión y finalmente tesis que aporten al proyecto.
VIII	Plan comercial	Desarrollar la estrategia conveniente para satisfacer la demanda insatisfecha captada, determinando también el mercado meta y definiendo el servicio que se brindará en la tienda especializada para la venta de los productos saludables.	Fuentes secundarias Reportes estadísticos del INEI y APEIM para saber el nivel socioeconómico, así mismo sitios web, tesis, libros, etc. para tener información específica de costos y servicios de publicidad Fuentes primarias Realizar estudio de mercado, entrevistas a expertos y focus group.
IX	Plan operativo	Definir los procesos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, así mismo determinar la localización e infraestructura y precisar los recursos que serán necesarios para el negocio.	Fuentes primarias Estudio de mercado, encuestas y entrevistas a expertos Fuentes secundarias Sitios web, específicamente de posibles proveedores, también información de otros proyectos similares.

X	Capital humano	Desarrollar el plan de recursos humanos determinando el perfil de los puestos y sus respectivas funciones.	Fuentes secundarias Otros modelos de negocio similares Fuentes primarias Información recabada personalmente
XI	Análisis económico y financiero	Hacer el desarrollo de la viabilidad económica financiera del presente plan de negocios evaluando los posibles escenarios futuros y determinando montos de inversión en el proyecto.	Herramientas financieras Flujos tanto económicos como financieros e indicadores como VAN y TIR así mismo un análisis de sensibilidad.
XII	Análisis de riesgos	Identificar, evaluar, analizar y poder manejar los probables riesgos existentes en el negocio.	Herramientas Matriz de probabilidad de impacto.
XIII	Conclusiones	Concluir sobre los capítulos desarrollados. Dar recomendaciones para aprovechar las oportunidades del negocio.	Fuentes primarias Análisis estratégico, plan comercial y operativo, y análisis económico y financiero del negocio.

Elaboración: Autores de la Tesis

2.4 Fuentes de información.

2.4.1 Fuentes de información primaria.

Palacios (2018) indicó que las fuentes de información primaria son las que brindan información o datos de “primera mano”, es decir, información que obtiene directamente los autores del presente proyecto. Crece Negocios (2012) considera que las fuentes primarias, por lo general, *“son más costosas que las fuentes secundarias, se deben utilizar cuando no existen fuentes secundarias, o cuando la información que brindan estas últimas es insuficiente o inadecuada”*.

Dentro de las fuentes primarias que se utilizaron, están las entrevistas a profundidad, focus group y encuestas; estas serán explicadas a continuación:

a. Entrevistas de profundidad: Según Opción Consultores (2012) esta es una técnica cualitativa que permite entender mediante preguntas, escuchando y registrando las respuestas de manera presencial a expertos que puedan aportar al desarrollo del presente proyecto, por ejemplo a nutricionistas, gerentes de otros negocios similares y algún experto en tema de negocios.

Las preguntas serán abiertas con la finalidad que el entrevistado pueda expresar su juicio con sus propias palabras, de esta manera obtener la información deseada.

b. Focus group: Según Crece Negocios (2012) es una forma de obtener información para la investigación donde consiste en reunir un pequeño grupo de personas para entrevistarlas, esto está dirigido por un moderador quien guiará la discusión del tema en interés.

La aplicación del focus group estará orientada a hombres o mujeres entre 25 y 55 años, de los distritos de los Olivos, San Martín de Porres e Independencia del NSE B y C1, que estén interesados o que lleven una vida saludable, preocupados por su alimentación. Esto es parte de la investigación cualitativa para el desarrollo del presente proyecto y que servirá como base para la elaboración de las encuestas.

c. Encuestas: Esta técnica se aplica al público objetivo mediante preguntas puntuales que nos permite descubrir su opinión y las necesidades específicas acerca del tema de investigación, esta información debe ser debidamente procesada para obtener información necesaria (Gómez, 2016)

Las encuestas serán de tipo concluyente, ya que es de tipo formal y estructurado, con la finalidad de obtener la información suficiente para una buena toma de decisiones.

La encuesta será dirigida a hombres y mujeres entre 25 y 55 años que viven Lima Norte zona 2: Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres, pertenecientes al NSE B y C1. Para asegurar nuestro público objetivo nos guiamos de la capacidad de poder adquisitivo que tienen y sabiendo que el 63% de estos distritos cuentan con estas características.

El tamaño de muestra se determinó utilizando la fórmula mostrada en (Gates & McDaniel, Jr, 2011) para poblaciones infinitas:

$$N = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Donde:

- **Z:** Valor Z del nivel confianza.

- **p:** Factor de probabilidad éxito
- **q:** Factor de probabilidad fracaso
- **e:** Margen de error

Las encuestas presenciales se aplicaron en Lima Norte específicamente en los distritos de San Martín de Porres, Los Olivos e Independencia, para asegurarnos que los encuestados pertenecen al segmento deseado aplicamos previamente antes de cada encuesta una ficha que ayuda a saber a qué NSE pertenece el encuestado, ver ficha en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** Finalmente con los resultados encontrados se procede a analizarlos y así obtener la información necesaria para el desarrollo del presente proyecto.

2.4.2 Fuentes de información secundaria.

Según Crece Negocios (2012) las fuentes secundarias son las que brindan información y/o datos que ya han sido publicados anteriormente o recolectados para propósitos diferentes al actual.

Las fuentes secundarias, por lo general, son más económicas y se obtienen rápidamente, es por ello que se opta como primera opción antes de las fuentes primarias.

La fuente secundaria que es usada para el desarrollo del proyecto está basada en toda la información recopilada de libros, publicaciones en la web, artículos y tesis. En cuanto a datos estadísticos se basa en fuentes como INEI, APEIM IPSO, etc, con la finalidad de facilitar y maximizar toda la información útil para el desarrollo de la presente tesis.

2.5 Técnicas de análisis e interpretación de la información

- **Análisis PEST:** Es una herramienta que nos ayudará analizar principalmente factores externos, ya que al iniciar el negocio se requerirá un conocimiento del contexto donde se ira a desarrollar, con el fin de que se prevea las tendencias de este en el corto plazo las cuales podrían llegar a afectarnos de manera positiva o negativa, ya que al tener en cuenta dichos factores nos permitirá elaborar un plan de acción más amplio respecto a las estrategias a seguir.

- **Las 5 Fuerzas de Porter:** Se utiliza esta herramienta con el fin de tener una ventaja competitiva en el mercado al que pertenece el negocio, ya que por medio de este modelo se puede maximizar los recursos y superar a la competencia. Entonces según Porter el negocio tiene 5 fuerzas para determinar este nivel de competitividad las cuales son: Poder de negociación del cliente, Poder de negociación del proveedor, Amenaza de nuevos competidores, Amenaza de productos o servicios sustitutos y Rivalidad entre los competidores existentes.
- **Matriz EFE:** Esta herramienta permite evaluar la información económica, social, cultural, tecnológica, demográfica, política y competitiva; es decir todas las oportunidades y amenazas que presente el negocio y de esta manera tomar decisiones y plantear estrategias, dicho en otras palabras es aprovechar con eficacia las oportunidades existentes y minimizar los posibles efectos negativos de las amenazas externas.
- **Modelo Canvas:** Esta es una de las herramientas más usadas en el mundo de los negocios, también conocido como Business model Canvas que sirve para describir de manera lógica la manera en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor; en este sentido esta herramienta será útil para crear el modelo de negocio propuesto, a su vez validar su viabilidad, no sólo económica, sino de planteamiento de todos los elementos que conciernen al proyecto.

CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL.

El presente capítulo, tiene como objetivo abordar los conceptos que facilitarán el desarrollo de nuestro modelo de negocio, a fin de conocer y entender en que consiste llevar una vida saludable y los beneficios de poner en práctica este estilo de vida.

Asimismo, se definirá la importancia de una buena alimentación y el impacto que genera en nuestro organismo el aporte de nutrientes esenciales para alcanzar un buen estado de salud. Se explicará además dentro del grupo de alimentos, la clasificación de naturales, ecológicos y orgánicos, y la diferenciación de los mismos.

Finalmente, se conceptualizan una lista de enfermedades vinculadas a una deficiente calidad de alimentos y como la incorporación de productos más saludables en nuestra dieta diaria, generan múltiples beneficios en forma conjunta, salud, medio ambiente, nutrientes, entre otros.

3.1 Que es vida sana.

Con el transcurrir de los años, el valor de la salud se ha deteriorado, originando que cada uno de nosotros tenga su propio concepto respecto a lo que significa “vida sana” y el esfuerzo para conseguirlo.

Hipócrates quien fuera representante máximo de este pensamiento define la vida sana como fuente de riqueza (Restrepo & Málaga, 2002). De hecho, desde las culturas más antiguas, era considerado como un don divino, regalo de los dioses.

Hoy el concepto tiene un sentido más amplio, porque no solo está relacionado a una condición específica sino a un conjunto que acciones que nos permiten de alguna forma alcanzarla. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2018) define la salud como “un estado de completo bienestar físico, mental y social”. En ese aspecto, vida sana encierra una serie de hábitos y estilos que nos permitirán alcanzar dicho estado y que está íntimamente vinculado con la alimentación (dieta equilibrada), actividad física, higiene, descanso, recreación y hasta equilibrio espiritual y con el medio ambiente.

3.2 Que se logra con una vida sana.

Una vida sana o saludable tiene que ver con la adopción de estilos y hábitos que permiten asegurar nuestra condición óptima de salud y así prolongar nuestros años de vida. (Bretel, 2017) Indica que son múltiples los beneficios y si bien es cierto, unas son más importantes que otras, todas se complementan.

Entre los beneficios se tienen:

- i. Un mejor estado físico, por la eliminación de toxinas y grasas negativas gracias a la actividad física y alimentación balanceada.
- ii. Mejor condición de salud, ya que al mantener hábitos saludables, posibilitan la reducción de enfermedades coronarias y los riesgos de contraer enfermedades crónicas y degenerativas.
- iii. Huesos y articulaciones más fuertes.
- iv. Mejor desarrollo del cerebro, pues se reduce el deterioro de la memoria y otras funciones muy importantes del cerebro.
- v. Mejor en el humor y ánimo, por la liberación de hormonas como la endorfina y serotonina que producen felicidad y mejoran nuestra condición de ánimo.
- vi. Sensación de juventud, dado a todas las implicancias y múltiples beneficios de estar sano, hacen que las personas se sientan llenos de energía.

(Casero, 2018) Especialista en salud y hábitos saludables de vida, indica que una vida saludable nos permite una satisfacción interna y por tanto, alcanzar el éxito; además, es una manera eficaz de reducir y evitar visitas a médicos al mismo tiempo que se contribuye con el bienestar personal que se replica en general en nuestro entorno. (Casero, 2018) Inclusive va más allá y afirma que una vida saludable permite una toma de decisiones adecuada en nuestro día a día gracias al equilibrio mental y una suficiente capacidad crítica y responsable.

3.3 Alimentación sana

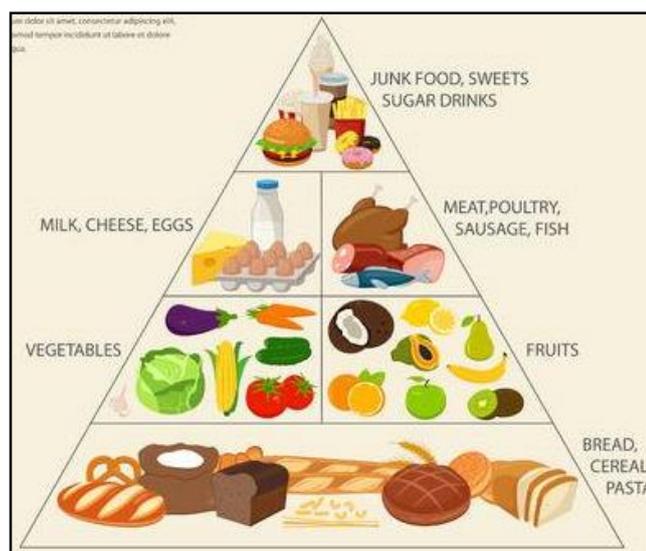
Los alimentos, tienen una función biológica, pues asegura la supervivencia por ser una fuente de aporte de energía y nutrientes indispensables para nuestro organismo (Velásquez, 2006)

(Fundación Bengoa, 2018) Indica que nuestros organismos requieren varios tipos de nutrientes presentes en los alimentos para llevar una dieta equilibrada y sana.

- (i) Hidratos de carbono o conocidos como harinas y de alto aporte energético.
- (ii) Lípidos (grasas y aceites), los cuales, aportan energía.
- (iii) Proteínas (carnes, lácteos, legumbres), que son indispensables para la formación y construcción de músculos.
- (iv) Vitaminas, presentes en frutas, hortalizas y alimentos de origen animal. Estos nutrientes, apoyan en el proceso de transformación de energía y benefician a nuestro sistema inmunológico.
- (v) Minerales: forman parte de diversas funciones esenciales como el crecimiento y son parte de tejidos del cuerpo.
- (vi) Fibra: muy importante para proceso digestivo y absorción, previniendo por ejemplo el cáncer de colon y el incremento de colesterol en sangre.

Este listado además, guarda mucha relación y contrasta con lo recomendado por especialistas en nutrición, a través de la pirámide alimenticia, como se muestra en la Figura III.1 que explica de una forma sencilla los grupos de alimentos y su importancia.

Figura III.1 Pirámide de alimentación.



Fuente: (Voinau, 2018)

Como se observa, la pirámide alimenticia está compuesta por diferentes grupos de alimentos. En la base se muestran las harinas, que deben ser consumidas en menor cantidad, seguido por los alimentos de origen vegetal como legumbres, frutas y verduras y que se recomiendan tengan mayor protagonismo en nuestra ingesta diaria, continúan los alimentos de origen animal conocidos como proteínas, finalmente y en la punta de la pirámide, figuran los alimentos procesados cuyo consumo debe ser en menor cantidad.

Si bien es cierto, con los años esta misma pirámide ha tenido algunos ajustes, el fin sigue siendo el mismo: comer equilibrado para estar sanos. Por lo tanto, una vida sana está relacionada de manera significativa con la alimentación, que implica una buena nutrición, la calidad de los alimentos y una dieta balanceada.

En adición a lo anterior, (Demonte, 2017) resalta que una alimentación sana se valora además por:

- (i) Su aporte de nutrientes (o no aporte) que realizan, es decir, los buenos alimentos son los que nutren y aportan todos los grupos (carbohidratos, proteínas, grasas (buenas), vitaminas, minerales y fibra), mientras los que aportan azúcares, sodio, grasa se asocian a productos procesados.

- (ii) Alimentos frescos, es decir que cuanto más se acercan a la condición de lo natural, más saludables son (existe una asociación directa). En contra posición con la dieta no saludable, que se asocia con el consumo de alimentos artificiales que es lo opuesto a frescos y naturales
- (iii) Asociación a modalidades de producción, por un lado figuran los de producción convencional y por otro los alimentos biológicos, ecológicos y orgánicos que tienen más nutrientes, vitaminas y minerales y representan menor riesgo para la salud que los convencionales por su reducido contenido de agentes artificiales.

3.4 Alimentos naturales, ecológicos y orgánicos saludables

La creciente duda sobre los procesos de producción de los alimentos disponibles actualmente y su alto contenido de químicos, ha determinado que muchas personas busquen alternativas más sanas. Dentro de estas, se encuentran los productos naturales, ecológicos y orgánicos, que promueven y mejoran no solo la salud de las personas, sino también del agroecosistema, su biodiversidad y los ciclos biológicos; generando así, un equilibrio con todo el entorno (Herrera, 2014)

A continuación, una breve descripción y características de estos productos:

Productos naturales: (Higuchi, 2015) indica que *“son alimentos que se han extraído de la naturaleza, ya sea provenientes de otro organismo vivo, del suelo o algún otro elemento de la tierra; pueden haber atravesado transformaciones químicas o biogénicas, así como es posible que se haya usado pesticidas u otras sustancias para su cuidado”*

Estos alimentos son más flexibles respecto a los orgánicos y por lo general, no requiere certificación, como en el caso del primero, son mínimamente procesados, por lo que podrían incluir productos químicos en pocas cantidades para asegurar la durabilidad de los productos.

Productos orgánicos: cuando pensamos en orgánico, se nos viene rápidamente el concepto de alimentos que se originan de forma natural, libre de pesticidas y otros químicos que alteran la esencia del producto. Según el Departamento de Agricultura de

Estados Unidos – USDA, indicado en la Guía comercial de productos orgánicos de PROMPEX Perú (Martínez, 2007) define:

“Los alimentos orgánicos son producidos por productores que enfatizan en el uso de recursos renovables y la conservación del suelo y el agua para mejorar la calidad medioambiental para las futuras generaciones, sin el uso de pesticidas convencionales, fertilizantes hechos con ingredientes sintéticos.”

Esto por ende, garantiza la naturalidad de los alimentos desde el origen hasta la mesa de los consumidores. Son conocidos también, como biológicos o ecológicos.

Asimismo, la Secretaria de Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación de México (SADER, 2017), indica que los productos orgánicos, son alimentos que se siembran, crían y procesan de forma natural; sin la presencia de aditivos químicos, ni componentes sintético. Adicionalmente, por su práctica responsable beneficia al medio ambiente por el uso de sistemas no contaminantes. Bajo esta última premisa, se puede notar que los productos orgánicos tiene un enfoque muy completo, pues además de generar muchos beneficios en los consumidores, también contribuyen al cuidado del medio ambiente, generando un equilibrio constante.

Alimentos saludables: están íntimamente relacionadas con alimentación equilibrada y que a su vez, favorecen el desarrollo de una vida saludable. Aquí se encuentran incluidos los alimentos integrales, los bajos en grasas y azúcares (light) y que posean además, características como alto contenido de vitaminas y minerales.

En la Tabla III.1, se resumen los 3 conceptos antes mencionados:

Tabla III.1 Tipos de alimentos.

Clasificación	Tipos de producto	Definición
Convencional: Producto final que resulta modificado debido al uso de químicos.	Natural	Incluye químicos sintéticos introducidos durante la producción o en un momento posterior.
	Saludable	Contiene menor cantidad de grasas sólidas, bajo grado de glúcidos simples, elevada cantidad de fibra, vitaminas y minerales, entre otros.
Organico, ecológico o biológico: Producto final en el que no se ha usado o introducido ningún químico sintético durante la cadena productiva.	Organico	De origen ecológico o biológico; cuenta con certificación que comprueba la no intervención de químicos en todo el proceso productivo.

Fuente: (Higuchi, 2015)

Elaboración: Autores de la tesis

3.5 Problemas de salud vinculados a la alimentación no saludable

En los anaqueles de los supermercados, se observa una preponderancia por los productos industrializados y/o “naturales” pero con mucha carga de químicos, desde el ciclo 0 (producción y crianza) en caso de frutas, verduras, hortalizas y carnes.

En ese sentido, (Herrera, 2014) indica que los alimentos convencionales son una mezcla de diversas sustancias químicas que contienen aditivos alimentarios y fertilizantes/pesticidas perjudiciales para la salud. Pruebas en animales evidenciaron cuadros de convulsiones, tumores y daños en diversos órganos; además, los saborizantes artificiales contenidos en muchos productos, en sus primeros estudios, dieron muestra de perjuicios en el nervio óptico y corteza cerebral (en ratones) y nuevos descubrimientos dan fe de la toxicidad para las células cerebrales.

(Herrera, 2014) También afirma que según la Asociación Pesticide Acción Network, los humanos tendríamos en nuestro cuerpo más de 116 químicos diferentes de los cuales 35 son pesticidas; por lo cual, existe evidencia clara de un daño significativo en la salud.

Además, existe evidencia de otras patologías que están muy vinculados a la alimentación y calidad de la misma, pues nuestro actual ritmo de vida, ha ocasionado una casi dependencia de alimentos procesados, pobres en nutrientes y fibras, y con alto contenido en azúcares, sal, aditivos y conservantes. Según el Instituto Nacional de

Estadística e Informática – (INEI, 2016) a través del informe PERÚ: Enfermedades no transmisibles y transmisibles, los males que más aquejan a los peruanos y que tienen como factor de riesgo la calidad de nuestra alimentación diaria son:

- i. Hipertensión arterial: La Organización Mundial de Salud – (OMS, 2018), lo define como: *“un trastorno en el que los vasos sanguíneos tienen una tensión persistentemente alta, lo que puede dañarlos [...] Cuanto más alta es la tensión, más esfuerzo tiene que realizar el corazón para bombear [sangre a todo nuestro organismo]”*

Es así que de no controlarse podría conllevar a un infarto, extensión del corazón y hasta insuficiencia cardíaca, haciendo candidato al que la padece de un trasplante para poder salvar su vida. En el mismo informe se señala además, que según región natural, esta enfermedad prevalece más en Lima Metropolitana con un 16.1%.

- ii. Diabetes Mellitus: La (OMS, 2018), lo define de la siguiente manera, *“Es una enfermedad crónica que aparece cuando el páncreas no produce suficiente insulina o cuando el organismo no utiliza eficazmente la insulina que produce- El efecto de la diabetes no controlada es la hiperglucemia”*

Si bien es cierto, esta enfermedad en algunos casos es a consecuencia de carga genética, existe el otro lado de la población que lo desarrolla como consecuencia de la alta ingesta de carbohidratos y productos con alto contenido de calorías y azúcares. Al igual que el primero, bajo el ámbito regional, Lima Metropolitana, presenta el mayor porcentaje de personas con diabetes (4.6%) respecto a las otras regiones.

- iii. Sobrepeso y Obesidad: para la (OMS, 2018), esta enfermedad es considerada *“como una acumulación anormal o excesiva de grasa corporal”*. Este a su vez, es le generadora de los otros males arriba mencionado. Lima Metropolitana sigue siendo la predilecta para el desarrollo de este mal.
- iv. Cáncer: la (OMS, 2018) define a esta enfermedad como *“un proceso de crecimiento y diseminación incontrolados de células”* y advierte que mucho de los tipos de cáncer, se podrían evitar por la sobre exposición a factores de

riesgo.

En Perú, la mayoría de neoplasias están asociadas a hábitos de vida poco saludables, Los 5 tipos de cáncer más comunes son el de cuello uterino, estomago, mama, piel y próstata.

3.6 Beneficios de alimentación saludable con productos naturales, ecológicos y orgánicos

Como ya se ha señalado, la principal características de los productos naturales ecológicos y orgánicos, es el cuidado que se tiene en todo su proceso de elaboración y el hecho de contener poco o ser libres de cualquier tipo de agente que es ajeno al propio insumo, hace que tenga un impacto más que favorable y provechosa en nuestro organismo.

Por ejemplo (Herrera, 2014) menciona que la Agencia Reforma (2003) en un estudio realizado por la Universidad de California evidenció que el maíz cultivado orgánicamente tuvo 58% más de antioxidantes que son sustancias que previenen el cáncer y enfermedades cardiovasculares, en contra posición al maíz convencional.

(Herrera, 2014) Indica que la organización The Organic Center (2008) al hacer una comparación nutricional, encontró que los alimentos orgánicos son más nutritivos por su alto contenido de vitaminas, fotoquímicos y antioxidantes.

Por otro lado, (Punto Verde, 2018) lista 10 motivos para consumir estos productos y se detallan a continuación:

- Son más saludables: son libres de agentes tóxicos como químicos y pesticidas, esto impacta de forma positiva no solo en el consumidor, sino también en os agricultores que manipulan estos alimentos desde el punto de partida.
- Ayudan a mantener el balance bioquímico de nuestro organismo: no contienen anabólicos, ni hormonas. Los alimentos completan su ciclo de desarrollo, es decir, no se altera ni corta proceso de maduración.
- Son más nutritivos: tienen un alto contenido de vitaminas, antioxidantes, azucares y minerales, que los productos convencionales

- Poseen mejor sabor, color y aroma: por su producción natural, lo que genera que mantenga todos sus nutrientes.
- Promueven el desarrollo del comercio justo: beneficia a pequeños agricultores y productores independientes mediante pagos justos por sus productos, no existe participación de intermediarios.
- No dañan a los ecosistemas: fomenta el respeto por la naturaleza y evitan el uso de químicos y pesticidas que muchas veces genera la extinción de campos de cultivo, dejando inservible para las siguientes generaciones.
- Agua más pura: no usa aguas residuales para el riego y se eliminan la contaminación de fuentes de agua potable por la manipulación de estos productos.
- Suelo fértil: la agricultura convencional mata hectáreas de tierras, dejándolas inservibles sin posibilidad de usarlos nuevamente; sin embargo, los productores de alimentos naturales y orgánicos, tienen especial cuidado por la tierra ya que representa la principal fuente de la cadena, por ello colabora para mantener suelos fértiles.
- Más energía: tiene que ver con los procedimientos que se emplean. Los productos convencionales, consumen mucha energía, mientras que el otro grupo de alimentos, mantiene un procedimiento más rústico y manual.
- Rescatan y promueven la biodiversidad: se mantiene un equilibrio desde el productor hasta el consumidor, existe una especie de responsabilidad compartida. Fomenta un consumo más responsable y cuida el medio ambiente por sus procesos de producción que no ocasionan daños ecológicos.

3.7 Conclusión

- Vida sana, está relacionada con la puesta en marcha de un conjunto de hábitos y estilos que nos permitirán alcanzar un estado deseado de salud integral vinculado no solo a la actividad física, sino a una alimentación de calidad (equilibrada) higiene, descanso, recreación y equilibrio espiritual y con el ecosistema.

- Una vida sana genera múltiples beneficios como un mejor estado físico, huesos y articulaciones fuertes, mejor desarrollo del cerebro y hasta cambios positivos en nuestro humor y ánimo, lo que generan una sensación de juventud, que finalmente se manifiesta en nuestra salud.
- La alimentación es eje fundamental de una vida saludable y es importante incluir los 6 grupos de alimentos en la dieta diaria. Existe una relación directa entre alimentación, salud y enfermedad, por lo que, muchos especialistas recomiendan mantener una dieta equilibrada, que contribuya a prevenir enfermedades del tipo coronarias, cerebrovasculares, óseas, obesidad, neoplasias, diabetes, entre otros.
- Los alimentos naturales, ecológicos y orgánicos representan una opción de alimentación sana, son considerados como fuente de vida y salud, ya que estos además de ser ricos en nutrientes, brindan múltiples beneficios no solo por el lado de la prevención enfermedades, sino que además, muestra un compromiso real con la sociedad y ecosistema desde su producción, en un contexto donde el cuidado del medio ambiente es casi una obligación para todas las empresas y la fuerte tendencia por la adquisición de productos “verdes”, “ecoamigables” que muestren un impacto en todos los actores de la cadena de valor.

CAPÍTULO IV. MARCO CONTEXTUAL.

En el presente capítulo, se analiza las principales variables y tendencias que existen de los productos saludables en el entorno global, latinoamericano y peruano para el desarrollo del plan de negocios propuesto, en la que evaluamos en base a los datos cualitativos y cuantitativos recolectados de diferentes fuentes primarias y secundarias, permitiendo conocer las oportunidades en desarrollar un supermercado saludable.

El objetivo de este capítulo es examinar los diferentes niveles de entorno para determinar si existe una evolución positiva para el plan de negocios.

4.1 Entorno global

La globalización permite la interacción e integración en el desarrollo de las diferentes economías del mundo, a través de la negociación del intercambio de bienes y servicios incrementando la participación y desarrollo de mercado hacia las fronteras, siendo uno de los factores más relevantes en las economías actuales. Para ello, se analiza la demografía, el porcentaje de personas que llevan una vida saludable, así como sus beneficios, y por último, la demanda y/o producción en la categoría de alimentos saludables.

4.1.1 Población

En cuanto a su demografía, según la (ONU, 2017), la población mundial del año 2017 fue de 7.600 millones de habitantes, de los cuales alcanzarán los 8.600 millones para el año 2030. China e India continúan siendo los países más poblados. Entre los factores a este crecimiento poblacional, está la menor tasa de mortalidad de menores de cinco años, que se redujo en más del 30% en 89 países entre los años 2000-2005 y 2010-2015, así como la reducción de muertes, debido al VIH - SIDA y el progreso en la lucha contra otras enfermedades infecciosas y no transmisibles. Sin embargo, aún siguen existiendo enfermedades no transmisibles como la diabetes, generada en muchos casos por no llevar una dieta o vida saludable, la cual originó en el año 2015, aproximadamente 1,6 millones de muertes en todo el mundo.

En relación a la alimentación saludable, según (Muniz, R., 2016), en muchos países desarrollados, las personas aprenden desde la etapa de la infancia a diferenciar sobre los

productos saludables y no saludables. Mientras que en los países sub desarrollados, el logro de esta diferenciación se está dando lentamente, sin embargo, es un giro hacia la tendencia de fomentar un mayor conocimiento e interés por el mundo saludable.

En la Tabla IV.1, se presenta el crecimiento de la población por regiones a nivel global:

Tabla IV.1 Crecimiento estimado de población a nivel global

Regiones	2017	2050	2100
Mundo	7.550.262	9.771.823	11.184.368
África	1.256.268	2.527.557	4.467.588
Asia	4.504.428	5.256.927	4.780.485
Europa	742.074	715.721	653.261
LatinoAmerica y el Caribe	645.593	779.841	712.013
Norteamerica	361.208	434.655	499.198
Oceania	40.691	57.121	71.823

Fuente: (United Nations, 2017). Elaboración: Autores de la Tesis

Según la Tabla IV.1, en cada una de las regiones existe la tendencia de que haya un mayor crecimiento poblacional y con esto, un mayor interés por tener una mejor calidad de vida y bienestar, lo cual favorece el hecho de que exista una mayor posibilidad de las personas a tomar la decisión de consumir productos saludables. Además, que a diferencia de Europa, Norte América y Oceanía; Latinoamérica con miras al 2050 tiene una mayor población, lo cual, genera un mayor índice de consumo de productos saludables en esta zona.

4.1.2 Puntuación de salud global.

Según la (OMS, 1998), la salud es un recurso que permite a la persona llevar una vida productiva en lo individual, social y económico.

En el año 2017, Bloomberg analizó para 163 naciones, y publicó el ranking de los 50 países más sanos en el mundo, para ello, se determinó el índice global de salud que se calcula a través de diferentes variables como la esperanza de vida, las causas de

muerte, la incidencia en la hipertensión arterial, la glucemia alta, el consumo de tabaco y la inactividad física.

En la Tabla IV.2, se presenta los diez países más saludables del mundo y las razones detrás de esta condición.

Tabla IV.2 Los diez países con Puntuación de Salud más alta en el mundo

País	Puntuación de Salud	Factores Decisivos
Italia	97,44	Según el estudio de Bloomberg, Italia tiene una gran cantidad de doctores y su dieta rica en aceite de oliva, lo lleva a tener menores niveles de colesterol.
Islandia	96,20	Debido a su estilo de vida de ser personas activas y disfrutan de la vida al aire libre, además de gozar de una dieta rica en pescado fresco.
Suiza	94,96	Cuenta con uno de los sistemas de salud más aclamados del mundo y una de las mayores expectativas de vida.
Singapur	94,11	Cuenta con planes de salud a precios razonables y su gastronomía es muy balanceada.
Australia	93,88	Debido a su actividad física regular y la tendencia de consumir comida que se cultiva localmente son tan sólo dos indicadores de la salud de sus habitantes.
España	94,14	La alimentación de los españoles es rica en aceite de oliva, vegetales frescos y carnes magras. Es el país que menos consume comida rápida de Europa.
Japón	93,69	Se debe a una relación entre dieta y ejercicio, esta nación ostenta la población más anciana del planeta.
Suecia	93,78	Siguen una dieta baja en carbohidratos y alta en grasas saludables,. Según una encuesta del 2013 de la Comisión Europea, en Suecia se encuentra el mayor porcentaje de personas que ejercitan de forma regular.
Israel	92,47	Gozan de una dieta rica en vegetales, pescado y grasa no saturada. El 80% de los habitantes asegura consumir vegetales y frutas todos los días, además de poseer uno de los niveles más bajos de colesterol.
Luxemburgo	92,90	Este pequeño país ubicado entre Bélgica, Francia y Alemania tiene uno de los mejores sistemas de salud del planeta, y se promueve con fervor la actividad física en escuelas y en centros sociales.

Fuente: (Bloomberg Global Health Index, 2017). Elaboración: Autores de la Tesis

De acuerdo a la Tabla IV.2, se muestra que los países con mayor puntuación de salud se encuentran en los continentes de Europa y en Asia, debido a los sistemas de salud que consisten principalmente en llevar una vida más activa a través de la buena alimentación y actividad física.

A pesar de no figurar dentro de los 10 países con mayor puntuación de salud en el Mundo, Finlandia es un claro ejemplo, de que con mucho compromiso, esfuerzo y políticas asociadas netamente a hábitos alimenticios, se puede reducir drásticamente las muertes vinculadas a una inadecuada dieta. Según (BBC, 2016) por los años 70 este país tenía la tasa más elevada de incidencias de muertes en mundo por enfermedades cardíacas; ello, por una abundante ingesta de mantequilla, leche entera, salchichas, carnes, sal y cigarrillos, tanto así que los vegetales pasaron al olvido.

Finlandia decidió afrontar este problema, a través de la aplicación de diversas estrategias, bajo el lema “*disfruta de la comida buena para la salud de tu corazón*”. Es así que modificaron las recetas de platos típicos para volverlos más sanos y se fomentó la agricultura de frutas entre sus tradicionales granjeros lácteos, política que también incentivo a su consumo.

El resultado es impactante, ya que la tasa de muerte por enfermedades coronarias en personas entre 30 y 64 años, se ha reducido en un 65% en toda Finlandia, en el periodo comprendido entre 1970 a 1995. Actualmente, es 80% más bajo y se mantienen por años en un aumento de 0% en la tasa de obesidad.

Respecto a Latinoamérica según la (CNN Español, 2017), los países en el continente americano que tienen mayores índices de salud son Chile, Cuba y Costa Rica, debido a diferentes factores como el interés que tienen los gobiernos por fomentar la nutrición sana como solución para evitar la aparición de enfermedades transmisibles y no transmisibles. En la Tabla IV.3, se presenta los tres principales países Latinoamericanos con los mejores índices de salud a nivel mundial.

Tabla IV.3 Países latinoamericanos con los mejores índices de salud a nivel mundial

País	Puesto	Resultados
Chile	29	Debido a su desarrollo económico, aumento paulatino de la cobertura asistencial y el trabajo de los gobiernos de las últimas décadas por lograr reducir las enfermedades transmisibles, nutricionales, maternas e infantiles, sin embargo, aún existen factores de riesgo como el tabaco, alcohol y mala nutrición por exceso.
Cuba	31	Según la OMS, el sistema médico cubano está situado a la vanguardia de América y muy por encima de la media mundial. Cuba ha conseguido en 2015 una tasa de mortalidad infantil por debajo de cinco por cada 1.000 nacidos, dato que lo sitúa entre las primeras 40 naciones del mundo.
Costa Rica	33	La cuota fundamental es la nutrición, la dieta es rica en frutas, grasa y azúcares, a pesar de que aún cuenta con un déficit nutricional en niñas y niños, enfermedades crónicas y incrementos en sus costos de atención.

Fuente: (CNN Español, 2017). Elaboración: Autores de la Tesis

Entre las variables que se toman en cuenta para esta calificación están, esperanza de vida, hábitos alimenticios, sistema sanitario, tabaquismo, medio ambiente y obesidad. Si bien Chile, según la (BBC, 2018) tiene una esperanza de vida muy alta y baja mortalidad, los índices de obesidad y tabaquismo van en aumento afectando hasta a un 34% de la población, inclusive un 81,3% de su población realiza menos actividad física probando que su estilo de vida no es sano.

En el caso de Perú, se encuentra en el puesto 49, según (Cuba, S., 2016), señala que esto es debido a que aún se mantienen los casos de obesidad, donde lo fundamental para evitar ello, es alimentarse de forma balanceada y realizar actividad física como caminatas, permitiendo prevenir enfermedades crónicas y ayudar a controlar dolencias como la hipertensión.

De acuerdo a la Tabla IV.3, se puede observar que los países del sector de Latinoamérica tienen sistemas de salud que favorecen al bienestar de la persona, de las cuales se refleja la participación por parte de los gobiernos en fomentar la salud, así como llevar una vida saludable a través de la nutrición a fin de evitar ciertas

enfermedades o reducirlas. En relación con el Perú, aún no es considerado un país saludable, por lo que es importante seguir las buenas prácticas de los países vecinos, en cuanto a promover los beneficios de llevar una vida sana complementando ello con el apoyo y participación del estado.

4.1.3 Demanda y producción.

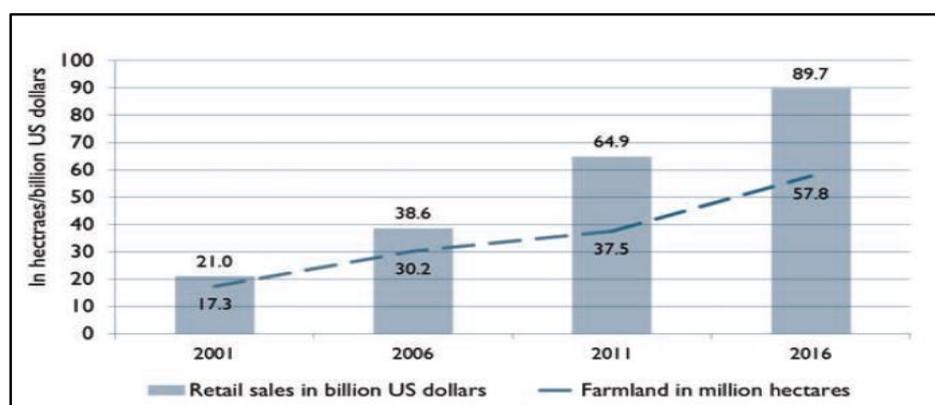
En relación a la demanda y producción de los alimentos saludables, entre ellos, los productos orgánicos han ido en aumento exponencialmente a lo largo del tiempo, debido a los beneficios e interés que tienen los países, tanto desarrollados como en vías de desarrollo, por este tipo de producto.

Según (Posada, C., 2018) señala que existe una gran aceptación de productos orgánicos por parte de los países desarrollados como la Unión Europea, Estados Unidos, Canadá, entre otros, debido a la calidad y tendencia relacionada al medio ambiente, por lo que los países mencionados invierten en cuanto se trata al beneficio de la salud y en la prevención para evitar enfermedades futuras. Por ejemplo, en Canadá, la mayoría de las personas optan por elegir los productos orgánicos por estar vinculado a la salud, y estos alimentos puedan ser consumidos por los niños aumentando la mejoría en su nutrición.

Otra de las cualidades por elegir el producto, se fundamenta en la historia detrás de los productos, desde cómo se hacen, su procedencia y tradición.

En la Figura IV.1, se presenta la demanda de productos orgánicos desde el año 2001 al 2016 respecto a las ventas del mercado global.

Figura IV.1 Crecimiento de productos orgánicos en el mercado global



Fuente: (IFOAM, 2018). The World of Organic Agriculture. Statistics & Emerging Trends

De acuerdo a la Figura IV.1, se puede evidenciar que el crecimiento de productos orgánicos en el mercado global ha ido en aumento, tanto en el nivel de hectáreas, como en el nivel de ventas, por lo que es posible que se siga con esta tendencia favorable en la adquisición de productos saludables por parte de la población.

4.2 Entorno latinoamericano.

4.2.1 Población.

En cuanto a su demografía, según (IFOAM, 2017), la población en América Latina del año 2017 fue de 645,593 millones de habitantes, de los cuales alcanzarán los 712,013 millones para el año 2030. Brasil como parte de la región de Sur América, continúa siendo el país con mayor cantidad de habitantes, debido a su territorio.

En la Tabla IV.4, se presenta el número de habitantes de los países más poblados en Latinoamérica:

**Tabla IV.4 Población estimada 2050-2100 de los países más poblados en
Latinoamérica**

País	2017	2030	2050
Brasil	209.288	232.688	190.423
Colombia	49.066	54.733	44.826
Argentina	44.271	55.229	57.747
Peru	32.165	41.620	40.783
Venezuela	31.977	41.585	41.642
Chile	18.055	20.718	18.757
Ecuador	16.625	22.968	24.321
Bolivia	11.052	15.903	17.946
Paraguay	6.811	8.897	8.617
Costa Rica	3.457	3.662	3.229

Fuente: (IFOAM, 2017). Elaboración: Autores de la Tesis

De acuerdo a la Tabla IV.4, se espera que la población de los países en Latinoamérica crezca a lo largo del tiempo, lo cual resultaría favorable, debido a que esto conllevaría a la existencia de una mayor probabilidad de adquisición por parte de las personas hacia los productos saludables.

4.2.2 Demanda y producción

En Latinoamérica, según (IFOAM, 2018) señala que Brasil tiene el mayor mercado de productos orgánicos, sin embargo, ha mostrado un crecimiento lento en los últimos años debido a la crisis política y económica de su país. Otros países de América Latina, como Argentina, Perú, Chile y Colombia, tienen en gran medida mercados de alimentos orgánicos orientados a la exportación.

Asimismo, esta región tiene cadenas de valor orgánicas muy prominentes en el mercado internacional, que ofrecen beneficios tangibles y crecientes a miles de pequeños agricultores. Algunos ejemplos son la panela y el banano, ambos orgánicos en el noroeste de Perú, el chocolate en Ecuador, la quinua en Bolivia y el café en México.

En la Tabla IV.5, se detallan los principales países de América Latina y el Caribe donde se muestra el crecimiento de las áreas de producción de productos orgánicos durante los cuatro últimos años:

Tabla IV.5. Desarrollo de Producción agrícola orgánica en Latinoamérica

País	Desarrollo de Agricultura Orgánica [ha]			
	2013	2014	2015	2016
Argentina	3.191.255	3.061.965	3.073.412	3.011.794
Uruguay	930.965	1.307.421	1.307.421	1.656.952
Brasil	705.233	705.233	750.000	750.000
México	501.364	501.364	584.093	673.968
Perú	388.488	263.012	327.245	323.578
República Dominicana	180.609	166.220	163.936	205.258
Bolivia	32.710	114.306	114.306	114.306
Paraguay	62.274	54.444	64.097	64.097
Ecuador	42.781	45.818	45.818	39.824

Fuente: The World of Organic Agriculture, Statistics & Emerging Trends (2014-2018).

Elaboración: Autores de la Tesis

De acuerdo a la Tabla IV.5, el desarrollo de producción agrícola ecológica y orgánica ha crecido durante sus últimos cuatro años originando una tendencia favorable respecto a su oferta y demanda. Este hecho, se ve reforzado gracias a la participación de asociaciones de organizaciones de productos ecológicos por fomentar y promover la agricultura ecológica, y orgánica. Perú se posiciona en el 5to lugar en cuanto a producción (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Según (IFOAM, 2018), en esta región, se llevaron a cabo varios eventos importantes, como el séptimo encuentro Latinoamericano y del Caribe de Agricultura Orgánica y Ecológica en Bolivia, el sexto Congreso Latinoamericano de Agroecología y el curso de Liderazgo Orgánico de IFOAM en Brasil, lo que conlleva a la difusión de los beneficios y ventajas que tienen los productos saludables.

4.3 Entorno peruano.

4.3.1 Población.

Según (INEI, 2017), el Perú está conformado por 31'826,018 habitantes. Además Según el Censo del 2017, la población de hombres asciende a 14'450,757 hombres, que representan el 49,2 % de la población censada, y la población femenina a 14'931,127 mujeres, es decir el 50,8%, identificándose que la región más poblada es el de la Costa.

Se estima que, en el año 2018, el Perú llegará a tener 32'162,184 personas con una tasa de crecimiento de 1.01%. (IPSOS, 2018), lo cual sería un factor positivo, porque habría más posibilidad de que las personas puedan adquirir los productos saludables.

4.3.2 Porcentaje de vida sana

En la sociedad actual, el ritmo de vida de las personas ocasiona que en muchos casos se lleve un estilo de vida basado en comida rápida que deteriora poco a poco la salud, esto se debe a diversos factores, como la carga laboral, la proliferación de fast-foods entre otros. Según una entrevista realizado a Malo, Miguel, vocero de la Organización Panamericana de Salud – Organización Mundial de Salud, señala que el país tiene una tasa de crecimiento del consumo de estos alimentos del 260% siendo el caso más alarmante en América Latina.

A pesar de ello, según (NIELSEN, 2016), un 49% de peruanos mantiene dietas bajas en grasa, estando en el segundo lugar de Latinoamérica. La prioridad de los peruanos se basa en alimentación bajas en azúcar y carbohidratos. De acuerdo con una encuesta realizada por la consultora Nielsen, el 67% de los encuestados, las necesidades dietéticas se encuentran parcialmente cubiertas, el 23% confirma que son totalmente cubiertas, y el 10% se encuentran insatisfechas en lo absoluto, lo cual significa una oportunidad para ofrecer diferentes variedades de productos saludables que satisfagan sus necesidades.

Existen diversos factores que no permiten llevar una vida saludable, como: consumir comida chatarra, tener poca disponibilidad de tiempo para realizar algún deporte u actividad física, el costo de los gimnasios e implementos de deporte, ingerir alimentos desbalanceados o con bajo porcentaje de nutrientes, y por malos hábitos

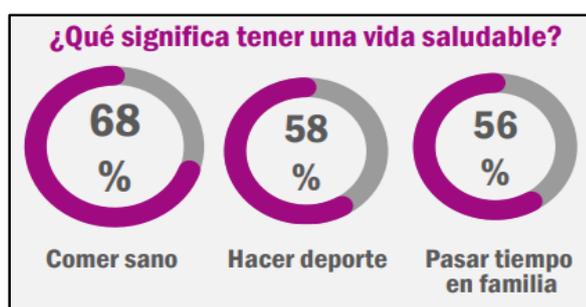
sociales (fumar, asistir continuamente a fiestas, alcoholizarse, etc.) Sin embargo, a pesar del crecimiento de las grandes cadenas de comida rápida y todo lo mencionado anteriormente, existe un grupo de personas que llevan una vida sana y saludable.

A través de un estudio de (Arellano Marketing, 2016), sobre el estilo de vida saludable, señala que en su mayoría son hombres (60%), trabajadores dependientes que tienen una edad entre 25 y 44 años, dentro de su dieta incluyen diez tipos de frutas y veinte clases de verduras. Entre sus tendencias, muestra que a partir de los 35 años mantienen un peso equilibrado llevando una mejor salud, practican constantemente el deporte y equilibran su tiempo de trabajo versus el descanso.

En el año 2018, (DATUM, 2018) realizó una encuesta a hombres y mujeres de 18 a 70 años, las cuales, hablando de salud, 6 de 10 personas se consideraban saludables. Este grupo se preocupaba más por su salud y constantemente visitaban a los médicos. Asimismo, el 11% se mostraba dispuesto a mejorar de manera radical y el 74% de manera parcial a su alimentación. En su mayoría, las personas no hacían dieta y muchos de ellos consumían tres comidas al día.

En la Figura IV.2 Conceptos de tener una vida saludable en base a la encuesta realizada por DATUM a nivel nacional, se muestra los conceptos de tener una vida saludable.

Figura IV.2 Conceptos de tener una vida saludable



Fuente: (DATUM, 2018)

En la Figura IV.3 Razones de no llevar una vida saludable, en base a la encuesta realizada por DATUM a nivel nacional, se muestra las razones de no llevar una vida saludable.

Figura IV.3 Razones de no llevar una vida saludable



Fuente: (DATUM, 2018)

De acuerdo a la Figura IV.2 y Figura IV.3, se puede obtener que la mayoría de las personas en el Perú entienden que la vida saludable está orientada mayormente en comer saludablemente, sin embargo, existen factores que impiden llevarla, las cuales son: el hecho de ser costosa, que tienen poco tiempo para poderla llevar a cabo y lo que encuentran más accesible son las comidas chatarras.

4.3.3 Resultados de la vida sana

La alimentación saludable no deja de ser ajena para el Perú, por lo que hay que tomar en cuenta los beneficios y amenazas que pueden existir sobre esta tendencia. Según el INEI (2015) revela que 1 de cada 2 personas por encima de 15 años tiene sobrepeso (35.5%) u obesidad (17.8%), producto de una mala alimentación que no proporciona una cantidad suficiente de alimentos de calidad.

Los peruanos en su mayoría no comen saludablemente, debido a la poca información, que conlleva a un desconocimiento sobre el valor nutricional. Según (DATUM, 2013) señala que 9 de cada 10 peruanos desconocen cuántas calorías deben consumir al día para mantenerse saludables. Asimismo, (Castañeda, P., 2017) señala que el peruano no llega a tener una alimentación por falta de información que han tenido en las escuelas, volviéndonos consumidores de la industria y alimentos procesados.

4.4 Población en Lima

De acuerdo a las estimaciones elaboradas por (INEI, 2017), Lima es el departamento con mayor densidad poblacional, entre sus distritos más poblados se encuentran Surquillo, Breña, Los Olivos y San Martín de Porres, estos dos últimos

concentran más del 40% de la población limeña. Además, el sector de alimentos es el rubro donde más gastan los peruanos.

Según (APEIM, 2017), el mayor número de personas la constituyen los niveles socioeconómicos B y C, que conforman el 66.7 % de la población en Lima Metropolitana.

4.5 Población Zona Lima Norte

El Cono Norte, conocido también como Lima Norte, ha crecido de forma dinámica, debido a su ubicación y atracción colindante donde existen centros comerciales, cines y teatros, así como variedad de institutos y universidades, zona en la cual despierta un fuerte interés por los inversionistas.

La población de Lima Norte está compuesta por los siguientes distritos en zonas: Puente Piedra, Comas, Carabayllo, pertenecientes a la Zona 1, mientras que Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres, conformarían la Zona 2. Según los Perfiles Zonales 2018 elaborada por IPSOS, Lima Norte está conformado por el 25.6 % del total de habitantes de Lima Metropolitana.

En la Tabla IV.6, se muestran el total de habitantes pertenecientes a la Zona 2 divididos en los Niveles socioeconómicos A, B y C, que servirán para definir el mercado potencial.

Tabla IV.6. Distribución de habitantes en los distritos de la Zona 2

Distrito	Población (miles)	NSE A (miles)	NSE B (miles)	NSE C1 (miles)	TOTAL (miles)
San Martín de Porres	722.30	31.78	176.96	197.19	374.15
Los Olivos	382.80	16.84	93.79	104.50	198.29
Independencia	325.53	14.32	54.78	61.04	115.82

Fuente: (APEIM, 2017). Elaboración: Autores de la Tesis

En base al reporte de (IPSOS, 2017), Lima norte tiene 591 mil hogares, el ingreso promedio mensual del hogar es de S/3,308, el 44% de los hogares son nucleares con hijos. En la parte tecnológica, el 72% tiene conexión a internet en el hogar, 80% pertenece a alguna red social y 53% tiene un teléfono inteligente.

Según (Arellano, 2016), señala que los estilos de vida son comportamientos que caracterizan a la persona en su forma de ser y expresarse, decisión en el ahorro y gasto, elecciones y tendencia en buscar la información.

De acuerdo al comportamiento del público objetivo de la presente tesis, los estilos de vida son sofisticados y modernos, cuyas características se muestran en la Tabla IV.7.

Tabla IV.7. Estilos de vida, características y NSE en el Perú y América Latina

Estilos de Vida	Características
Los Sofisticados	Segmento mixto joven, con el nivel de ingresos más altos. Son considerados independientes, líderes de opinión e innovadores. El precio es indicador de calidad y la marca es un símbolo de diferenciación.
Las Modernas	Son mujeres de carácter pujante y trabajador. Miran con optimismo su futuro, consideradas líderes de opinión, preocupadas por la salud e importancia a la calidad. En su mayoría tienen estudios técnicos.

Fuente: (Arellano, 2016). Elaboración: Autores de la Tesis

Por otro lado encontramos que los índices de salud en Lima Norte relacionados directamente con la alimentación según (Correo, 2017) señalo que un estudio del Instituto Nacional de Salud (INS), apunta que el 40% de los peruanos sufre de sobrepeso, y directamente en Lima norte Los Olivos tiene un 11,7%, San Martín de Porras 11,7% e Independencia un 10.2% en relacional a Lima lo presenta a este mercado como uno no saludable.

4.6 Supermercados de productos saludables en Lima

Según (El Comercio, 2017), las tiendas saludables empiezan a multiplicarse formando parte de un boom de biotiendas y ferias saludables para adquirir productos más naturales a precios módicos. El consumo de estos productos catalogados saludables comienza por el bienestar físico que puede brindar, mejorar su salud tanto interna como externa debido a que estos productos no generan una aglomeración de carbohidratos o grasas dañinas para organismo; sin embargo, el término de productos saludables se extiende más allá de los alimentos, pues existe más categorías por ofrecer como

implementos de belleza a base de productos naturales y ecológicos, productos de limpieza y hasta productos para mascotas, entre otros, y son una tendencia creciente por los beneficios que brindan.

En esta línea, surgen una serie de tiendas que ofrecen este tipo de productos, algunas con una oferta más variada que otros. Entre los más conocidos se encuentran a La Sanahoria, Madre Natura, Salvia, Punto Orgánico, La Candelaria y el mercado *retail* saludable Flora y Fauna; esta última la más representativa, pues pertenece a la familia Wong, fundada en el año 2015, junto con el crecimiento de esta tendencia por la salud; dicho mercado inicio en Miraflores, luego en San Borja y recientemente apertura su tercera sucursal en Surco (distritos pertenecientes a la Zona 7).

4.7 Conclusión

- Existe la tendencia que la población a nivel mundial tenga un alto crecimiento demográfico, así como el interés por la salud y bienestar, lo cual conlleva a tener una mayor posibilidad de elección por parte de las personas hacia el consumo de los productos saludables.
- Los países con mayor puntuación de salud se encuentran en la región de Europa, debido a la elección de las personas a llevar un estilo de vida saludable, que se da a través del deporte o la alimentación, e incluso, la sinergia de ambos. Mientras que, en Latinoamérica, algunos países promueven el sistema de salud hacia la nutrición sana como solución para evitar enfermedades.
- La demanda de productos orgánicos y el desarrollo de su agricultura han tenido un fuerte crecimiento que logró aumentar el nivel de las ventas en los últimos tres años, por lo que se espera una tendencia favorable en el tiempo.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS COMPARATIVO

Según (Gurutze & Ochoa, 2005) “*El conocimiento es el recurso más valioso con el que cuentan las empresas*”; en ese sentido y a través de la herramienta del benchmarking, el presente capítulo busca dar a conocer cómo operan empresas que comercializan productos saludables como naturales, ecológicos y orgánicos en el mundo, para lo cual, se realizará un análisis sectorial y de entorno internacional, regional y nacional, a fin de identificar las características y factores que han contribuido al éxito de las empresas de este rubro, con el propósito de adaptarlo al modelo de negocio propuesto en la presente investigación.

Los objetivos del capítulo son:

- Conocer los modelos de negocio más reconocidos implementados en el mundo.
- Identificar factores claves de éxito y las mejores prácticas aplicadas por empresas que comercializan productos saludables en el mundo.
- Identificar los principales negocios del sector existentes en Perú.

5.1 Tiendas de productos saludables en el mundo

La implementación de tiendas de productos saludables en el mundo, nace ante la creciente y rápida proliferación de enfermedades en el mundo, vinculados a la forma y calidad de alimentación y una industria cada vez menos consciente respecto a lo que ofrece a sus consumidores pero que también su ámbito de acción afecta a todos sus stakeholder incluido el medio ambiente.

La creciente tendencia por el cuidado y mejora de la salud, consciencia por el entorno incluido medio ambiente y la exposición de información a la que se tiene acceso hoy por hoy, ha generado que muchas personas modifiquen sus hábitos de consumo respecto a los alimentos considerados como tradicionales y a los que se tiene fácil acceso en los canales más concurridos; generando así, una necesidad por contar con un lugar exclusivo que ofrezca solo productos con características más saludables.

Es así, que este tipo de servicios, está vinculado a un estilo de vida más saludable que desean llevar los consumidores, no solo por motivos asociados a enfermedades,

sino por verse y sentirse mejor como complemento a una actividad física o deporte. Dicha forma de estilo de vida, además, surge a partir de la concientización de las personas respecto a la importancia del cuidado de su salud y a su vez del impacto que ocasiona a nuestro ambiente.

5.2 Modelos de negocios de mercados saludables en el mundo

Se han identificado tres modelos de negocio mediante los cuales, se brinda el servicio de comercialización de productos saludables, Estos son:

- Tiendas de autoservicios físicos: se exhibe y ofrece una variedad de productos saludables a través de un punto de venta con ubicación específica. Aquí los clientes, tienen la posibilidad de observar, palpar y conocer a detalle todas las características y atributos de los productos, a su vez, genera una cercanía entre cliente y empresa, a través de la experiencia de compra, permitiendo además, conocer un poco más de los gustos y preferencias de estos.
- Plataforma virtual: se comercializa productos saludables a través de una tienda virtual. Aquí, las empresas cuentan con un catálogo de productos ofertados, mientras que los clientes, tienen la facilidad de hacer sus pedidos desde la comodidad de sus hogares y recibir sus órdenes mediante delivery adicional a un cargo por flete dependiendo de la zona que abarque el negocio; mientras que el tiempo de despacho varia, entre 6 a 24 horas después de realizado el pedido.
- Ecoferias saludables: este modelo, es lo más parecido a un mercadito. Aquí lo clientes pueden acercarse a los diferentes puestos (stands), encontrar variedad de productos y conocer a los mismos productores quienes explican las características y bondades de sus productos. Estas ferias no son fijas y rotan de lugar en lugar y usualmente se encuentran disponibles solo los sábados y domingos.

Para fines de nuestro plan de negocios, se tomará como referencia el modelo de tiendas de autoservicios físico; en ese sentido, el análisis comparativo se desarrollará bajo esta premisa.

5.2.1 Competencia del mercado internacional

A continuación, se brinda una breve descripción de 3 tiendas que comercializan productos saludables y son conocidas y muy representativas en Europa, por lo que, son referentes para el presente plan de negocios.

- **Ecomarket ECORGANIC:** ubicado en diferentes ciudades de España. Es una cadena de supermercado especializado en productos ecológicos que cuenta con una variedad de más de 7,000 productos ofertados, desde comida para bebés, droguería, cosmética, carnicería, granel y todo tipo de productos de alimentación. Asimismo, cuenta con 12 años en el mercado, siendo una de las cadenas más importantes dentro de España y dentro de la categoría frutas y verduras, solo ofrece productos de la comunidad Valenciana. Tiene como misión “Impulsar y promover que vivir Bio sea accesible para todos” (Ecorganic, 2019).
- **Supermercado natural ALNATURA:** cadena de supermercados ecológico muy reconocido en Alemania que operan bajo el lema “útil para los humanos y para la tierra” Ofrece más de 6,000 productos orgánicos, cosmética natural y más. Asimismo, cuenta con más de 1,300 productos con marca propia y fomentan un comercio justo desde el productor hasta el consumidor final. Opera en el mercado desde 1987. (Alnatura, 2019).
- **Ekoplaza:** cadena de supermercados orgánicos y naturales, ubicados en Países bajos. Fomentan la conservación de suelos, ya que solo así, se asegura un mejor futuro para las siguientes generaciones. Operan bajo el lema “si tratamos bien al suelo, produce productos sanos y sabrosos”. Ofrecen productos ricos en nutrientes, libre de sustancias sintéticas, colores, sabores y conservantes artificiales, a un precio justo.

Este supermercado, ha estado en los ojos del mundo, por ser el primero en inaugurar en el 2018, una góndola con más de 700 productos libres de plásticos, con lo cual, marca un hito en la lucha contra la contaminación. Ekoplaza, inició sus operaciones en 1980. (Ekoplaza, 2019)

En la Tabla V.1 se hace una comparación de las características de las tres empresas antes mencionadas.

Tabla V.1 Tiendas de productos saludables en el Mundo: características generales

	Ecorganic	Alnatura	Ekoplaza
Empresa			
País de origen	España	Alemania	Países bajos
Presencia	8 tiendas en España	126 sucursales en toda Alemania	74 sucursales en Países Bajos
Modelo de negocios	Comercialización de productos ecológicos certificados, de distintas marcas, al igual que marcas propias	comercialización de alimentos orgánicos y productos naturales de marcas conocidas y propias	Comercialización de productos 100% ecológicos y naturales sostenibles con certificación orgánica
Productos ofertados	Variedad de más de 7,000 productos de calidad y certificación ecológica, productos a granel, frutas y verduras, carnes, lácteos, cosmética, entre otros, y a precios competitivos	cuenta con más de 6,000 productos orgánicos, desde cosmética natural, alimentos congelados, aperitivos, golosinas, hasta cervezas, vinos y todo para bebés	Variedad de productos orgánicos y naturales, con características como rico en fibra, proteínas y magnesio, bajos en gluten y carbohidratos, entre otros, hasta productos para madres e hijos
Características del servicio	Atención y asesoramiento personalizado, experiencia de compra, personal calificado	Orientación al cliente, trato personalizado, asesoramientos constante sobre los productos orgánicos.	Inspirados en el bienestar de los clientes y enfocados a brindar la mejor experiencia de compra. Guía y consejos sobre los mejores productos
Locales comerciales	Establecimientos limpios, ordenados y bien señalizados. Ubicados estratégicamente en avenidas muy transitadas. Tamaño entre 300 y 500 m2	Tienda espaciosa y con excelente distribución y amplios corredores, apuestan por espacios entre 500 y 800 m2, cercanía de establecimientos. Interior sostenible	Mejor ubicación a través de su cobertura nacional. Grandes y atractivas tiendas entre 350 y 500 m2
Servicios complementarios	Tienda online, WhatsApp activo para recibir consultas, dudas y sugerencias respecto a los productos ofertados	Kost-Bar: estación de cocina móvil - cafetería, venta de productos a través de tienda online	Cafetería donde se ofrecen degustaciones de los productos. Venta a través de canal online, aplicativo ekoplaza

Responsabilidad social y medio ambiental	Comprometidos con todos los actores de su cadena para el fomento de un comercio justo con sus proveedores, promueven la agricultura local, productos 100% bio, ganadería sostenible. Reciclaje de residuos y utilización de material reciclado	Promueven el cuidado del medio ambiente, fomentan el desarrollo de sus colaboradores, buscan la creación de valor sostenible, productos y servicios desarrollados en cooperación con los socios de producción procesamiento y comercio	Buena relación con sus productores y comercializadores. Promueven el cuidado del medio ambiente, por ser el primer supermercado completamente libre de BPA
---	--	--	--

Elaboración: Autores de la tesis

Conforme a la Tabla V.1 se aprecia que estas 3 empresas están muy comprometidas no solo con sus clientes a través de brindar un experiencia de compra diferente y personalizada, sino que además, su fin es crear consciencia de la biodiversidad, la importancia de comer saludable, por lo que, ponen mucho énfasis en la calidad y variedad de productos a un precio justo y por ende al alcance de todos.

A continuación, en la Tabla V.2 se identifica los principales factores de éxito de estos 3 modelos de negocio y que han sido determinantes para contar con la aceptación del público, lo que a su vez, les ha permitido un crecimiento significativo que se traduce en la apertura de más locales dentro de su ámbito de acción. Estos factores, también fueron validados con los expertos a los que se entrevistó y claramente serán tomados muy en cuenta para replicarlos en nuestra propuesta de negocio.

Tabla V.2 Factores de éxito: tiendas de productos saludables a nivel internacional.

Factor	Descripción
Calidad de servicio	La atención personalizada en tienda, sumado a la inmensa variedad de productos, permite que los clientes encuentren todo lo que necesitan en un solo lugar. La calidad de servicio también se refleja en las instalaciones, ya que son amplias, ordenadas y acogedoras, lo que facilita un libre tránsito y un disfrute de la compra. Los clientes además, encuentran información de los productos en carteles disponibles dentro del establecimiento, con lo cual, se busca confirmar la calidad de cada producto ofrecido
Ubicación	Los locales comerciales de éstas 3 empresas, se encuentran estratégicamente ubicados, en avenidas principales o donde se identifique mayor tránsito de personas, con lo cual, se busca crear una cercanía con los clientes a través de una mejor ubicación.

Relación con proveedores	Es lo más importante y todas ponen especial énfasis en este factor. Existe una excelente relación con los proveedores, se maneja una compra directa, sin el uso de intermediarios, lo que permite un reconocimiento al trabajo y por ende, un comercio justo
Equipo de trabajo	De igual forma que tener aliados en proveedores, es clave contar con el mejor equipo. En este aspecto, los colaboradores de estas 3 empresas, encuentran las mejores condiciones de trabajo y tienen un vínculo muy fuerte con sus empleadores. Se les ofrece remuneraciones, incentivos, reconocimiento y crecimiento dentro del negocio. Asimismo, todos están muy bien capacitados y conocen muy a fondo cada uno de los productos y son ellos, lo que ha contribuido al éxito de estas cadenas.
Certificaciones	Adicional a los productos, las tiendas también cuentan con certificados bio, que es un distintivo que valida la trazabilidad y calidad de los productos ofrecidos en el establecimiento, con lo cual, los clientes tienen la seguridad y garantía de comprar productos 100% ecológicos.
Marcas propias	Como parte de su estrategia, estas empresas, han desarrollado marcas propias, a través de la adquisición de terrenos para su propia producción ecológica o a través de alianzas con sus proveedores.
Valor agregado	Como parte de la atención y experiencia para el cliente, estas cadenas de supermercados, han desarrollado distintos programas que complementen la experiencia de servicio, estas son: guías y consejos sobre los productos, blog en el que se publican recetas, información sobre productos, talleres. Contacto con los clientes a través de redes sociales, central de atención; aun así, si el cliente tuviera alguna consulta sobre los productos, tienen habilitados números de WhatsApp, con lo que, se asegura un contacto directo. Asimismo, se realizan promociones, descuentos en productos, se otorgan muestras gratis, entre otros.

Elaboración: Autores de la tesis

De la información descrita, se considera que todos los ítems son muy importantes y bien podrían ser replicados en el presente plan de negocios, con el objeto de ganar reconocimiento en el sector, a través de la diferenciación en servicio, la ubicación en una zona estratégico de Lima norte que sea céntrico y a su vez, haya mucha afluencia de personas. De la misma forma, se debe construir una relación estrecha y de largo plazo con los proveedores ya que de ellos dependerán las operaciones del negocio, al igual que tener en nuestros trabajadores al mejor equipo, con sueldos acordes al mercado pero con incentivos por metas, bonos que se tendrá que especificar en el capítulo de recursos humanos. Se pondrá especial énfasis a los servicios adicionales y posventa con el objeto de fidelizar a nuestros clientes.

La ejecución de marcas propias y certificación bio, para el caso del presente plan de negocios, tal vez sea el ítem que más demande tiempo extra por todos los requisitos

que se deben cumplir; sin embargo, se espera que sea una realidad en el menor tiempo posible.

5.2.2 Competencia del mercado regional

A continuación, se analizarán 3 empresas que comercializan productos con características saludables, ecológicos y orgánicos, con el objeto de identificar sus principales características y factores de éxito. Se iniciará con una breve reseña de estas.

- **Whole foods market:** cadena de supermercados de productos saludables, con presencia en Estados Unidos, Canadá y Reino Unido. Caracterizada por contar con todo tipo de productos naturales y orgánicos, los cuales no cuentan con sabores artificiales, colorantes o preservantes, por lo que, su lema es “vivir bien, comienza por comer bien”, en ese sentido, manejan los estándares de calidad más rigurosos de la industria. Whole foods, también cuenta con programas de apoyo a productores locales desde su fundación en 1980. (Whole Foods Market, 2019).
- **Supermercados The Green corner:** cadena de supermercados ecológico con base en México, sus pilares se basan en el cuidado de la salud, respeto a la naturaleza, sabiduría ancestral, comercio justo y consumo responsable. Esta tienda, comercializa más de 3000 productos orgánicos, agroecológicos y sustentables a precios accesibles. Trabajan solo con pequeños productores; asimismo, en aras de diversificar en su modelo de negocio, cuenta con un restaurante que elabora platos a base de los mismos productos que comercializa. (The Green Corner, 2019).
- **Mundo saludable Jumbo:** pertenece al grupo Cencosud y forman parte de un espacio dentro de las tiendas Jumbo en Colombia, exclusivo solo para el portafolio de productos que ayudan a tener una adecuada alimentación. Operan bajo el slogan nutrición y vida sana. (Mundo Saludable, 2019).

Seguidamente, en la Tabla V.3 se hace la comparación de las características de las tres empresas antes mencionadas.

Tabla V.3 Tiendas de productos saludables en América: características generales.

	Whole Foods Market	The green corner	Mundo Saludable Jumbo
Empresa			
País de origen	Estados Unidos	México	Colombia
Presencia	497 tiendas en EE.UU, Canadá y Reino Unido	5 sucursales en el DF	23 unidades, dentro de las tiendas Jumbo en todo Colombia
Modelo de negocios	Cadena de tiendas que comercializa los mejores alimentos saludables y orgánicos disponibles, a través de tiendas minoristas y mayoristas	Comercialización de productos orgánicos, agroecológicos y sustentables que provienen de distintas regiones de México	Ampliar la oferta de productos ya ofrecidos en tiendas Jumbo, con un espacio exclusivo de productos naturales, saludables y nutritivos.
Productos ofertados	Variedad de productos de calidad y certificación orgánica, brinda todo tipo de productos, resaltando sobre todo, frutas y verduras frescas.	cuenta con más de 3,000 productos orgánicos, desde aceites esenciales, comestibles y hasta cervezas artesanales	Amplio portafolio de productos saludables, productos de dieta, libres de azúcar, sal, sin gluten, lactosa, opciones veganas, hasta suplementos y complementos nutricionales
Características del servicio	Calidad de atención, prima la experiencia y satisfacción de compra. Cuentan con personal calificado a los que profesionalizan para cumplir este objetivo y diseñan las tiendas en función a las características de sus clientes.	el productor y el cliente son la prioridad, brindan una experiencia de compra única y personalizada	Prioridad al cliente, guía para una ubicación más rápida dentro de la tienda, brinda constante información de los productos ofrecidos y cuentan con una serie de beneficios.
Locales comerciales	Establecimientos limpios, ordenados y bien señalizados, con amplios corredores. Ubicados en casi todo norte América.	Tiendas ubicados en las zonas más exclusivas del DF, y con un ornamento propio de dicho segmento, donde prima la madera y todo lo reciclado.	Se encuentran ubicadas en todos los locales de las tiendas Jumbo, con lo que, genera una cercanía a accesibilidad de todo público. El área dentro de Jumbo, está especialmente diseñada y acondicionada con el concepto de natural, por lo que, es muy atractivo visitarlo.

Servicios complementarios	Catering y pedidos en línea, servicio de central telefónica, blog, donde se publican distintas notas y acciones del grupo, dudas y sugerencias respecto a los productos ofertados.	Cuenta con un restaurante con el mismo nombre para ofrecer los productos en versión ya preparados; asimismo, comercializa sus productos a través del canal on line.	Ofrece a sus clientes un centro de asesoramiento nutricional, alianzas y convenios con otros establecimientos comerciales (complementarios), promociones y ofertas exclusivas para clientes frecuente, publicación de artículos de interés. Central de atención en línea para dudas, quejas o sugerencias.
Responsabilidad social y medio ambiental	Programa de cuidado a las comunidades, donan el 5% de sus ganancias netas totales, pertenecen a distintas fundaciones con iniciativas medioambientales, y tiene buena relación con sus stakeholders	Se aseguran de que sus proveedores utilicen técnicas para proteger el medio ambiente y aumento de la biodiversidad. Apoyan la producción de pequeños productores.	No especifica.

Elaboración: Autores de la tesis

Seguidamente, en la Tabla V.4 se identifican los factores de éxito de estos 3 modelos de negocio.

Tabla V.4 Factores de éxito: tiendas de productos saludables a nivel regional.

Factor	Descripción
Calidad de servicio	La atención personalizada, variedad de productos, permite que los clientes encuentren todo lo que necesitan en un solo lugar, calidad de servicio y productos. Establecimientos implementado de acuerdo a las características de los clientes, amplios, ordenadas y acogedoras, Clientes informados a través de todos los canales de comunicación que dispone las tiendas. Carreras de profesionalización de los colaboradores para un mejor servicio.
Ubicación y rápida expansión del modelo de negocio	Presencia en todas las ciudades importantes de estados unidos en el caso de Whole foods, lo que permite llegar a más clientes y dar a conocer este concepto de vida saludable, rápido crecimiento de la marca y expansión. Para el caso de Mudo saludable, se encuentra dentro de una tienda ancla lo que asegura que muchos clientes puedan visitar la sección, mientras que para el caso de The Green Corner, tiene ubicación privilegiada siendo las zonas escogidas, los más exclusivos de México. Este último también ha experimentado un crecimiento rápido y hasta a diversificado su modelo incluyendo un restaurante para complementar lo ya ofrecido en sus tiendas.

Relación con proveedores	Todas, tienen especial cuidado y una buena relación con sus proveedores y comunidades. Fomentan el comercio justo en el que también se benefician los agricultores. Asimismo, a fin de mejorar sus procesos, estas empresas brindan capacitaciones a las comunidades y proveedores con los que trabajan.
Equipo de trabajo	Definitivamente, esta variable, es uno de los factores más importantes y así los han entendido estas 3 empresa, dado que en el caso de Whole foods, ha creado un programa de profesionalización y equipos de liderazgo para sus trabajadores, con lo cual, buscan complementar la mejor experiencia de servicio a sus clientes, además, se hace referencia a un clima y cultura de trabajo excelente, a su vez, de ofrecer premios e incentivos a sus colaboradores, lo que impacta en su productividad, este concepto también aplica para Green Córner, mientras que en Jumbo no se especifica.
Certificaciones	Tanto Whole Foods, Green Córner y Mundo Saludable Jumbo, manejan estándares de calidad y seguridad alimenticia muy rigurosos, por lo que, evalúan cuidadosamente cada producto ofrecido en sus tiendas.
Servicios complementarios	Todas estas tiendas cuentan con programas de fidelización para sus clientes, no solo con descuentos semanales, sino que además, brindan información de los productos, mediante blogs y artículos que se actualizan constantemente, asimismo, brindan servicios de asesoría nutricional, acceso a jornadas de salud y eventos promovidos por las marcas y la misma tienda. adicional a otros beneficios como alianzas con otros establecimientos que complementen la experiencia de vida sana al igual que promociones y ofertas exclusivas

Elaboración: Autores de la tesis

De la información descrita, se considera que el ítem de experiencia de servicio sigue siendo uno de los factores más importantes para el éxito del modelo de negocio, por lo cual, representa una buena práctica a ser replicado. En ese sentido, es sumamente importante prestar atención a todos los detalles que valoran nuestros futuros clientes a fin de hacer un rediseño a nuestras instalaciones, ubicación de productos, información de os mismos, entre otros, como parte de los servicios complementarios.

El factor capital humano es otra variable que resalta en el análisis, por lo que, se debe prestar especial atención, ya que será muy determinante para el éxito del negocio y si se considera una rápida expansión. Es indispensable contar con personal calificado, capacitado y muy comprometido con el negocio.

5.2.3 Competencia del mercado local

Actualmente, el mercado local ha experimentado un fuerte crecimiento de tiendas que ofrecen productos saludables en Lima metropolitana, cada vez son más las personas que por razones varias, optan por incluir productos con características naturales y ecológicas en su consumo diario.

Se han identificado 3 tipos de negocios, los cuales se consideran más representativos en el sector. A continuación, se hace una pequeña descripción de los mismos y posteriormente, se harán las comparaciones que se resumirán en la Tabla V.5.

- **Flora y Fauna:** tiendas físicas, ubicados en diferentes distritos de Lima. Según información extraída de su página web (Flora & Fauna, 2019) *“Es un nuevo concepto de supermercado saludable donde se podrá encontrar frutas y verduras orgánicas y libres de pesticidas, alimentos libres de aditivos dañinos, productos de belleza y limpieza con ingredientes naturales, productos para mascotas, y una cafetería con opciones saludables”* como parte de su oferta.

Tienen como propósito mejorar la salud de las personas y entorno, incluyendo además, el cuidado del planeta y fomenta una producción ética y sostenible, a través de un desarrollo de una industria saludable y responsable en el Perú.

- **La Sanahoria:** primera cadena peruana de bio-markets. Comercializa productos orgánicos, ecológicos y naturales, tanto envasados como frescos y su oferta está dirigida a personas que quieran adoptar un estilo de vida saludable. Opera en 3 distritos de la ciudad de Lima. (Conservamos por naturaleza, 2019).
- **Madre Natura:** es una de las primeras tiendas de productos naturales, ecológicos y saludables en Lima. Inicio sus operaciones en 1984. En sus tiendas se pueden encontrar una variedad de productos desde cosmética y alimentos de todo tipo. Actualmente tiene dos locales ubicados en la ciudad de Lima. (Madre Natura, 2019)

A continuación, en la Tabla V.5, se resumen las principales características de estas tiendas.

Tabla V.5 Tiendas de productos saludables en Perú: características generales.

	Flora y Fauna	La Sanahoria	Madre Natura
Empresa			
País de origen	Perú	Perú	Perú
Presencia	3 tiendas, ubicadas en Miraflores, San Borja y Surco	3 tiendas ubicados en San Isidro, Barranco y Surco	2 tiendas ubicados en Miraflores y Surco
Modelo de negocios	Cadena de tiendas, denominados mercados saludables y donde se ofrece una variedad de productos saludables	Bio-market que comercializa productos orgánicos, ecológicos y naturales	Oferta de productos saludables y naturales
Productos ofertados	Variedad de productos de calidad y certificación orgánica, brinda distintas categorías desde frutas y verduras hasta productos para limpieza del hogar, accesorios, hasta medicamentos	Ofrece variedad de productos desde mermeladas, productos veganos, aceite naturales, entre otros	Ofrece una pequeña variedad de productos saludables desde comestibles hasta un poco de frutas y verduras.
Características del servicio	Resalta la calidad de los productos y atención personalizada, un ambiente acogedor, excelente distribución y personal muy amable y comprometido.	Cuida cada detalle, como la calidad de los productos, ambientación de sus tiendas, música y atención al cliente	Buena atención, cálida y acogedora, y brindan información de los productos comprados
Locales comerciales	Establecimientos de 130 a 200 m2 aproximadamente, bien distribuidos y ordenados por categorías, lo que facilita la ubicación. Se caracterizan por tener los detalles claros y tenuous.	Se encuentran ubicados en zonas de mucha concurrencia de público, en centros comerciales y a pesar de ser pequeños en tamaño, están muy bien distribuidos por lo que, es cómodo comprar	El local comercial es pequeño; sin embargo resalta el orden de las góndolas y la exhibición adecuada de los productos. Prevalece el color madera, que genera una sensación de naturalidad

Servicios complementarios	Cuenta con una cafetería dentro de la tienda, donde se pueden degustar distintas opciones preparadas con los mismos ingredientes que se venden. Ofrecen talleres y asesoría nutricional, son muy activos en redes sociales donde describen sus productos, promueven recetas saludables, cuentas además, con un blog en su página web donde se exponen artículos interesantes	Cuentan con una cafetería en el interior de la tienda donde se ofrecen bowls, snacks con los mismos ingredientes en tienda, promueven actividades como ferias en sus mismas instalaciones asociados a sus proveedores, y son muy activos en redes sociales, desde donde reciben los comentarios de sus clientes.	Cuentan con una pequeña cafetería donde se puede encontrar opciones de preparados saludables,
Responsabilidad social y medio ambiental	Por su modelo de negocio, promueven la agricultura ética que no afecta los suelos ni el agua, con el fin de asegurar mejores condiciones para las personas, animales y planeta.		

Elaboración: Autores de la tesis

A continuación, en la Tabla V.6 se identifican los factores de éxito de estos 3 modelos de negocios, para mantenerse vigentes y haber expandido sus operaciones a otros distritos de Lima.

Tabla V.6 Factores de éxito: tiendas de productos saludables a nivel local.

Factor	Descripción
Calidad de servicio	Excelente atención y servicio en tienda, tanto flora y Fauna como la Sanahoria, cuentan con más variedad de productos tanto frescos como envasados, respecto a Madre Natura, calidad de servicio y productos por sus políticas de selección y proveedores, lo que asegura una calidad en sus productos. Establecimientos pequeños en los 3 casos pero con excelente distribución y orden según categoría de productos; cuentan además, con personal en caja capacitados y comprometidos con el negocio.
Ubicación	Las 3 tiendas, están ubicadas estratégicamente y en distritos muy comerciales como Miraflores, Barranco, San Borja, Surco, y con predominio a la clase socioeconómica A y B, lo que asegura el éxito del modelo de negocio si se piensa en poder adquisitivo y ticket promedio.,
Experiencia	Flora y fauna, es la última tienda en haber ingresado al sector; sin embargo, en los pocos años se ha expandido rápidamente y ya cuenta con 3 sucursales; esto por la experiencia en el sector retail con la que cuentan (Wong). Por otro lado, la Sanahoria conoce muy bien el sector, al igual que Madre Natura por sus más de 30 años de experiencia, razón por la cual, aún se mantiene en el mercado.

Relación con proveedores	Tienen políticas de selección de proveedores para asegurar la calidad de los productos y mantienen una excelente relación con ellos.
Equipo de trabajo	Cuentan con un staff de colaboradores comprometidos, con pasión por su trabajo y con orientación al cliente y vocación de servicio.
Comunicación	Flora y Fauna cuenta con un blog en su página web desde donde publica artículos relacionados a salud e información de productos, asimismo, es muy activo en sus redes sociales. En tanto la Sanahoria y Madre Natura no cuentan con una web, y la primera tiene más presencia en redes respecto a la segunda; aun así cuentan con muchos seguidores.
Valor agregado:	Tanto Flora y Fauna como la Sanahoria promueven actividades libres que involucren a su comunidad de consumidores, desarrollan talleres de nutrición, salud y cocina saludable. Mientras que Madre Natura no promueve dichas actividades

Elaboración: Autores de la tesis

De acuerdo al comparativo, se puede identificar que este modelo de negocio únicamente se ha venido desarrollando para los NSE A y B, de los distritos de Surco, San Borja, Miraflores, Barrano y San Isidro; en tal sentido, aún hay una demanda insatisfecha en algunos distritos como por ejemplo, los pertenecientes a Lima norte, donde hay un fuerte comportamiento aspiracional y sus residentes desean ser partícipes de las nuevas tendencias.

Los factores que complementan y que se deben aplicar al actual plan de negocios, son el de comunicación y valor agregado, a fin de crear una comunidad fidelizada con la marca y servicio.

5.3 Conclusiones.

- Mediante una comparación de competencia tanto internacional, regional y local se identificó que existe gran aceptación en el mundo por este modelo de negocios, ya que la tendencia actual es el cuidado de la salud, una alimentación balanceada y el cuidado del medio ambiente.
- Se encontró tiendas muy representativas que entre sus factores de éxito figuran en primer lugar, la experiencia y calidad de servicio, ubicación, relación con sus proveedores, equipo de trabajo certificaciones, experiencia, comunicación y valor agregado. Todos estos, son importantes, por lo que se deben replicar en el presente plan de negocios.

- En el mercado local, figuran muchas tiendas especializadas; sin embargo, para el análisis, las más representativas son Flora y Fauna, La Sanahoria, y Madre Natura; sin embargo, éstas están dirigidas únicamente a los NSE A y B, en zonas como Surco, San Borja, San Isidro, Miraflores y Barranco. Para fines de comparación, de estas 3, Flora y Fauna cumple con todas las características como modelo de negocios que se busca aplicar en Lima Norte.

CAPÍTULO VI. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

En el presente capítulo se describen las dos etapas de la investigación de mercado: (i) Investigación cualitativa e (ii) Investigación cuantitativa.

La primera etapa (i) consiste en dos tipos de investigación: entrevistas a profundidad y focus group. Con respecto a las entrevistas a profundidad, se busca conocer el potencial del negocio, las conductas del sector, el desarrollo de los servicios de productos saludables, el perfil de los clientes, y los factores que involucran al mercado en el que queremos desarrollar nuestro negocio. El desarrollo de focus group tiene como propósito validar los hábitos, preferencias y necesidades de los consumidores en la zona de Lima Norte y la aceptación de este nuevo negocio. Como segunda etapa (ii) se realizó en base a encuestas validando la información extraída en el análisis cualitativo con el fin de cumplir los objetivos planteados en esta fase de la investigación.

6.1 Etapa I: Investigación cualitativa

La investigación cualitativa se desarrolla de dos maneras: entrevistas a profundidad y focus group. A continuación, se describe cada una de las investigaciones:

6.1.1 Investigación cualitativa: Entrevistas a profundidad

Se entrevistaron a 4 expertos relacionados a los servicios de productos saludables; la primera persona en ser entrevistada, fue Moises Quispe, director de la Asociación de Productos Ecológicos (ANPE), con experiencia en comercialización de productos ecológicos. La segunda entrevista fue a Silvi Wu Guin; promotora del mercado saludable en La Molina, experiencia en promover las fiestas orgánicas en el Perú. Como tercera persona se entrevistó a Eslania Carrión, gerente general de MiskiMiki, proveedora de productos orgánicos y finalmente, a Allison Rojas, nutricionista especializada en nutrición humana.

En la Tabla VI.1, se menciona la relación de personas expertas que fueron entrevistadas.

Tabla VI.1 Relación de personas expertas que fueron entrevistadas.

Nombre	Cargo	Empresa
Moises Quispe	Director	ANPE
Silvi Wu Guin	Promotora	Mercado saludable "La Molina"
Eslania Carrión	Gerente General	Miski Miski
Allison Rojas	Nutricionista	Clínica Ricardo Palma

Elaboración: Autores de la Tesis

6.1.1.1 Objetivos

a. Objetivos principales

La finalidad es determinar las características más importantes acerca del mercado en el cual vamos a desarrollar este negocio, los factores claves y las características del cliente potencial.

b. Objetivos específicos

En la Tabla VI.2 se describen los objetivos específicos de las entrevistas a profundidad:

Tabla VI.2 Objetivos específicos de la investigación.

Tipo de Entrevista	Objetivos
Entrevista al Director del ANPE	<p>Identificar los obstáculos o barreras de entrada.</p> <p>Identificar los segmentos de mercado sobre los productos saludables frente a los convencionales.</p> <p>Identificar los canales de comercialización y distribución.</p> <p>Identificar la estacionalidad de los productos saludables.</p>
Entrevista al Promotor del Mercado Saludable La Molina	<p>Identificar los obstáculos o barreras de entrada.</p> <p>Identificar los segmentos de mercado sobre los productos saludables frente a los convencionales.</p> <p>Identificar la categoría de productos saludables con mayor participación.</p> <p>Identificar los canales de comercialización y distribución.</p> <p>Identificar la estacionalidad de los productos saludables.</p>
Entrevista a Nutricionista	<p>Identificar las enfermedades más comunes al consumo no saludable.</p> <p>Conocer el interés de las personas por consumir productos saludables.</p> <p>Conocer opiniones sobre una dieta básica para mantener una vida sana.</p> <p>Identificar las claves/factores de éxito para este negocio.</p>
Entrevista a Proveedora de Productos Orgánicos	<p>Conocer las categorías más valoradas de productos comercializados considerados saludables.</p> <p>Identificar las características del consumidor promedio de los productos saludables.</p> <p>Conocer el ticket promedio del consumo de los productos comercializados considerados saludables.</p> <p>Identificar la localización de la tienda especializada</p> <p>Identificar las barreras del mercado respecto al hábito de consumo de productos saludables.</p>

Elaboración: Autores de la Tesis

El detalle de las preguntas que se realizó en cada entrevista y los objetivos específicos, se encuentran en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.:** Guía de entrevistas a expertos.

6.1.1.2 Conclusiones

Se realizaron las entrevistas, las cuales se encuentran desarrolladas en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.:** entrevistas desarrolladas. De acuerdo al

desarrollo de las entrevistas, se elaboraron las conclusiones por cada objetivo planteado desarrollado en la Tabla VI.3.

Tabla VI.3 Conclusiones de las entrevistas a profundidad.

Objetivos	Conclusiones
Identificar los obstáculos o barreras de entrada.	El mercado de productos saludables es aún limitado, por lo que es fundamental realizar un análisis de oferta y demanda con la finalidad de medir el mercado y establecer la zona estratégica más adecuada. Los productos orgánicos y ecológicos deben tener una acreditación que garanticen y cumplan con los estándares de calidad. Por el lado de las barreras de entrada se necesita promocionar dichos productos y concientizar a las personas sobre el consumo y diferenciación sobre los productos convencionales.
Identificar los segmentos de mercado sobre los productos saludables frente a los convencionales.	Las personas del segmento A que viven en Miraflores y San Isidro tienen mayor conocimiento de los beneficios y propiedades del producto, sin embargo, existe una oportunidad en el segmento B, debido a que no existen marcas posicionadas, y la tendencia hacia lo orgánico y ecológico está en crecimiento, por lo que es necesario sensibilizarlos.
Identificar los canales de comercialización y distribución.	Desde el origen, se encuentra el productor, pequeño y grandes acopiadores, mercado local e industria transformada, los cuales distribuyen a tiendas locales, supermercados y exportación a otros países.
Identificar la estacionalidad de los productos saludables.	En cuanto a la oferta, depende de los pisos ecológicos y de la región, debido a que cada uno varía según temporada, por lo que es necesario conocer el detalle para el abastecimiento.
Identificar las enfermedades más comunes al consumo no saludable.	Las enfermedades que conllevan a una mala alimentación son la anemia, desnutrición, dislipidemia, síndrome metabólico, enfermedades cardiovasculares y cáncer.
Conocer el interés de las personas por consumir productos saludables.	Cada vez existen más personas que prestan atención a lo que deben consumir para poder prevenir enfermedades a futuro.
Conocer opiniones sobre una dieta básica para mantener una vida sana.	La dieta básica está conformada por alimentos que tengan los tres macronutrientes (carbohidratos, proteínas y grasas), así como vitaminas, minerales y una adecuada hidratación.
Identificar las características del consumidor promedio de los productos saludables.	El consumidor promedio de productos orgánicos o saludables está en el rango de 25 a 55 años de edad, que buscan cuidar su estado físico y de salud, por lo cual están dispuestos a gastar un poco más en la compra de estos productos.
Conocer el ticket promedio del consumo de los productos comercializados considerados saludables.	Según la comercialización de productos de la empresa Candela y MiskyMiky, el ticket promedio de una persona que consume estos productos es de 50 soles.
Identificar la localización de la tienda especializada	Actualmente existe poca concientización del consumo de estos productos por lo cual un centro comercial no será del todo atractivo al tener muchos impedimentos contractuales y económicos, lo ideal sería presentarlo en una avenida de gran afluencia y comercial.
Identificar las barreras del mercado respecto al hábito de consumo de productos saludables.	El consumidor no está educado en el consumo de estos productos ya que muchas veces se presentan como alimentos con un sabor no muy agradable es por ello que la barrera más difícil será la educación del consumidor respecto a su salud.

Elaboración: Autores de la Tesis

6.1.2 Investigación cualitativa: Focus Group

Se realizaron dos focus group entre personas de similares características que no participaron en una actividad similar hace seis meses. Para un mayor detalle de la guía de pautas del focus group, se encuentra en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

En la Tabla VI.4 se detalla el esquema con el perfil de las personas que se realizó el focus group.

Tabla VI.4 Esquema de los Focus Group.

Grupo	Número de Participantes	Característica	Edad	Nivel Socioeconómico	Distritos de Residencia
1	6 personas	Mujeres y Hombres	De 25 a 40 años	B y C1	Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres
2	6 personas	Mujeres y Hombres	De 41 y 55 años	B y C1	Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres

Elaboración: Autores de la Tesis

6.1.2.1 Objetivos

a. Objetivo general

Obtener información cualitativa sobre los hábitos, necesidades y preferencias en relación a los productos saludables en la zona de Lima Norte; así como, el nivel de aceptación en la propuesta de establecer una “Tienda especializada en productos saludables”.

b. Objetivos específicos

- Identificar la percepción del consumidor frente al concepto de productos saludables.
- Identificar la personificación del concepto Productos Saludables.
- Identificar los hábitos de consumo de las personas.
- Identificar las principales fortalezas de la propuesta.
- Identificar los precios que el potencial consumidor estaría dispuesto a pagar.

- Identificar la aceptación de la idea de negocio.
- Identificar el nombre de la propuesta de negocio.

6.1.2.2 *Ficha técnica del Focus Group*

La población objetivo seleccionada cuenta con las características señaladas en la Tabla VI.5.

Tabla VI.5 Ficha técnica de la Investigación cualitativa – Focus Group.

Concepto	Descripción
Población objetivo	Específicamente de las edades de 25 a 55 años De los NSE B y C1 De los distritos de San Martín de Porres, Los Olivos e Independencia.
Selección de la muestra	La selección de la muestra se realiza a través de filtros detallados en la sección de público objetivo
Tamaño de muestra	2 focus group con la participación de 6 personas por grupo
Herramienta de recolección de datos	Guía de focus group
Técnica de recolección de datos	Focus group
Período de recolección de datos	Focus group 1: 20 de Enero 2019 San Martín de Porres, Los Olivos e Independencia. Focus group 2: 23 de Enero 2019 San Martín de Porres, Los Olivos e Independencia.

Elaboración: Autores de la Tesis

6.1.2.3 *Resultados*

En la Tabla VI.6 se muestran las conclusiones de la investigación cualitativa de los focus group realizados a las personas preocupadas por la salud y consumo de alimentos saludables.

Tabla VI.6 Conclusiones del Focus Group.

Objetivos Específicos	Conclusiones
Identificar la percepción del consumidor frente al concepto de productos saludables	Los participantes mencionaron que los productos saludables ayudan a mejorar la salud y calidad de vida, sin embargo, no existe una tienda especializada cerca al lugar donde viven, por lo que tienen que ir a una zona más alejada que influye mucho al tiempo que disponen. En el caso de los participantes menores de 30 años, se preocupan más por el físico personal, y los mayores de 30 años por su salud y la de su familia.
Identificar la personificación del concepto Productos Saludables	Los participantes describieron a una persona saludable como a un hombre joven de 25 a 37 años de edad de apariencia saludable, sin sobrepeso, de vestimenta deportiva con personalidad amable, simático, alegre, carismático y con bastante energía.
Identificar los hábitos de consumo de los productos saludables	Los participantes mencionan que compran y consumen productos balanceados y bajos en grasa. Durante la semana consumen de tres a cuatro veces por semana, que pueden ser en el desayuno, almuerzo o cena, mientras que la compra lo realizan una vez por semana gastando entre 200 a 250 soles semanales en promedio.
Identificar las principales fortalezas de la propuesta	La principal fortaleza es ser la primera tienda especializada en productos saludables de Lima Norte, donde se encuentren una variedad de productos a sus necesidades. La segunda fortaleza es la valoración de la calidad del producto y atención al cliente.
Identificar la aceptación de la idea de negocio	Todos los participantes están de acuerdo con la implementación de la tienda especializada en productos saludables, debido a que son consumidores de varios de los productos como carnes, frutas, verduras y comestibles (abarrotes), así como artículos para el hogar. Además, estarían dispuestos a ganar más dinero de lo convencional, por lo que ven los beneficios de contar con una buena salud durante su vida.
Identificar el nombre de la propuesta de negocio	En base a las respuestas de los participantes, los nombres preferidos para las tiendas son los siguientes: Qhali Kay y Bendita Naturaleza.

Elaboración: Autores de la Tesis

6.2 Etapa II: Investigación cuantitativa

6.2.1 *Objetivo del estudio.*

Obtener información sobre el mercado objetivo con el propósito de determinar la demanda potencial de la presente propuesta de negocio.

6.2.2 *Los objetivos específicos.*

- Averiguar el perfil del público objetivo.
- Conocer los hábitos en la compra de productos saludables.
- Saber la intención de compra en la propuesta de negocio.
- Identificar los productos preferidos por el público objetivo.
- Averiguar la disposición a gastar en la compra de productos saludables.
- Saber qué medio de información prefiere el público.

6.2.3 *Método de recolección de la información.*

Se realizó encuestas presenciales, a través de un cuestionario el cual ha sido diseñado previamente, para recabar información. Esta técnica permite obtener información más confiable, así como explicar al encuestado si tuviera alguna duda, ya que el encuestador y encuestado interacciona directamente.

6.2.4 *Instrumentos de recolección de información.*

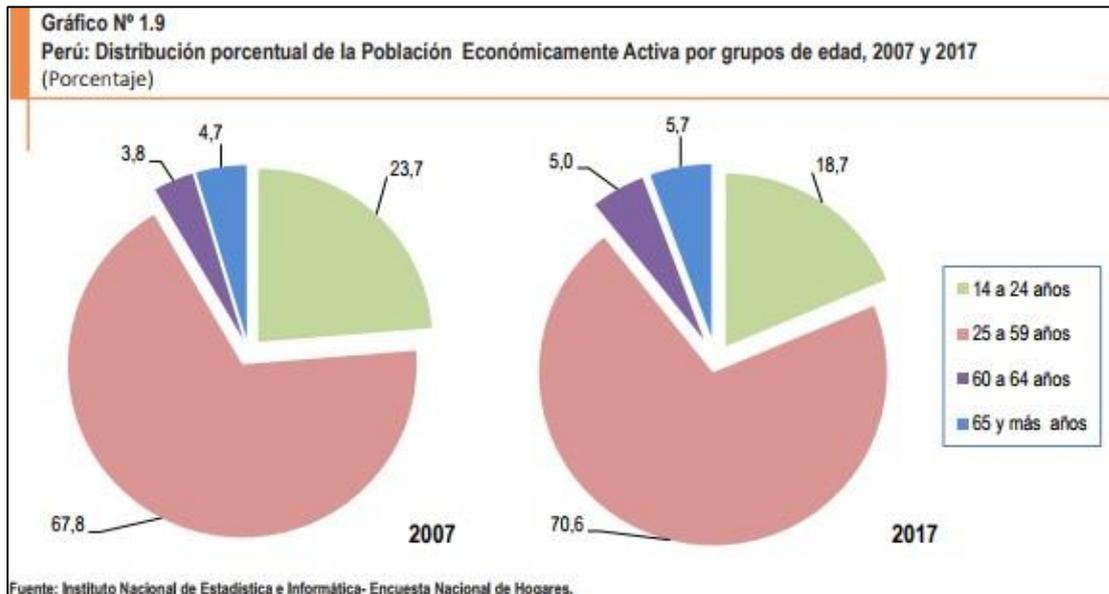
El instrumento que se utilizó fue un cuestionario diseñado específicamente con preguntas cerradas, redactadas de manera coherente, organizada y estructurada con el fin de obtener toda la información requerida. (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

6.2.5 *Diseño de la muestra.*

La población objetivo a investigar está definida por personas con un estilo de vida sofisticados y modernas, que se preocupan por su salud y el consumo de alimentos saludables, que tengan el rango de edad de 25 a 55 años y pertenecientes a un nivel socioeconómico B y C1 en zona dos de Lima que comprende a San Martín de Porres, Los Olivos e Independencia.

Se determinó esta segmentación, teniendo en cuenta a la Población Económicamente Activa, compuesta en su gran mayoría por el rango de edad de 25 a 59 años según el (Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, 2018) como se muestra en la Figura VI.1

Figura VI.1 Distribución porcentual de la población económicamente activa por grupos de edad, 2007 y 2017



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, 2018)

Como se observa en la Figura VI.1. El rango de 25 a 59 años, representa al 2017 el 70.6%, lo que indica que más personas se encuentran en actividad. Este resultado a su vez, contrasta con el incremento del empleo en el Perú.

Para fines de nuestro plan de negocios, se toma solo la información que corresponde a la PEA ocupada en Lima Metropolitana según estadísticas del (Banco Central de Reserva del Perú - BCR, 2019) tal como se muestra en la Tabla VI.7

Tabla VI.7 Empleo anual en Lima Metropolitana variación porcentual PEA ocupada

Empleo anual en Lima Metropolitana (variación %) - PEA Ocupada									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
De 25 a 44 años	3.30%	2.94%	3.06%	1.28%	3.19%	1.74%	2.89%	0.63%	-0.78%
De 45 a más años	6.70%	0.73%	2.32%	4.06%	3.18%	0.77%	2.58%	5.00%	8.61%

Fuente: (Banco Central de Reserva del Perú - BCR, 2019)

Elaboración: Autores de la tesis

En base a lo mencionado, es este grupo el óptimo, ya que al estar empleados tienen poder adquisitivo, por lo tanto, mayor predisposición para la adquisición de nuevos productos y servicios. Respecto al NSE, de acuerdo al último informe de (IPSOS , 2019) estima 2.8 millones de hogares en Lima Metropolitana, los cuales se distribuyen en un 23.2% al NSE B y un 41.3% al NSE C, quienes perciben un ingreso mensual bruto promedio de S/ 4, 740.00 (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). Asimismo, según (APEIM, 2016) el 26.5% pertenece al estrato C1.

En el caso específico de Lima Norte, según el informe “Perfiles zonales de Lima” de (IPSOS , 2019) alberga al 25.6% del total de habitantes y el NSE predeterminante es el C y D con un 40.1% y 37.5% respectivamente, los cuales perciben un ingreso promedio mensual de S/ 4, 355.00 (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). En relación a la zona 2 comprendida por los distritos de Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres, la distribución de personas por NSE según (APEIM, 2016), se da en un 23.7% para el B, mientras que el C, comprende un 52.1%.

Asimismo, expertos afirman que esta parte de Lima, avizora un futuro muy prometedor. Según (Alvarez, 2017) existe una tendencia de crecimiento en comparación a la parte sur, por un importante desarrollo de viviendas y comercio. Este último, explicado en que Lima norte, tiene una población promedio más joven en comparación a Lima tradicional

Por otro lado, respecto al perfil de consumidor de Lima norte, según (Gestión, 2019) este ya no es tradicional y conservador, por lo contrario están dispuestos a probar nuevos productos y servicios, lo que ha determinado el éxito de los nuevos centros comerciales y ofertas retail, pues existe un comportamiento aspiracional muy fuerte que a su vez, genera empoderamiento en sus consumidores para buscar nuevos servicios. Bajo este contexto, la tienda especializada de productos saludables apunta a este segmento de la población y llega como un concepto totalmente nuevo y ofrece su oferta a aquellas personas que buscan cuidar y mejorar su salud o simplemente requieran complementar su dieta diaria con algún producto saludable. Aquí por ejemplo, se encuentran las modernas y sofisticados.

Según (Arellano Marketing, 2017) tanto en Perú como en América Latina existen 6 estilos de vida, que se manifiesta “como una manera de ser y comportarse compartida por un grupo significativo de personas de una sociedad”. Estos son, los sofisticados, los progresistas, las modernas, los formalistas, las conservadoras y los austeros.

De este grupo (6) se identifica a los sofisticados y modernas por su perfil, características, actitudes y hábitos de consumo. En el caso de los sofisticados (hombres y mujeres) muestran interés por productos que les brindan status, además, prestan atención a su arreglo personal, se fijan en el contenido nutricional, son consumidores de productos light y no se restringen en cuanto a disfrutar sus ganancias. Mientras que las modernas, son mujeres que disfrutan comprar, aman a su familia, por lo que buscan su bienestar; además, les encanta proyectar buena imagen, estar a la moda, cuidan su estética y practican deportes.

6.2.6 Tipo de muestreo.

Muestreo por conveniencia, debido a que es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio ya que se tiene mayor facilidad de acceso y la disponibilidad de las personas para formar parte de la muestra. Cuando se utiliza esta técnica, se observa hábitos, opiniones y puntos de vista de manera más fácil de acuerdo a lo que buscamos. También porque la población a evaluar es muy grande y es casi imposible realizar pruebas a todos.

6.2.7 Tamaño de muestra.

Para hallar el tamaño de muestra se utiliza un nivel de confianza del 95% y margen de error del 5%; además, el factor de probabilidad éxito y fracaso es de 50% para cada uno, que es lo usual en estudios de este tipo.

Entonces utilizamos la siguiente fórmula para poblaciones infinitas:

$$N = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Donde:

- **Z:** Valor Z del nivel confianza.

- **p:** Factor de probabilidad éxito
- **q:** Factor de probabilidad fracaso
- **e:** Margen de error

Reemplazando los datos en la formula, se determina el tamaño de la muestra **n=380**. Por lo que se aplicó 380 encuestas.

$$N = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.057)^2}$$

6.2.8 *Distribución de la muestra.*

Para hallar una mejor distribución de la muestra dentro en cada uno de los distritos que se aplicó la encuesta se hizo según el tamaño de su población, en cuanto a porcentaje representaba, como se muestra en la Tabla VI.8

Tabla VI.8 Distribución de muestra.

Distrito	Distribución %	Tamaño de muestra
Total	100%	380
San Martin de Porres	54%	207
Los Olivos	29%	109
Independencia	17%	64

Elaboración: Autores de la Tesis

6.2.9 *Resultado de la Encuesta.*

A continuación se muestra el resumen los resultados de las 380 encuesta, Tabla VI.9. El informe detallado se encuentra en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Tabla VI.9 Resultado de la encuesta.

Objetivo	Resultado
Conocer la frecuencia de consumo de alimentos saludables	Según los resultados del estudio, casi el 65% consume entre 3 a 6 veces por semana, un 23 % todos los días, un 22% de 1 a 2 veces por semana, solo un 12% cada 15 días y un mínimo de 5% con menos frecuencia de las mencionadas.
Identificar los productos preferidos del público objetivo	En cuanto a que productos saludables son los preferidos, el 22% dijo verduras, el 20% frutas frescas, el 18% abarrotes, el 15% lácteos, mientras que en menos porcentajes están los frutos secos, productos de belleza, de higiene personal, productos para mascotas entre otros.
Saber la intención de compra de productos saludables en una tienda especializada	Sobre el interés de compra de productos saludables en una tienda especializada el 87% de los encuestados dijeron que si comprarían, mientras que solo un 10% manifestó que tal vez si o no y un mínimo de 3% que probablemente no.
Determinar el distrito de preferencia para la ubicación de la tienda especializada.	El distrito en el que prefieren se encuentre la tienda especializada de productos saludables el 47.4% indicó que les gustaría en los Olivos, el 41.8% en Independencia, mientras que solo el 10.8% manifestó su preferencia por San Martín de Porres.
Determinar el precio promedio que esta dispuesto a gastar en una compra en la tienda especializada	Respecto al precio promedio que los encuestados consideran que están dispuestos a gastar un 33% dijo que sería entre s/. 151 y s/. 200, un 35% dijo que sería entre s/. 201 y s/.250, pero un 18% dijo que sería entre s/.101 y s/.150 y finalmente un mínimo porcentaje dijo más y menos de ese rango.
Identificar los atributos más valorados en una tienda especializada de productos saludables	Dentro de los atributos más importantes de la propuesta de negocio, está primero la calidad de los productos con un 26%, seguido de que los productos no tengan preservantes, colorantes, etc con un 21%, la variedad de los productos en la tienda con un 17%, la ubicación con un 16% y el resto de atributos corresponde al servicio como tal que se brinda.

Elaboración: Autores de la Tesis

6.3 Estimación de la demanda.

La estimación de la demanda para el presente proyecto se realizará en base a dos fuentes de información, la primera es el porcentaje de crecimiento poblacional, que según el diario Gestión (2018) es de 1.2% anual, seguido de la investigación de mercado

que se desarrolló previamente, donde se obtuvo datos para determinar el mercado potencial, disponible, efectivo y finalmente el mercado objetivo.

6.3.1 Cálculo del mercado objetivo.

6.3.1.1 Variación de tamaño de mercado.

La Tabla VI.10 muestra la población total de Lima Norte (Zona 2) que pertenecen al nivel socioeconómico B y C1, que a la vez están en un rango de 25 a 55 años de edad, es en base a esta cifra que se calcula la estimación para los demás años del proyecto.

Tabla VI.10 Población total de Lima Norte Zona 2 con NSE B y C1.

Distrito	NSE B 25-55 años (miles)	NSE C1 25-55 años (miles)	TOTAL (miles)
San Martín de Porres	74,32	120,28	194,60
Los Olivos	39,39	63,75	103,14
Independencia	23,01	37,24	60,25
			357.990

Fuente: (CPI, 2017). Elaboración: Autores de la Tesis

Según el diario Gestión (2018) el crecimiento de población anual en el país es de 1.2%, con este dato se hace la proyección para los 5 años siguientes, tiempo de duración del proyecto. Como se muestra en la Tabla VI.11.

Tabla VI.11 Crecimiento anual poblacional (miles).

AÑOS	2019	2020	2021	2022	2023
Número de personas del público objetivo	357.990	362.286	366.633	371.033	375.485
Porcentaje de crecimiento poblacional anual	1,2%				

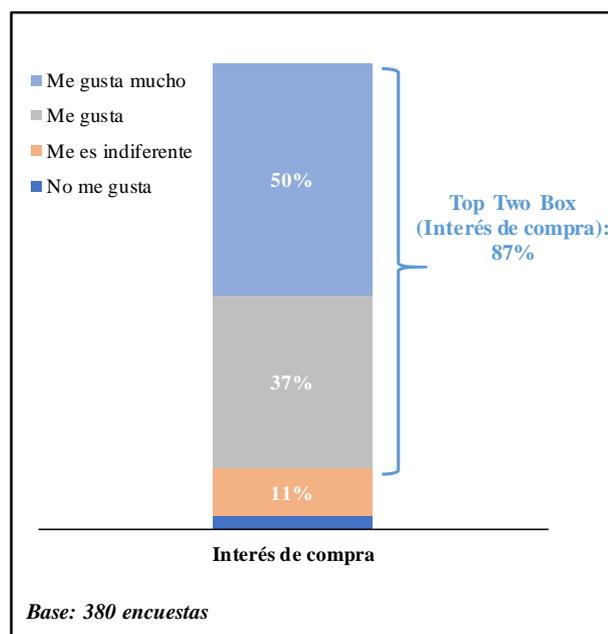
Elaboración: Autores de la Tesis

Siendo estas cifras a su vez el mercado potencial por cumplir con las características del público objetivo ya mencionados en ítems anteriores.

6.3.1.2 Determinación del mercado disponible

Para hallar el mercado disponible, se tomó en cuenta la información de las encuestas aplicadas en el proceso de investigación de mercado, donde contestaron en su mayoría favorablemente a la pregunta ¿Hasta qué grado le gusta esta nueva propuesta? (Ver Figura VI.2)

Figura VI.2 Interés de compra.



Fuente: Encuestas realizadas. Top Two Box: Me gusta mucho y me gusta.
Elaboración: Autores de la Tesis

De total de encuestados al 87.0% les gustó la propuesta de negocio. Aplicando este porcentaje al mercado potencial se obtiene el mercado disponible.

Tabla VI.12 Mercado Disponible (miles).

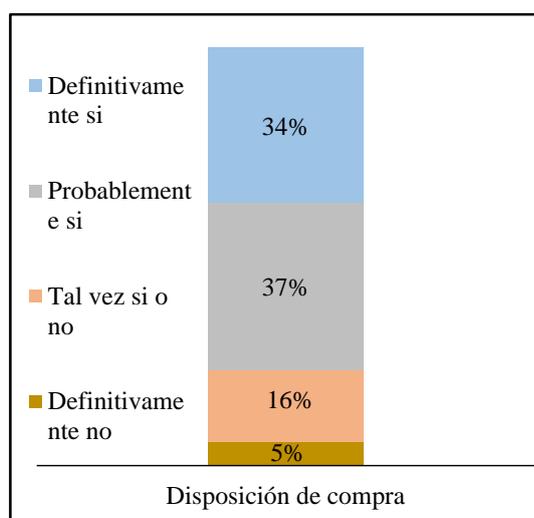
AÑOS	2019	2020	2021	2022	2023
Mercado potencial	357.990	362.286	366.633	371.033	375.485
Porcentaje de personas que les gusta la propuesta	87,0%				
Mercado disponible	311.451	315.189	318.971	322.799	326.672

Elaboración: Autores de la Tesis

6.3.1.3 Determinación del mercado efectivo

Este mercado está representando por aquellas personas que se muestran dispuestas e interesadas en comprar los productos. De las encuestas realizadas este mercado fue determinado a través de la siguiente pregunta ¿Cuál es la probabilidad de comprar en una tienda de productos saludables? según se muestra en la Figura VI.3

Figura VI.3 ¿Cuál es la probabilidad de comprar en una tienda de productos saludables?



Fuente: Encuestas realizadas.
Elaboración: Autores de la Tesis

De la encuesta realizada un 71% de las personas comprarían en una tienda especializada de productos saludables (34% definitivamente sí y 37% probablemente sí). En base a este porcentaje se calcula el mercado efectivo, como se muestra en la Tabla VI.13.

Tabla VI.13 Mercado Efectivo (miles).

AÑOS	2019	2020	2021	2022	2023
Mercado disponible	311.451	315.189	318.971	322.799	326.672
Porcentaje de personas que les gusta la propuesta	71,0%				
Mercado efectivo	221.130	223.784	226.469	229.187	231.937

Elaboración: Autores de la Tesis

6.3.1.4 Determinación del mercado objetivo:

El mercado objetivo esperado por alcanzar al quinto año de trabajo será del 5% del mercado efectivo (dato obtenido de experto), en un escenario conservador, como se muestra en la Tabla VI.14

Tabla VI.14 Mercado Objetivo (miles).

AÑOS	2019	2020	2021	2022	2023
Mercado efectivo	221.130	223.784	226.469	229.187	231.937
Participación de mercado	3,00%	4,00%	4,50%	5,00%	5,50%
Mercado objetivo	6.634	8.951	10.191	11.459	12.757

Elaboración: Autores de la Tesis

6.4 Conclusiones

- El promedio de variación de la población siendo 1.2% nos brinda una imagen positiva del crecimiento del mercado al cual nos vamos a dirigir.
- El mercado potencial pertenece a los sectores económicos B y C1 de los distritos de la zona 2 siendo un total de 357.990 personas para el primer año.
- Una vez aplicadas las encuestas contamos con un 87% de aprobación respecto a nuestro negocio lo cual aplicado al mercado potencial nos da 311.451 personas para el primer año, las cuales podrían estar interesadas en nuestra idea siendo esto una cantidad significativa dentro del mercado.
- En base al 71% de personas que dijeron que definitivamente compraría en una tienda de productos saludables, encontramos el mercado efectivo de 221.130 personas para el primer año.
- De acuerdo a la opinión de expertos se espera un alcance del 5% de participación de mercado en un escenario conservador, siendo así el mercado objetivo de 6.634 para el primer año.

CAPÍTULO VII. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El presente capítulo analiza los factores externos e internos de nuestra propuesta de negocio, para lo cual, se utiliza el análisis PEST, las cinco fuerzas de Porter, matriz EFE. Finalmente se realiza el diseño del modelo CANVAS.

Objetivos

- Definir qué factores externos influyen en el negocio.
- Precisar los factores determinantes de éxito a través de la elaboración de la matriz EFE.
- Determinar la estrategia e impacto que tendrá en el plan de negocio propuesto.
- Diseñar el modelo CANVAS.

7.1 Análisis PEST

Tal como se indica en el capítulo 2, el análisis PEST identifica y evalúa los factores externos que interactúan directamente con nuestro negocio, lo cual facilitara la toma decisiones, los que se subdividen en políticos, económicos, socio-culturales y tecnológicos. En la Tabla VII.1 se presentan estos factores.

Tabla VII.1 Análisis PEST

Factor	Condiciones	Impacto
Político legal	Escándalos de corrupción golpean a los tres poderes del Estado peruano. Esta inestabilidad política impacta en el crecimiento del país, ya que genera preocupación en el sector empresarial e incertidumbre en nuevos inversionistas (Benavides, 2017) Lo que impacta en el dinamismo económico y consumo. (Torriani, 2018)	Negativo
	Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable. “Las disposiciones contenidas en el presente Reglamento son de aplicación en el ámbito nacional, regional y local, en el sector público y privado. Asimismo, alcanzan a todas las personas naturales y jurídicas que fabriquen, comercialicen, importen, suministren y anuncien alimentos procesados dentro del territorio nacional” Esta ley busca crear consciencia sobre el cuidado de la salud; en ese sentido, más personas considerarán entre sus opciones productos con dichas características (Ver Error! No se encuentra el origen de la referencia.)	Positivo

	Ley N° 29196 para la promoción de la producción orgánica o ecológica. Esta ley, busca promover el desarrollo sostenible y competitivo de la producción orgánica o ecológica en el Perú; con lo cual, más productores tendrían la posibilidad de presentar sus productos e integrarse como proveedores; asimismo, esta medida incentiva a los consumidores a comprar alimentos saludables por una mayor oferta (ver ;Error! No se encuentra el origen de la referencia.)	Positivo
Económico	De acuerdo al Marco Macroeconómico Multianual (MMM) para sus proyecciones 2019-2022, se prevé una tasa de crecimiento promedio de 4.7%, impulsada por la inversión privada manifiesto en un 7.4%, mientras que el consumo privado, crecería 4.0% por una reactivación del empleo formal y un aumento de los ingresos familiares por la dinámica inversión. empleo-consumo. (Ministerio de Economía y Finanzas - MEF, 2018)	Positivo
	Proyección de crecimiento del PBI: Para el 2019, la previsión de crecimiento del PBI es de 4.2%, similar a la estimación hecha en abril. También, el documento precisó que la actividad económica se expandirá 4.8% en promedio en el periodo 2020-2022. , de acuerdo a lo indicado por el (Ministerio de Economía y Finanzas - MEF, 2018)	Positivo
	Condiciones económicas estables para el crecimiento del sector retail: según el MEF crecería un 30%, logrando una posición 9 de 30 economías emergentes que son atractivas para el desarrollo de este sector, mientras que a nivel latinoamericano la economía peruana es la más atractiva también para el mismo (La República, 2018). Bajo este contexto, la actividad retail crece significativamente en el Perú y en el mundo, en ese sentido, se estima que este 2019 será un gran año para este sector, teniendo como un factor principal una mejora en el poder adquisitivo de las familias y el desarrollo de nuevos negocios (ConexiónEsan, 2019)	Positivo
	Condiciones financieras favorables, lo que fomentará un crecimiento de los créditos a las familias, lo que a su vez, contribuirá a dinamizar el consumo (Ministerio de Economía y Finanzas - MEF, 2018)	Positivo
	Según la (EAE Business School, 2018) Perú es el 4 país en la región que ha mostrado un crecimiento en el gasto en alimentos básicos por habitantes (2016), con un porcentaje del 35% respecto al 2011, solo seguido de Brasil.	Positivo
	La evolución del gasto real promedio per cápita mensual ha mostrado una evolución creciente respecto a los últimos 10 años, es así, que en comparación al año 2007, alcanza una variación porcentual de 16.1%, en el caso de las zonas urbanas del Perú; sin embargo, a pesar que entre el 2016 y 2017 se muestra una leve caída del -0.2%, se espera que la tendencia para los siguientes años, se mantenga favorable. (Costa, 2018)	Positivo
	Según (Alegría, 2018) en una publicación para el Diario El Comercio, nuestro país proyecta tener una de las inflaciones más bajas de Latinoamérica con un 2.1% entre el 2018 y 2019; asimismo, el MEF en su marco MMM al 2022 proyecta una inflación del 2.5% tasa por encima a la meta del BCR (2%). A nivel local, no es conveniente una mayor inflación dado que impacta en el precio de los productos básicos.	Negativo
Socio Cultural	Componente estilo de vida: Hartman Group, el NMI (2013) clasificó a los consumidores por el nivel de interés en los productos que promueven la salud y la seguridad medioambiental.	Positivo
	Según la consultora KWP, en Perú existe una tendencia hacia el empoderamiento femenino; en ese sentido, se dará una mayor predisposición y gasto de compras por parte de las mujeres. También habrá un fomento por el estilo saludable por productos sustentables (ConexiónEsan, 2019)	Positivo

	Crecimiento acumulado de la clase media llega al 36.1% entre el 2011 – 2017, lo que representa un factor muy alentador, por el impacto en el consumo privado. (Perú 21, 2018)	Positivo
	(Gestión, 2018) Indica que en los dos últimos años el consumo de productos nutricionales se cuadruplicó en 300% producto de un mayor cuidado de la salud y apariencia personal de los Peruanos.	Positivo
	Auge a nivel mundial respecto a llevar una vida sana, pues cada vez más hombres y mujeres cambian sus hábitos alimenticios para mejorar su salud y buscar bienestar. A través de la promoción del consumo de productos para mejorar el estilo y calidad de vida.	Positivo
	"El consumidor Peruano busca formatos más organizados y el comercio al por menor se está desarrollando". Asimismo, los clientes apuestan por una oferta más saludable, es decir, bebidas y alimentos que pueden tener un costo más elevado pero que como beneficio brinde bienestar y salud. (Gestión, 2018)	Positivo
Tecnológico	Programas informáticos para retail: La compra de software retail. Esta herramienta permite analizar la actividad diaria para realizar decisiones inmediatas mientras obtienen una visión estratégica del negocio. La alta rotación de los empleados, el cambio constante de inventario y la compleja estructura logística, etc. Estos software y apps de gestión para retail pueden hacer la diferencia al agilizar la eficiencia y aumentar las ventas.	Positivo
	Facebook continua siendo la red social preferida por los Peruanos, así lo confirma el 78% de personas según un informe del Diario (Gestión , 2018) (<i>¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.</i>). Además, esta red social, ya no es de uso exclusivo de jóvenes. Por lo que, nuestra estrategia de comunicación tiene que ir orientado a esta plataforma.	Positivo

Elaboración: Autores de la tesis

De estos factores, los que generan mayor impacto en el negocio y los cuales, se deben tomar en cuenta son:

Político legal:

Decreto supremo de la Ley N° 30021, Ley de promoción de la alimentación saludable y Ley N° 29196 para la promoción de la producción orgánica o ecológica. Ambos generan un impacto positivo en el negocio, ya que el primero busca crear consciencia sobre el cuidado de la salud, por lo que, más personas buscarán productos con dichas características, mientras que el segundo, busca promover el desarrollo sostenible y competitivo de la producción orgánica, lo que ampliará la oferta en el mercado y más consumidores podrán tener acceso.

Económico:

Consumo privado crecerá 4% por reactivación del empleo formal y aun amento en los ingresos familiares por la dinámica de inversión, empleo-consumo; siendo un factor que impactará favorablemente en el negocio, ya que generará mayor demanda por mayor poder adquisitivo.

Condiciones financieras favorables, lo que fomentará un crecimiento de los créditos a las familias, lo que a su vez, contribuirá a dinamizar el consumo, este factor también es favorable.

Socio Cultural:

Componente de estilo de vida, que según a Hartman Group (2013) clasifica a los consumidores por el nivel de interés en los productos que promueven la salud y la seguridad medioambiental. Este factor impacta positivamente, ya que cada vez, son más los consumidores que se unen a este estilo de vida y prefieren pagar un poco más por productos que promuevan su salud y que a su vez, sean eco-amigables.

Crecimiento acumulado de 36.1% de la clase media entre el 2011 y 2017. Asimismo, el consumidor peruano busca formatos más organizados para realizar sus compras. Ambos factores son positivos, ya que, impacta en el consumo privado y un nivel de servicio más exclusivo.

Tecnológico:

Programas informáticos para retail, compra de software retail: Esta herramienta permite analizar la actividad diaria para realizar decisiones inmediatas mientras obtienen una visión estratégica del negocio. Este software y apps de gestión para Retail pueden hacer la diferencia al agilizar la eficiencia y aumentar las ventas. La adquisición del mismo tiene un impacto positivo en el negocio por todas sus características.

7.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Como se ha analizado en los capítulos anteriores, existen factores que impactan directamente en el desempeño de los proveedores, clientes, competidores directos e indirectos. A continuación, se evalúa cada una de las fuerzas de Porter, puntuándolas para determinar cuánto influyen en la propuesta de negocio.

7.2.1 Entrada de nuevos competidores.

Como se ha visto en el Capítulo N° V, existen tres competidores directos en el mercado limeño. Sin embargo, estos se encuentran aglutinados en distritos de Surco, San Isidro y San Borja. Por otro lado, se ha evidenciado que el mercado tiene un gran crecimiento en los últimos años (ver análisis PEST). Con lo antes expuesto y tomando en cuenta lo analizado en el PEST y el capítulo de mercado, se procede a identificar los factores que den respuesta a la pregunta: ¿Qué grado de fuerza tienen las presiones asociadas a la entrada de nuevos competidores?

Tabla VII.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Amenaza de entrada de nuevos competidores						
	Factor	Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	Existe gran número de nuevos ingresantes al mercado y su poder es alto		x			2
2	Las barreras de entrada son bajas o los candidatos pueden saltarlas sin dificultades			x		3
3	Los miembros existentes en la industria pretenden extender el alcance de su mercado al entrar en segmentos geográficos en donde no tenían presencia.				x	4
4	La demanda del comprador crece con rapidez				x	4
5	Disponibilidad de alianzas estratégicas con los competidores actuales es baja para hacer frente a la entrada de nuevos competidores			x		3
	La presión es Alta					3.2

Elaboración: Autores de la tesis

7.2.2 Rivalidad entre competidores actuales

Actualmente en el mercado (Zona 2. Lima Norte) no existe competidores del mismo tipo. Flora y Fauna, Sanahoria y Madre Natura constituyen competidores indirectos ya que se encuentran en distintas zonas geográficas, enfocados únicamente en NSE A y B; sin embargo, podrían abarcar su oferta hacia este lado de Lima. En ese

sentido y con lo que se muestra en el capítulo de Análisis Comparativo, se identifican factores que pretende responder a la pregunta siguiente: ¿Las presiones competitivas de los competidores en el mercado para ganar mejor posicionamiento, ventas y ventaja competitiva son fuertes?

Tabla VII.3 Rivalidad entre competidores actuales

Rivalidad de competidores actuales					
Factor	Intensidad				Resultado
	1	2	3	4	
1	Los competidores actuales mantienen una estrategia de innovación continua en sus propuestas para la mejora del servicio al cliente				3
2	La demanda del mercado crece				4
3	Los competidores tienen una localización geográfica bien distribuida y abarcan una gran cuota de mercado				1
4	Los productos de los vendedores rivales están bien diferenciados y la lealtad del cliente es alta				3
5	Los competidores actuales cuentan con una gran experiencia en la venta y comercialización de productos saludables				2
La presión es Media					2.6

Elaboración: Autores de la tesis

7.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Luego de analizar el contexto del mercado al cual se pretende incursionar, se identifican los factores prioritarios que permiten dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cómo es la presión competitiva del poder de negociación de los proveedores?

Tabla VII.4 Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de proveedores					
Factor	Intensidad				Resultado
	1	2	3	4	
1	El cambiar de proveedores es un proceso costoso				4
2	Los insumos requeridos son limitados (lo que genera que el proveedor tenga un poder alto para negociar)				4
3	Los proveedores con productos diferenciados aumentan significativamente la oferta que podemos dar				3
4	Hay pocos proveedores de insumos específicos				4
5	Existe la posibilidad de que algunos proveedores se integren estratégicamente con empresas del sector y ya no puedan vendernos				2
La presión es Alta					3.4

Elaboración: Autores de la tesis

7.2.4 Poder de negociación de los clientes

Se ha identificado que nuestros clientes son hombres y mujeres de 25 a 55 años de los niveles socioeconomicos B y C1 con estilo de vida sofisticado y moderno de la ubicación geográfica Lima Norte zona 2, espacio que comprende los distritos de independencia, los olivos y San Martín. De esta forma se identifican los factores que responden a la siguiente pregunta: ¿Qué grado tienen las presiones competitivas del poder de negociación de los clientes?

Tabla VII.5 Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de clientes					
Factor	Intensidad				Resultado
	1	2	3	4	
1	Los clientes tienen costos bajos al momento de cambiar a otro proveedor	x			2
2	No existe otro mercado que congregue toda la variedad de productos ofrecidos	x			1
3	Los precios que se brindan son accesibles		x		2
4	El mercado es de pocos compradores por lo que cada uno es muy importante para el negocio	x			1
5	Los clientes son sensibles al precio y/o servicio			x	3
La presión es Baja					1.8

Elaboración: Autores de la tesis

7.2.5 Productos sustitutos

Se identificaron a productos sustitutos como tiendas que cubren la misma necesidad del cliente la cual es alimentarse y vivir una vida sana. Para ello se consideran tiendas retail como Metro, Plaza Vea y tiendas de abarrotes de menor campo de acción que sin embargo proveen productos que logran cubrir la necesidad de comida sana y saludable. A continuación, se identifican los factores de dan respuesta a la siguiente pregunta: ¿Qué tanto afectan las presiones que una empresa de productos sustitutos podría desarrollar para ganar compradores?

Tabla VII.6 Productos sustitutos

		Productos sustitutos				
		Intensidad				Resultado
Factor		1	2	3	4	
1	Existe disponibilidad de productos sustitutos o la aparición de nuevos			x		3
2	Los sustitutos tienen precios atractivos				x	4
3	Los sustitutos son comparables o tienen mejores características de servicio y calidad		x			2
4	Los usuarios finales incurren en costos bajos al cambiar de sustitutos	x				1
5	Los usuarios finales se sienten más cómodos al usar sustitutos	x				1
La presión es Media						2.2

Elaboración: Autores de la tesis

Finalmente, en la Tabla VII.7 se resume la puntuación obtenida de las cinco fuerzas de Porter considerando cada uno de los factores.

Tabla VII.7 Resumen de las 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter	Descripción	Resultado
Amenaza de entrada de nuevos competidores	<p>Existe gran número de nuevos ingresantes al mercado y su poder es alto</p> <p>Las barreras de entrada son bajas o los candidatos pueden saltarlas sin dificultades</p> <p>Los miembros existentes en la industria pretenden extender el alcance de su mercado al entrar a segmentos geográficos en donde no tenían presencia</p> <p>La demanda del comprador crece rápidamente.</p> <p>Disponibilidad de alianzas estratégicas con los competidores actuales es baja para hacer frente a la entrada de nuevos competidores</p>	3.2 Alta
Rivalidad entre los competidores existentes	<p>Los competidores actuales mantienen una estrategia de innovación continua</p> <p>La demanda del mercado crece</p> <p>Los competidores tienen una localización geográfica bien distribuida y abarcan una gran cuota de mercado</p> <p>Los productos de otros comercios rivales están bien diferenciados y la lealtad del cliente es alta</p> <p>Los competidores actuales cuentan con una gran experiencia en la venta y comercialización de productos saludables</p>	2.6 Media

Las 5 fuerzas de Porter	Descripción	Resultado
Poder de negociación de los proveedores	El cambiar de proveedor es un proceso costoso Los insumos requeridos son limitados (lo que genera que el proveedor tenga un poder alto para negociar) Los proveedores con productos diferenciados aumentan significativamente la oferta que se pueda dar Hay pocos proveedores de insumos específicos	3.4 Alta
	Existe la posibilidad de que algunos proveedores se integren estratégicamente con empresas del sector y ya no puedan vendernos	
Poder de negociación de los clientes	Los clientes tienen costos bajos al momento de cambiar a otro proveedor No existe otro mercado que congregue toda la variedad de productos ofrecidos. Los precios que se brindaran son accesibles. El mercado es de pocos compradores, por lo que, cada uno es muy importante para el negocio Los clientes son sensibles al precio y/o servicio	1.8 Baja
	Existe disponibilidad de productos sustitutos o la aparición de nuevos	
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Los sustitutos tienen precios atractivos Los sustitutos son comparables o tienen mejores características de servicio o calidad Los usuarios finales incurren en costos bajos al cambiar de sustitutos Los usuarios finales se sienten más cómodos al usar sustitutos	2.2 Media

Elaboración: Autores de la tesis

7.3 Matriz EFE

Para el análisis FODA, se tomarán solo las Oportunidades del contexto de nuestro negocio y las amenazas que se podrían presentar, esto debido a que al no ser un negocio ya implementado no cuenta con fortalezas y debilidades, Luego de identificar las variables se realizará la Matriz EFE, que permitirá cuantificar las oportunidades y las amenazas encontradas (ver Tabla VII.8).

Tabla VII.8 Matriz EFE

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
Incremento de enfermedades crónicas no transmisibles relacionados con la alimentación	0.09	4	0.36
Condiciones económicas estables para el crecimiento del sector Retail. Además, los consumidores buscan formatos más organizados para efectuar sus compras.	0.08	4	0.32
Crecimiento de la clase media que actualmente representa el 80%, lo que impacta en el consumo privado	0.09	3	0.36
Auge respecto a llevar una vida sana, lo que ocasiona un cambio en los hábitos alimenticios para mejoras de salud y bienestar	0.09	3	0.27
Mercado potencial en aumento. Consumo de productos naturales se cuadruplicó en los últimos dos años	0.09	4	0.36
Promoción del consumo de productos para mejorar el estilo y calidad de vida.	0.08	3	0.24
Crecimiento del consumo privado, reactivación del empleo formal y un aumento de los ingresos familiares (o poder adquisitivo por la dinámica inversión. empleo-consumo.	0.09	3	0.27
La principal distribución poblacional se encuentra en Lima Norte	0.05	2	0.1
Amenazas			
Inestabilidad política que impacta en el dinamismo económico y consumo	0.04	1	0.04
Aumento de la inflación en el Perú, según MEF 2.5, 0.5 por encima del pronosticado por el BCR, lo que impactaría en el precio de los productos comprados y comercializados.	0.06	3	0.18
Desastres naturales a consecuencia de cambios climáticos, lo que ocasionaría desabastecimiento de productos básicos.	0.08	2	0.16
Bajas barreras para entrada de nuevos competidores por el crecimiento del mercado y/o que los miembros existentes en la industria extiendan el alcance de su mercado al entrar en segmentos geográficos en donde no tenían presencia.	0.06	2	0.12
Los insumos requeridos son limitados, lo que genera que el proveedor tenga un poder alto para negociar.	0.07	2	0.14
Baja economía de escala de productos orgánicos.	0.03	1	0.03
Total	1		2.95

Elaboración: Autores de la tesis

7.4 Acciones estratégicas

Se proponen las siguientes acciones estratégicas a seguir con el fin de cumplir con los objetivos del negocio, en la Tabla VII.9 Las acciones externas y en la Tabla VII.10 Las acciones internas:

Tabla VII.9 Acciones estratégicas externas

Estrategia	Acciones	Impacto en modelo de negocio
Diferenciación del servicio	Variedad de productos naturales con certificación eco y orgánicos	Alto
	Experiencia y satisfacción de compra, brindar variedad de productos, atención personalizada de colaboradores en tienda respecto a asesoría o información de productos, servicio de asesoría nutricional por parte de un profesional, instalaciones con la mejor arquitectura, excelente distribución, ordenado, ambiente agradable.	Alto
	Nuevos canales, atención de consultas a través de WhatsApp si el cliente tuviera alguna duda o requiere información de productos en tienda, Smart tv en local para proyectar cadena de producción de los alimentos, tips, beneficios y ofertas.	Medio
Alianzas Estratégicas	Convenio con productores locales y distribuidores pequeños a fin de garantizar la calidad del producto.	Alto
	Alianzas con centros que promueven el cuidado de la salud, centros de entrenamiento físico y municipalidades.	Medio
	Se tendrá un plan de promociones y descuentos semanales para el público en general, promover sorteos, sorpresas y una serie de actividades.	Medio
Fidelización del Cliente	Soporte al cliente ante cualquier consulta respecto a los productos ofrecidos (WhatsApp, Pagina web, Facebook)	Medio
	Crear un club y/o comunidad de vida sana a través de redes sociales, de tal forma, que generar sentido de pertenencia en los consumidores. Donde además, se realizarán diferentes actividades presenciales.	Alto
	Publicación trimestral de la Qhaliguía,, boletín con el mejor contenido respecto ámbito ecológico, tendencias, alimentos, noticias, productos del mes, recetarios y más. Se enviará a todos nuestros suscriptores de forma gratuita, también estará disponible en la web	Medio
	Tarjeta de fidelización, donde los clientes podrán acumular puntos y aplicar como una especie de monedero de ahorro, además, podrán acceder a descuentos exclusivos y más beneficios.	Alto

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla VII.10 Acciones estratégicas Internas

Estrategia	Acciones	Impacto en modelo de negocio
Desarrollo de Empleados	Fomentar un clima de trabajo adecuado que promueva la confianza, el compromiso y el trato horizontal entre todos los colaboradores	Alto
	Capacitaciones regulares respecto a los productos y rubro del negocio.	Alto
	Reconocimiento laboral mensual, mediante una política de incentivos.	Medio
Diversificación de categorías	División por categorías de productos con ambientación adecuada.	Alto
	Adaptar el ambiente destinado al salón de ventas de acuerdo a las actividades festivas, según calendario.	Medio

Elaboración: Autores de la tesis

De esta manera, nuestras acciones estratégicas externas se centrarán en la diferenciación del servicio, alianzas estratégicas y fidelización del cliente; mientras que las acciones estratégicas internas, están orientadas en el desarrollo de los colaboradores y la diversificación de categorías; todos estos, con la finalidad de crear un experiencia en el cliente. Las acciones mencionadas, son pilares fundamentales para el negocio, ya que tienen un impacto de medio a alto, por lo que es indispensable se ejecuten a fin de garantizar el éxito en las operaciones.

7.5 Modelos CANVAS

A continuación, se muestra el modelo Canvas de la propuesta, mediante el cual, se explica cómo opera el negocio a través de cada uno de los componentes (Ver la Figura VII.1 Modelo CANVAS):

Figura VII.1 Modelo CANVAS

MODELO CANVAS		
Segmento de mercado		Dirigido a hombres y mujeres, que buscan hallar un balance en su alimentación, procurando que sea más sano o tengan la necesidad de cambiar su estilo de vida y mejorarla. Que residan en la zona 2 de Lima norte (Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres) en el rango de edad entre 25 a 55 años, pertenecientes al nivel socioeconómico B Y C1, con un estilo de vida sofisticados y modernas.

Propuesta de Valor		Contribuir a mejorar la salud y bienestar de las personas, brindando una gran variedad de productos saludables en un solo lugar, sumado a una gran experiencia de compra, a través de un servicio personalizado e informado.
Canales		Los canales usados para comunicar a los clientes acerca del negocio, serán digital: redes sociales más usadas en el Perú (Facebook, Instagram y twitter) Página web con blog (versión ordenador y móvil), e-mailing, canal de distribución (local) estratégicamente ubicado, Smart tv y paneles en tienda, WhatsApp como número de contacto directo, club/comunidad de vida sana norte, Qhaliguía (boletín informativo)
Relaciones con los clientes		Principio de transparencia respecto a la información y beneficios de los productos ofrecidos, eventos y actividades para promover un estilo de vida saludable, talleres con expertos de distintas disciplinas, cocina saludable, cosmética natural, hogar, entre otros. Calidad de servicio, atención personalizada y asesoría nutricional. Activa comunicación a través de canales.
Fuentes de Ingreso		Está determinada enteramente por los ingreso por venta de los productos.
Actividades clave		Dentro de las actividades claves se contempla selección de proveedores y compra, recepción y almacenamiento de productos (ingeniero de calidad para asegurar la trazabilidad de los productos, según especificaciones técnicas), distribución en tienda, a través de personal capacitado para el mismo (según categoría), Despacho y cobranzas (3 puntos de venta con personal capacitado y entrenado para completar la experiencia de compra del cliente) Programación de eventos y actividades vinculados al Core.
Recursos clave		Personal capacitado, con vocación de servicio y amor y compromiso con su trabajo. Este recurso es determinante para el éxito del negocio, ya que los colaboradores serán la cara y carta de presentación, son quienes brindarán orientación e información respecto de los productos. Como recurso físico, se tiene el local comercial y mobiliario, especialmente implementado en función al concepto del negocio (natural) y equipos de frio para mantener frescos los alimentos, al igual que recursos tecnológicos como software de negocio, sistemas de punto de venta, entre otros.

MODELO CANVAS		
Alianzas estratégicas		La relación con los proveedores es un factor clave, dado que de ellos depende las operaciones del negocio y asegurar la calidad del producto. Por esa razón, se buscará ejecutar una alianza estratégica con la Asociación Nacional de Productores Ecológicos (ANPE Perú) y la Red de Agricultores Ecológicos (RAE Perú), con el fin de tener contacto directo con cada uno de los productores de productos naturales en el Perú. Alianzas con centros que promueven salud y centros de entrenamiento Físico para un beneficio compartido, que los clientes de estos y los nuestros accedan a promociones y descuentos como parte de sus beneficios. Asimismo, como parte de las actividades se buscará promover una alimentación nutritiva y saludable en la comuna, para lo cual, se buscará entablar conversaciones con los Municipios de la zona 2 para desarrollar actividades con el apoyo y promoción de estos últimos.
Estructura de costos		Se pueden identificar la siguiente estructura. Respecto a Inversiones: equipos de refrigeración, mobiliario para salón de ventas, oficina, equipo de punto de ventas, Smart TV y equipo de audio. Respecto a costos fijos: alquiler de local, remuneración de colaboradores, servicios públicos, mantenimiento de plataforma web. Costos variables, productos para venta, bolsas ecológicas para despacho, promoción y publicidad (redes sociales).

Elaboración: Autores de la Tesis

Como se observa en la Figura VII.1 Modelo CANVAS resume la idea de negocio y brinda una perspectiva rápida a través de sus componentes, todas con la misma importancia, ya que están conectadas entre sí.

7.6 Factores de comparación

Basados en el capítulo V (Análisis comparativo) y tomando en cuenta los factores que contribuyeron al éxito de las empresas reconocidas internacionalmente, La Tabla VII.11, muestra las mejores prácticas con el fin de replicarlas, mejorarlas y en algunos casos implementarlas para que la tienda especializada Qhali Kay, se diferencie respecto a sus competidores locales más representativos. Si bien es cierto, aún no operan en Lima norte, en algún momento podrían ampliar su oferta ya que cuentan con el know how.

Tabla VII.11 Factores de comparación

Variable	Flora & Fauna 	La Sanahoria 	Madre Natura 	Qhali Kay 	Diferenciación
País de origen	Perú	Perú	Perú	Perú	
Experiencia en el sector	SI	SI	SI	NO	Si bien no contamos con la experiencia, Qhali Kay, será el pionero en entrar con este modelo de negocio a Lima norte, lo que generará expectativa e intención de visitas y compra.
Presencia en Lima norte	NO	NO	NO	SI	Qhaly Kay, será la primera tienda especializada en Lima norte, lo que generará ventaja competitiva y reconocimiento en este sector.
Calidad de productos y servicios	SI	SI	SI	SI	Todas estas tiendas se centran en la calidad de los productos, y la naturalidad de los mismos, con el fin de cumplir su promesa de valor, al mismo tiempo, el nivel de servicio es excelente. Al respecto, Qhali Kay, también se basará en calidad y el mejor servicio en cuanto a experiencia de compra.
Diseño e infraestructura adecuada	SI	SI	SI	SI	Las instalaciones contarán con el diseño y orden adecuado, con el fin de brindar una experiencia completa de compra. Se proyectarán sonidos y olores que relajen y generen que los clientes deseen permanecer más tiempo en la tienda.
Variedad de productos	SI	SI	NO	SI	Los clientes podrán encontrar en un solo lugar, desde productos para mascotas hasta frutas y verduras.
Información de productos en tienda	NO	NO	NO	SI	La tienda contará con paneles y un Smart TV que proyectará información de los productos ofrecidos: características, beneficios, origen, fases de producción hasta la puesta en tienda; con lo cual, asegura la transparencia respecto a la información.
Descuentos y promociones	NO	NO	NO	SI	Se ofrecerán descuentos en función al producto de la semana y con la tarjeta de fidelización, los clientes podrán acumular puntos y usarlos para descuentos exclusivos.

	Flora & Fauna	La Sanahoria	Madre Natura	Qhali Kay	
Variable					Diferenciación
Precios accesibles	NO	NO	NO	SI	Los precios que manejan estas tiendas es de media para arriba; en el caso de Qhaly Kay, se manejará precios acorde al mercado, mucho más accesibles, a través del convenio con la asociación de productores ecológicos ANPE. Perú, apoyando a su vez a pequeños productores de exponer sus productos a nivel retail.
Marcas propias	NO	SI	NO	SI	En el mediano plazo, se espera cerrar negociaciones con productores locales que ya operan de esta manera. El fin es impulsar nuestra marca a través del rotulado en sus productos; sin embargo, se necesita más información al respecto, ya que por ahora es un poco limitado.
Equipo de trabajo / asesoría personalizado	SI	SI	NO	SI	Este factor es muy importante, por ello, la tienda contará con el mejor equipo, se ofrecerá las mejores condiciones de trabajo y se capacitará constantemente a los colaboradores.
Asesoría nutricional	NO	NO	NO	SI	Si bien es cierto, estas tienda organizan algunos eventos, son esporádicos, y en algunos casos cobran por los mismos (Flora & Fauna) Qhaly Kay ofrecerá asesoría nutricional gratuita a través de un profesional de salud.
Actividades y talleres diversos que fomenten un estilo de vida saludable	SI	SI	NO	SI	El negocio, fomentará actividades como parte de servicios complementarios, con los cual, se mantendrá una relación muy cercana con los clientes; asimismo, se buscará convenios con otras instituciones para impulsar el cuidado de la salud y aumentar presencia en el mercado.
Comunidad en redes sociales	NO	NO	NO	SI	Ninguna de estas tiendas a fomentado la creación de comunidades que opten por estilos de vida saludable, lo que representa una ventaja, ya que seríamos los pioneros, en juntar personas que tienen los mismos intereses y puedan compartir experiencias, entre otros.

Variable	Flora & Fauna 	La Sanahoria 	Madre Natura 	Qhali Kay 	Diferenciación
Nuevo canal para atención directa a consultas: WhatsApp	NO	NO	NO	SI	Se habilitará un número de atención al cliente, mediante WhatsApp, donde el usuario podrá hacer sus consultas respecto a los productos, disponibilidad en tienda y/o alguna duda.
Página web y blog, E-news (boletín informativo)	SI / NO	NO	NO	SI	Solo Flora y Fauna cuenta con cuenta con web; sin embargo, el blog no se actualiza constantemente. Ese aspecto, se contará con un community manager para mantener activos todos nuestros canales de comunicación, publicación de contenidos, a su vez, que los usuarios tendrán acceso al boletín informativo (Qhalyguía) que se enviará trimestral a los suscritos en nuestra web o podrán descargarlo del mismo. El boletín tendrá contenido sobre todo lo relacionado al entorno saludable, ecológico.

Elaboración: Autores de la Tesis

7.7 Conclusiones

- Actualmente el Perú pasa por un crecimiento sostenible, lo cual promueve el consumo del sector privado.
- El crecimiento del PBI es estable pero la inflación también está creciendo, sin embargo, entre el 2010 y 2017 ha crecido el sector retail un 166.7%, de la misma manera que el comercio minorista un 6.9% en el 2017.
- El crecimiento del NSE B y C1, generan una oportunidad de negocio, ya que este grupo de personas también han incrementado su poder adquisitivo.
- Actualmente las personas están más conscientes de su salud por lo que adoptar este estilo de vida es cada vez más atractivo. Por otro lado la proliferación de programas para retail brinda una oportunidad de expansión sostenible.
- En el análisis de las 5 fuerzas de Porter concluimos que: (i) La presión respecto al ingreso de nuevos competidores es alta, (ii) La presión entre los competidores es media, (iii) La presión del poder de negociación del proveedor es alta, (iv) La

presión competitiva de empresas ajenas a la industria es media y (v) El poder de negociación del cliente es bajo.

- En base al análisis de los factores externos (Matriz EFE), se obtuvo de resultado: 2.95, por lo que se infiere que el ambiente donde se desarrollara el negocio es favorable.
- Las acciones estratégicas serán: (i) Diferenciación del servicio, (ii) Alianzas estratégicas, (iii) Fidelizar al cliente, (iv) Desarrollo de empleados y (v) Diversificación de categorías
- La propuesta de valor es brindar productos saludables, promoviendo un estilo de vida saludable al prevenir enfermedades; mediante un acercamiento personalizado al cliente, el cual contará con nutricionistas para asesoría y una correcta organización de su alimentación en base a los productos que ofrece en la tienda especializada.

CAPÍTULO VIII. PLAN COMERCIAL

El presente capítulo detalla el plan comercial que se implementará en el negocio, basado en los resultados obtenidos en la investigación de mercado y en el análisis estratégico, así como los pasos a seguir para alcanzar los objetivos de marketing planteados, con la finalidad de cubrir la demanda insatisfecha que existe actualmente de productos saludables en Lima Norte.

En este sentido se desarrolla el marketing mix, con una estrategia para cada una de las 4p (Producto, Plaza, Promoción y Precio) y el presupuesto correspondiente para la implementación de la propuesta. Finalmente se muestran los indicadores clave del desempeño.

8.1 Objetivos del plan de Marketing

8.1.1 *Objetivo general*

Posicionar la tienda especializada de productos saludables, como la mejor opción para aquellas personas que viven en el cono Norte y cuidan de su salud y alimentación, brindándoles productos sanos y de calidad, acompañado de un servicio de compra diferenciado para el cliente.

8.1.2 *Objetivos específicos*

- Establecer la segmentación del mercado.
- Definir el público objetivo para el negocio.
- Desarrollar la estrategia de posicionamiento del negocio.
- Determinar la estrategia adecuada para cada una de las 4p del Marketing Mix.
- Determinar indicadores que midan el buen desempeño de las estrategias planteadas.

8.2 Público objetivo

Según (Fernández, 2008), la segmentación de mercado permite hacer una división del universo, escogiendo algunas características homogéneas de interés para determinar el nicho de mercado. Para ello existen varios tipos de segmentación y en la presente propuesta de negocio se utilizara los detallados en la Tabla VIII.1:

Tabla VIII.1. Segmentación de mercado

Tipo de Segmentación	Descripción
Segmentación Geográfica	Dirigido a Lima Norte Zona 2: Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres
Segmentación Demográfica	Dirigido a hombres y mujeres de 25 a 55 años económicamente activos. Nivel socioeconómico B y C1.
Segmentación Estilo de vida	Basado en (Arellano, 2016) serán los sofisticados y modernas.
Segmentación Conductual	Dirigido a personas que tengan conductas de alimentación sana o sufran de algún problema de salud.

Elaboración: Autores de la Tesis

De esta manera, se puede definir el público objetivo. El negocio será enfocado a personas que vivan en Lima Norte específicamente en la denominada Zona 2 que comprende los distritos de Independencia, San Martín de Porres y Los Olivos, en el rango de 25 a 55 años de edad y pertenecientes a un nivel socioeconómico B Y C1, con capacidad de pago preocupados al cuidado de su salud y que tengan un estilo de vida sofisticado y/o moderno. Este público objetivo representa a nuestros clientes, ya que según (My Pos CRM, 2018) son aquellos conocidos por la empresa, se sabe dónde viven, cuando compran, preferencias entre otros; es decir, la empresa los tiene plenamente identificados. Las personas a las que no se ha considerado en la segmentación, como aquellos que se encuentran por encima de los 55 años, serían solo consumidores, pues no se relacionan directamente con el negocio, a pesar de que es fan con predisposición de compra, pero tiene contacto esporádico o terceriza dicha actividad.

8.3 Estrategia de Posicionamiento.

El posicionamiento es la imagen que ocupa la marca en la mente del consumidor y se genera a partir de la percepción de estos últimos respecto al negocio (marketing y consumo 2018) De acuerdo a la información obtenida en la investigación de mercados, los factores más valorados por el público objetivo son: calidad de productos, asesoría sobre alimentación sana, productos saludables (sin preservantes, ni químicos) y calidad de servicio y buena atención. Por esta razón y para reforzar estos elementos, el posicionamiento se basará en los atributos y beneficios, con el fin de fortalecer la marca

en la mente del consumidor y ser su primera opción de compra cuando piensen en productos saludables.

Los atributos y beneficios, se enfocan en los siguientes puntos:

(i) Fresco y natural

El cuidado desde el proveedor hasta el personal que manipula los productos en tienda, permitirán ofrecer un producto atractivo a los ojos de los consumidores, ya que resaltarán la frescura y el concepto del campo a la mesa. La presentación de los productos será en vitrinas refrigeradas a temperaturas adecuadas en el caso de frescos y para los productos envasados, se ordenarán adecuadamente en las góndolas de tal forma, que facilite verificar la marca del producto, su presentación y sus atributos.

(ii) Variedad:

Los clientes encontrarán en un solo lugar una completa variedad de productos que van desde el cuidado personal hasta alimentos comestibles, sin tener la necesidad de ir a buscar en otro lugar.

(iii) Salud y bienestar:

Los consumidores podrán sentir y notar mejoras en su salud, como beneficio del consumo de los productos, ya que se ha seleccionado para ellos, lo mejor con los proveedores, con garantías de calidad y salubridad; que a su vez, también se buscará reforzar en tienda respetando los ciclos de vida de cada producto, la manipulación y presentación de los mismos; con lo cual, el cliente tiene la entera certeza de estar llevando lo mejor para su consumo.

(iv) Experiencia de compra:

Desde que el cliente ingrese a la tienda será recibido con un saludo por parte del personal y siempre atentos ante algún requerimiento o consulta respecto a los productos ofrecidos. La tienda tendrá música y olores que motiven los sentidos de los usuarios y que la compra más que una necesidad se transforme en un disfrute total.

(v) Asesoría especializada:

Los consumidores contarán con guías y consejos sobre los productos, blog en la que se publican recetas información sobre productos y talleres. Asimismo, se mantendrá contacto con los clientes a través de redes sociales y se habilitará un número WhatsApp, con el fin de absolver cualquier duda o consulta.

(vi) Compromiso con el medio ambiente:

El calentamiento global y su impacto en el mundo, ha originado que más personas sean conscientes respecto al cuidado del planeta; en ese sentido, buscan alternativas que los hagan sentir que contribuyen con sus acciones al mejoramiento del mismo. Por ello, se reforzará este sentir en los usuarios, a través de pequeños diferenciadores como por ejemplo, la entrega de bolsas de papel, frases en los voucher de compra que mencionen que gracias a la compra de productos eco mejoran el planeta y aseguran un futuro para las siguientes generaciones, o resaltar su apoyo a los pequeños productores. Estas acciones generarán orgullo y sentido de pertenencia.

8.4 Estrategia comercial.

El objetivo es ser la primera opción donde el público objetivo compre sus productos saludables con garantía, de calidad y al mejor precio, ofreciéndole una experiencia de compra diferente.

Misión

Brindar la mejor experiencia de compra ofreciendo una variedad de productos saludables de calidad y a precio justo, comprometidos con el bienestar de los stakeholders y medio ambiente.

Visión

Ser líderes en la comercialización de productos saludables, con presencia en todo Lima Metropolitana.

Valores

Compromiso: Mostrar interés y motivación por cumplir los objetivos de la organización, así como sentirse identificado con los valores y cultura de la misma.

Confianza: Establecer un vínculo de seguridad entre el recurso humano generando una comunicación efectiva, que a la vez conlleva a mejorar el desarrollo del trabajo.

Lealtad: Dar el ejemplo de ser fieles con el equipo de trabajo y los clientes, generando la reciprocidad en ambas partes.

Responsabilidad: Fomentar el cuidado hacia la sociedad y medio ambiente, promoviendo el uso de productos saludables y eco amigables.

8.5 Mix de Marketing.

Con el fin de crear valor para los clientes y captar dicho valor para atraerlos (Kotler & Gary, 2008) la estrategia comercial se construirá a partir de la herramienta de las 4P, partiendo previamente del entendimiento del mercado y las necesidades de los clientes. La aplicación de esta herramienta, permitirá enfocar todos los esfuerzos y recursos a la plena satisfacción del público objetivo y un posicionamiento firme en el mercado por parte de la empresa.

8.5.1 Estrategia del Producto.

Todos los productos ofrecidos en esta tienda especializada son de consumo masivo, tales como alimentos, en todos estos se incluirá la información necesaria ya sea marca, especificaciones de calidad, fecha de vencimiento, beneficios, etc.

La gama de productos que ofrece el negocio están divididos por categorías, las cuales son:

- Frutas y verduras
- Abarrotes
- Lácteos
- Frutos secos
- Productos de higiene personal

- Productos de belleza
- Productos de limpieza
- Productos para mascotas
- Otros

La tienda especializada contará con un *Smart Tv*, cuya función será proyectar al denominado “producto de la semana”, es decir se escogerá un producto de forma semanal para mostrar sus beneficios, atributos y todos los datos necesarios para informar al consumidor sobre los alimentos.

Asimismo, para fomentar el consumo de la variedad de productos ofrecidos en tienda, se impulsará a través de nuestros proveedores degustaciones y entregas de muestras para que los consumidores no solo puedan validar la diferencia en cuanto a sabor respecto a un producto convencional, sino también tocar, comprobar la textura y presentación para así cerciorarse de la promesa de calidad. Con esta acción, además, los proveedores podrán dar a conocer sus marcas.

Por otro lado y aprovechando que Facebook continua siendo la red social preferido por los peruanos, se generará contenido para esta plataforma, a razón de promocionar cada producto, resaltar sus atributos y beneficios para la salud.

Finalmente, en nuestras actividades de promoción como talleres con expertos en salud, nutrición y disciplinas, también se buscará promocionar los productos a través de información sobre los mismos y degustaciones.

8.5.1.1 La Marca.

Según (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2006) la marca permite al negocio diferenciarse de su competencia dentro del mercado. Al mismo tiempo este es un instrumento de comercialización que busca conectar con su público objetivo y proyectar una imagen y reputación para posicionarse en la mente de los consumidores.

La marca que se propone para el negocio es: “Qhali Kay”, nombre en quechua que significa “salud”, palabra que engloba la idea de negocio y que es representativa de lo que se quiere vender.

Este nombre fue tomado en cuenta por ser el preferido entre otras opciones, por los participantes en los focus group y encuestas. Es así que luego de validar el nombre, se procede a construir lo que sería el logotipo en función al concepto de queremos vender. Cabe precisar que el logo es una propuesta y no ha sido validado (ver Figura VIII.1.)

Figura VIII.1 Logo.



Elaboración: Autores de la Tesis

Como se aprecia, el isotipo hace referencia al vínculo entre la tierra y la naturaleza, presente en las hojas y el contorno marrón; asimismo, contiene una combinación de tonos verdes, ya que este color transmite sensaciones de serenidad y armonía, y a su vez, está vinculado a lo natural, vida y buena salud (aprendizajeyvida, 2014).

8.5.1.2 Slogan.

El slogan seleccionado para la tienda especializada de productos saludables es:

“Buena alimentación, buena salud”

Esta frase está presente en todas nuestras comunicaciones y complementará a nuestra marca pues encierra el fin que tiene Qhalikay, el cual es contribuir a mejorar la salud en las personas y fomentar un estilo de vida más responsable y consciente, a través de una alimentación equilibrada y balanceada.

8.5.1.3 El Servicio.

Se considera servicio, a la experiencia de compra que se va a brindar a los clientes. Este aspecto encierra diversos esfuerzos que buscan la satisfacción del cliente y la entrega de valor en relación a sus expectativas. Para tal fin, se ejecutará diversas acciones a razón de establecer una diferenciación respecto a nuestros competidores.

Una de las acciones es con el mejor equipo desde el reponedor hasta el gerente, todos con foco en el cliente; esto con base en un adecuado trabajo de reclutamiento y selección. El personal será el socio clave del negocio para ofrecer un trato amable y tendrá las competencias necesarias para ayudar a resolver las dudas que tengan los clientes, al mismo tiempo la tienda especializada, contará con un experto en nutrición para brindar un asesoramiento adecuado respecto a los productos ofrecidos. Asimismo, se pondrá especial énfasis en el salón de ventas y la distribución, por lo que, se ha considerado el siguiente orden, mismo, que ha sido validado por un experto (arquitecto y diseño de interiores).

- **Cajas registradoras:** están ubicadas a lado izquierdo de la puerta de entrada, debido a que las personas tienden a recorrer un establecimiento en sentido horario para contar con las cajas registradoras al final de la visita.
- **Frutas y verduras:** esta categoría estará a la vista de los transeúntes, ya que toda el área que corresponde al ingreso será de lunas transparentes que es de fácil vista y permite exhibir todo los productos ofrecidos en la tienda. Asimismo, el aspecto colorido y fresco son atractivo para las personas, logra captar la atención y por ende, genera la necesidad de ingresar al establecimiento.
- **Productos que dejan mayor margen:** estas zonas son conocidos como puntos fríos por su baja rotación, tales como productos de belleza e higiene personal, limpieza, hogar y productos para mascotas serán debidamente iluminadas con el objetivo de atraer a los compradores.

A pesar de ser un establecimiento mediano tendrá una excelente distribución y orden, debidamente organizadas según las categorías de productos. Al mismo tiempo influyen los siguientes aspectos:

- **Música:** controla indirectamente en la compra, es lenta cuando el establecimiento este vacío con el objetivo de dar paz y tranquilidad al cliente para que continúe con su compra, pero será rápido cuando el establecimiento este lleno con el objetivo de acelerar la circulación de los compradores.
- **Color:** se utiliza colores como rojo, amarillo y naranja para aquellos productos que se quiere dar una impresión de oferta o de precios rebajados.

8.5.2 Estrategia de Plaza.

Según el (comercio 2018) Los consumidores peruanos buscan formatos más organizados y ordenados para realizar su compra. Basados en esta premisa y en la información de la investigación de mercado, la tienda estará estratégicamente ubicada dentro del centro comercial “Multicenter plaza”, ubicado en el distrito de Independencia, en la Av. Carlos Izaguirre, una de las vías más importantes y con mayor tránsito de personas.

Multicenter además, es un importante Centro financiero en Lima Norte y alberga restaurantes, gimnasio y hasta una escuela de negocios de una universidad muy reconocida (UPC) por lo que, asegura la concurrencia de nuestro público objetivo. Adicionalmente, tiene al lado a otro centro comercial llamado Royal Plaza, y el tránsito es casi obligado por esta parte para las personas que se dirigen hasta Mega Plaza, mientras que Plaza Norte, se encuentra a solo 5 minutos en auto.

Por otro lado, este punto conecta con dos de las principales vías de acceso entre Lima y provincias, como la Av. Panamericana Norte y la Av. Tupac, con lo cual, los proveedores cuentan con vías de acceso principales, optimizando el tiempo de entrega y frescura de los productos.

El canal de distribución es moderno (*retail*), debido a la facilidad de acceso que tiene el consumidor de adquirir los productos, es decir, el cliente puede libremente tomar los productos que desea llevar, no existe un mínimo de compra.

8.5.3 Estrategia de Promoción y Publicidad.

La tienda especializada en productos saludables Qhali Kay contará con diversas formas de promoción y de publicidad en redes sociales, por correos masivos y para complementar nuestra estrategia de comunicación, se desarrollará una web para reforzar la imagen de marca. Asimismo, se creará un club y/o comunidad de usuarios denominado Vida Sana Norte, con el fin de compartir distintas actividades promocionadas por el negocio y a su vez, fomentar el intercambio de experiencias entre usuarios, notas y artículos relacionados al cuidado de la salud y una buena alimentación.

Dentro de la tienda y con el fin de promocionar los productos, se aplicará la técnica de *merchandising* para encaminar a los productos a un papel activo, actuando en su entorno para optimizar la rentabilidad, esto significa poner al producto en el lugar, en el momento y con el apoyo necesario y por supuesto con los precios adecuados. Además, se implementará una tarjeta de fidelización para que los clientes obtengan puntos por compras y descuentos exclusivos.

8.5.3.1 Digital.

Redes sociales: según el último reporte digital de social media en Perú, elaborado por (Hootsuite - We are Social , 2019) refiere que los usuarios de redes sociales en el Perú, alcanzan los 24 millones en el caso de Facebook, 5.2 millones en Instagram y 959 mil para Twitter. En cuanto a edades, el 31% está compuesto por hombres y mujeres de 25 a 34 años, 30% entre 18-24 años, mientras que el 16% lo conforma el rango de edades entre 35-44 años; convirtiéndolas de esta forma, en poderosas herramientas de comunicación (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). En el caso específico de Lima norte, la interacción con redes sociales es bastante alta, siendo usuarios un 65%, mientras un 83% son internautas, 89% celunautas y el 52% smartphoneros, lo que afirma una fuerte interacción con la tecnología, como lo señala un informe de (IPSOS, 2018). Asimismo, según perfil etario el rango de edad que más usa la tecnología está dado entre los 21 – 35 años y 36 – 59 años, con un 26% y 29%. (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**)

En ese sentido, tanto facebook, instagram y twitter, serán los canales más usados para establecer una relación con los clientes

La estrategia de social media se ejecutará, a través Facebook add, ya que esta permitirá ganar mayor alcance y visibilidad, dado que brinda la posibilidad de aplicar una segmentación más detallada y ajustar los anuncios en base a los gustos, preferencias, intereses, localización y edades de nuestro público objetivo. Además de ser una herramienta efectiva también es económica, ya que nos permite asignar cualquier presupuesto.

En el caso del negocio, se ha asignado un presupuesto de S/ 2,100 mensuales, el cual, se ejecutará un mes antes y durante los 2 primeros años. El mes anterior previo al

inicio de las operaciones, busca crear a través de piezas y anuncios atractivos, el factor sorpresa, la incógnita y expectativa en el público de Lima norte, mientras que los dos primeros años, busca el posicionamiento y la interacción con los usuarios, presentación de los productos, anuncios de nuestras actividades, entre otros.

Para los siguientes 3 años, el presupuesto es de S/ 1,200.00, ya que para entonces, la tienda habrá ganado una posición en los consumidores y la estrategia a este nivel, se basa en mantener y fidelizar a los clientes actuales, sin descuidar sin embargo, la interacción y la presencia en redes. (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**)

e-Mailing: especialistas en marketing digital afirman que el mailing continúa siendo una forma sencilla, barata y eficaz para la implementación de campañas con fines publicitarios. A través de esta herramienta, se busca enviar imágenes acordes al concepto del negocio, dinámicas, con textos y asuntos llamativos, que comuniquen los atributos más importantes del negocio. Los HTML, estarán vinculados a la página web en algunas campañas, con el objeto de que los clientes puedan conocer mucho más de Qhalikay, mientras que en otras, se vinculará a la fan page para tener más seguidores y crear una comunidad muy importante.

Cada envío, está destinado a aproximadamente a 42,000 cuentas, segmentados por intereses en salud, cuidado personal, hábitos de consumo y estilos de vida, entre otros. La campaña de mailing iniciará 3 semanas antes de la inauguración, para promocionar y dar a conocer la nueva oferta e invitar a la inauguración de la tienda, se mantendrá 1 envío semanal durante el primer mes y luego 1 envío mensual por los 11 meses siguientes. El presupuesto asignado para el mismo es S/ 578.20 por envío y durante esta etapa, el servicio se ejecutará a través de una empresa dedicado al mismo

A partir del año 2, la empresa adquirirá una cuenta para envíos a través de Sendinblue, la cual, permitirá optimizar mucho más el presupuesto, ajustar las campañas a la medida, en el tiempo y la cantidad requerida. Esta cuenta, tiene múltiples funcionalidades que van desde crear la pieza publicitaria hasta brindar informes respecto a estadísticas y efectividad de la campaña. El plan que se ha considerado en el presupuesto es el Lite, que brinda un total de 40,000 emails / mes y tiene un costo de S/

72.00 mensual. (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**)

Página web: con el objetivo de dar a conocer el negocio y la marca, y a su vez, proyectar seriedad a nuestro negocio a nivel retail, se considera la implementación de una página web, en la cual, se muestra toda la información del negocio, la misión visión, valores, nuestra políticas de selección de proveedores y aseguramiento de calidad. Además, se mostrarán fotos y videos de los productores y el proceso de trabajo de los mismos para obtener el producto final hasta llegar a tienda y finalmente a la mesa del consumidor. Estas acciones mediante la web, buscan crear conciencia respecto a la importancia de un comercio justo y como los usuarios contribuyen con esta cadena; con lo cual, se logrará una cercanía y valoración de los productos. (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**)

La web también mostrará cada una de las categorías de productos ofrecidos en tienda; además tendrá un blog para publicar contenidos de interés, tendencias, informes, artículos relacionados a una alimentación saludable, entre otros; a modo de captar la atención e interés de los usuarios hacia este sitio. Además, a través de facebook se promoverá la interacción hacia la web.

La implementación de la web con blog, asciende a S/ 2,300.00 + (IGV) con un mantenimiento y actualización de S/ 500.00 anual e incluye la capacitación para publicación de contenido.

El manejo de redes sociales, mailing y web, estará a cargo del equipo comercial y medios, conformado por un analista comercial y el *community manager*. Estos profesionales serán los responsables de dar soporte a todas las actividades antes descritas, desde la planificación de las campañas, creación de contenidos, diseño de piezas y promoción propiamente dicho; siempre con aras de posicionar la marca como una de las preferidas en Lima Norte en cuanto a comercio minorista de productos saludables. .

8.5.3.2 Campañas BTL

La técnica de Below The Line, permite crear una relación personalizada y directa con el público objetivo, es decir, brinda un mayor alcance pues permite diferenciar el mensaje. En ese aspecto, se ejecutarán acciones que busquen llamar la atención de las personas con originalidad y creatividad.

Previo a la apertura de la tienda, se organizará de forma semanal (3 semanas) activaciones a las afueras de la municipalidad de los olivos, parque ecológico de San Martín de Porres, centro comercial plaza norte y megaplaza. Estas activaciones, constan de unos pasacalles con divertidos personajes que con mucha alegría interactúan con el público presente y entregan volantes creativos que hacen referencia al cambio que llegará próximamente a esta zona.

Adicionalmente, se implementará un módulo tipo carpa en la cual se harán entrega de frutas (según estación) destacando las propiedades y beneficios en la salud de las personas y especialmente de los niños; asimismo, se hará degustaciones de los productos más representativos entre los asistentes.

Figura VIII.2 Diseño de módulos



Fuente: (BC carpas 2018)

El diseño del módulo asciende a S/ 400.00, mientras que para las activaciones, que también involucra la participación de los proveedores tiene un presupuesto de S/ 3,300.00

Posterior a la apertura, se programarán diferentes actividades como talleres de cocina saludable, repostería bio, medicina holística, yoga al aire libre, zumba, maquillaje natural, entre otros, con el objetivo de continuar con la interacción con los

clientes y mejorar su estilo de vida. En estas actividades y dependiendo de la temática, se harán degustaciones sobre los productos que complementan dichas actividades.

La actividades pos apertura, se ejecutarán en convenios con las municipalidades de la zona 2 para generar consciencia del cuidado de salud, con foco en una alimentación saludable; además de lograr impacto en la comunidad, será una gran oportunidad para mostrar banners y afiches que hagan referencia a nuestra marca y ubicación de tienda.

Asimismo, la tienda contará con una Smart TV, por medio del cual, se proyectarán imágenes muy creativas que describan de forma dinámica los productos que se ofrecen, datos interesantes, productos de la semana y cadena productiva. De esta manera, todos los clientes que se encuentran realizando sus compras encontrarán información valiosa.

8.5.3.3 Campañas ATL

La Publicidad Above The Line, por ser un canal masivo tradicional, permitirá mayor llegada y alcance para el posicionamiento de la marca y tienda en la Zona 2 de Lima Norte. Los medios seleccionados para el mismo, son panel en vía pública y vallas, los cuales se proyectarán 3 semanas antes del lanzamiento haciendo énfasis al factor sorpresa y despertando la expectativa de los residentes en los Olivos, San Martín de Porres e Independencia. Durante esta etapa, las frases usadas serán, ***“Prepárate, pronto en Lima Norte Qhaly Kay, buena alimentación, buena salud”***, ***“Cuenta regresiva, llegamos para llenar tu vida de salud y felicidad”***.

Posterior a la apertura y durante el primer mes, se continuará con la promoción a través de estos canales; en esta etapa, se hará mención a la tienda saludable y la dirección del mismo. Tanto el panel como la valla, estarán ubicados estratégicamente, en avenidas principales; en el caso de panel, exactamente en la Av. Panamericana y paraderos de los puntos más concurridos en Lima norte en caso de vallas, como por ejemplo, frente a Plaza Norte, Megaplaza, Royal Plaza e importantes mercados como Mercado Central de Independencia que conecta con la Av. Tupac y Paradero del Metropolitano, Mercado Conzac, ubicado en la Av. Angélica Gamarra 850 - Los Olivos y Mercado Covida en la Av. Antunez de Mayolo, e importantes cruces de Av. Como Habich con Panamericana. Av. Carlos Izaguirre y Antunez de Mayolo, entre otros.

El presupuesto destinado a estos canales es S/ 36,580.00 en el caso de Panel y S/ 54,280.00 para el caso de vallas.

Figura VIII.3 Diseño: panel y vallas.



Elaboración: Autores de la tesis

8.5.3.4 Trade Marketing

Según (ConexiónEsan, 2016) el Trade Marketing son actividades que apuntan mejoras en los resultados comerciales, a través de acciones coordinadas de ventas y promociones para que el consumidor adquiera los productos ofrecidos en el punto de venta.

Bajo esta premisa y a fin de impulsar la rotación de los productos en nuestro canal de ventas, se trabajará en estrecha colaboración con los proveedores para que estos logren apalancar sus marcas y conquistar a los consumidores. Para ello, se harán degustaciones todos los fines de semana para que los usuario presentes en la tienda puedan probar, apreciar, palpar y conocer las características y bondades de cada uno de los productos y fomentar a su vez, la compra de los mismos. Además, se colocarán

banners y entregará merchandising, folletos para dar a conocer las marcas y que los consumidores se interesen por estos.

Adicionalmente, se implementarán promociones en productos con menor rotación, como 3x2 en sección limpieza, 20% de descuento en comida para mascotas, entre otros. Para acelerar la rotación de los productos perecibles también se trabajará en función a porcentajes de descuentos, -15% en frutas y verduras, carnes, lácteos frescos.

Asimismo, se creará un programa de fidelidad para clientes frecuentes, a través de la tarjeta “Mi Qhaly Kay” este permitirá la acumulación de puntos por cada compra y acceder a descuentos exclusivos cualquier día de semana. Asimismo, mediante nuestras redes sociales, se harán sorteos con ciertas bases, de tal manera que se involucre a más usuarios, se comparta y viralice los pos; generando de este modo, que se incremente el número de usuarios en nuestra fanpage.

Cabe resaltar, que la distribución de la tienda permitirá que todos los productos puedan apreciarse correctamente, estarán ubicados de acuerdo a cada su categoría, bien iluminados y debidamente identificado mediante letreros.

8.5.4 Estrategia de precio.

La estrategia de precio estará basada en la diferenciación y el precio justo y razonable, se utilizaron los datos de la investigación de mercado tales como Encuestas y Focus Group, para saber el ticket promedio de gasto del público objetivo.

Los precios de los productos serán fijados de tal manera que cubra los costos fijos y variables y a su vez sea accesible para nuestro público objetivo y así ganar una gran cuota del mercado. Por el momento no existen competidores directos ya que esta será la primera tienda especializada en productos saludables en Lima Norte pero hay varios supermercados que venden productos de consumo masivo tradicionales, los cuales tienen un precio menor a los productos saludables, sin embargo estaríamos en la capacidad de competir con estos precios.

También se empleará la estrategia de cifras, con el objetivo que el comprador perciba un menor costo en productos con precios que finalicen en cifras impares

específicamente el 9 y el 5, Así mismo se otorgarán descuentos por compras en cantidad como un lleve 3 y pague 2.

Por otro lado, se tendrán precios promocionales especiales en fechas señaladas. Las ventas se realizarán al contado y con tarjeta de crédito o débito. Se utilizarán precios variables, como un mecanismo adaptativo a la demanda del mercado, tales como incremento o rebajas en el precio para adaptarse a factores, nivel de competencia, estacionalidad, entre otros.

8.6 Cronograma de actividades.

El cronograma de actividades para el lanzamiento del negocio consta de un lapso de 2 meses. El primer mes es antes de la inauguración del negocio, está destinado a la elaboración y aprobación de artículos publicitarios que se usará en las activaciones y publicidad de ATL, con el objetivo de generar expectativa en los consumidores. A fin de reforzar estas campañas y con el mismo nivel de fuerza se continuará el primer mes después de la apertura del negocio.

Por otro lado las acciones de BTL, marketing digital y ATL se realizará también durante todo el funcionamiento del negocio. Todas estas actividades se muestran en el siguiente cuadro de cronogramas:

8.7 Indicadores clave de desempeño.

En la tabla VIII.2 muestra los indicadores de desempeño y el objetivo de cada uno de ellos.

Tabla VIII.2 Indicadores de desempeño

Descripción	Indicadores	¿Que buscamos?
Frecuencia de compra	Número total de órdenes de compra / Número total de órdenes de clientes con 1 sola compra	Incrementar las ventas
Seguidores	Nº de seguidores en Facebook	Permite conocer la cantidad de personas que atrae el negocio.
Tasa de adquisición	Número de clientes nuevos en el periodo/ Número de clientes en el periodo	Permite conocer el número de nuevos clientes en un periodo de tiempo determinado
Satisfacción del cliente	Número de clientes que se mostraron satisfechos en el periodo (encuesta post venta)/ Número total de clientes en el periodo	Fidelización y preferencia del cliente

Elaboración: Autores de la tesis

8.8 Conclusiones.

- El público objetivo para el negocio está en Lima Norte en el rango de 25 a 55 años de edad y pertenecientes a un nivel socioeconómico B Y C1, con capacidad de pago preocupados al cuidado de su salud.
- La estrategia de posicionamiento del negocio se enfocará en los atributos y beneficios, como fresco y natural, variedad, salud, experiencia de compra, asesora especializada y cuidado del medio ambiente.
- En la estrategia de producto se dará a conocer todos los beneficios de cada uno de los alimentos, así mismo como sus especificaciones y garantías que son saludables. Del mismo modo se ofrecerá calidad en el servicio de compra.
- Para la estrategia de plaza se tomó en cuenta dos factores, alto tránsito peatonal y el costo de alquiler del local, es así que estará ubicado a unas cuantas cuadras de Mega Plaza y entre las principales avenidas de lima norte.

- Para la estrategia de promoción y publicidad se utilizará medios digitales como redes sociales, correos masivos, web; asimismo, se incluirá publicidad BTL y ATL un mes antes y después de la apertura de la tienda; al igual que degustaciones en tienda como parte de trade marketing para promover las ventas.
- Para la estrategia de precio se tomará en cuenta que sea competitivo en el mercado y un precio justo, ayudándonos de promociones por compras por volúmenes grandes.

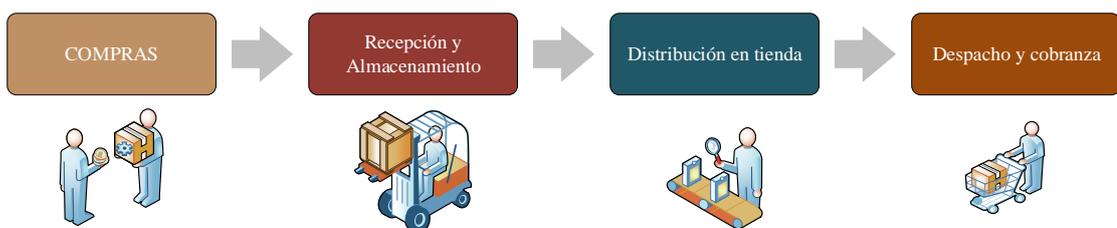
CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES.

El presente capítulo, tiene como objetivo identificar aquellos procesos importantes de la empresa, a través de los cuales, se busca crear una gran experiencia para los clientes. Para esto, se pondrá especial énfasis en la ubicación del establecimiento, la distribución en lo que respecta a instalaciones e infraestructura, además, del equipamiento necesario y los costos asociados a los mismos.

9.1 Proceso de Operaciones

Los procesos vitales que marcarán las pautas para el adecuado manejo del negocio y que generar, serán (i) compras, (ii) recepción y almacenamiento, (iii) distribución en tienda, (iv) despacho y cobranza y (iv) programación de actividades. (Figura IX.1)

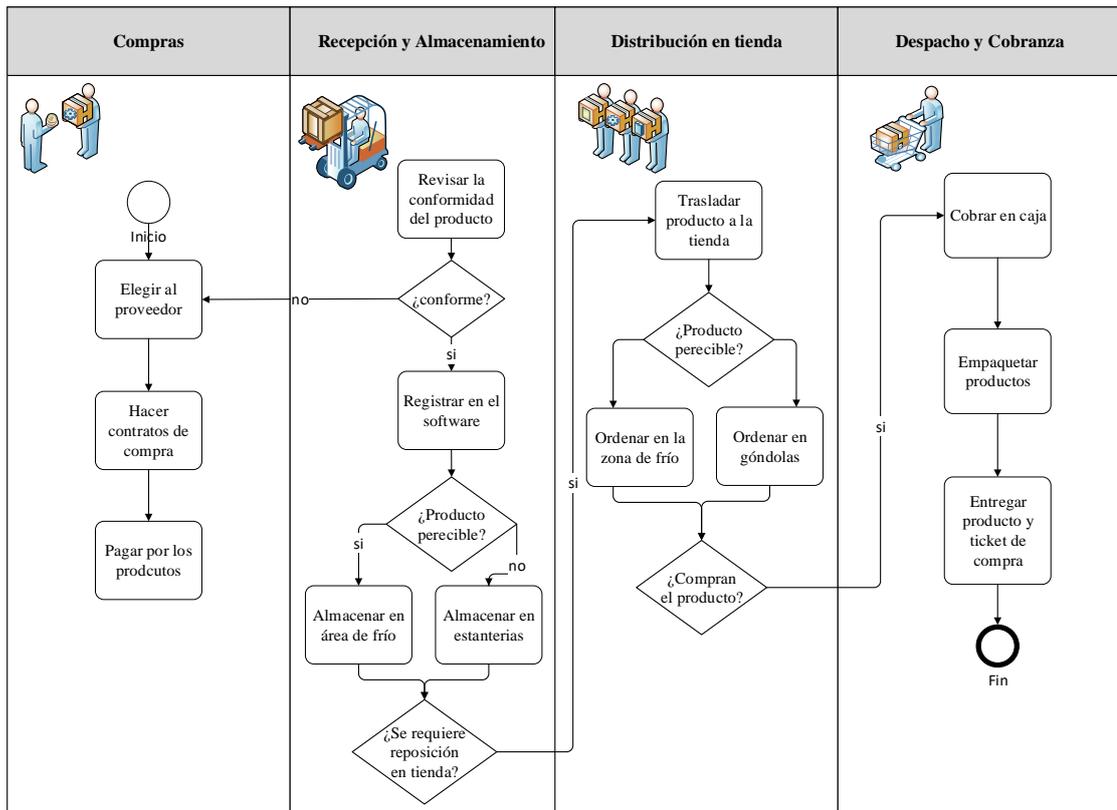
Figura IX.1 Actividades claves del proceso de operaciones



Elaboración: Autores de la tesis

A continuación, en la Figura IX.2, se muestra un diagrama de flujo del proceso.

Figura IX.2 Diagrama de flujo del proceso



Elaboración: Autores de la tesis

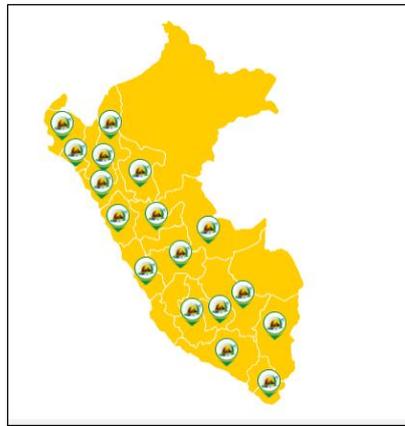
9.1.1 Compras

Dentro de este proceso macro, se contempla el reclutamiento y selección de proveedores. Para el mismo, se formarán alianzas estratégicas con los siguientes participantes claves dentro de nuestra cadena. Nuestros proveedores más grandes serán:

(i) Asociación Nacional de Productores Ecológicos del Perú - ANPE Perú: Organización conformada por familias comprometidos con la agroecología y la promoción de una alimentación saludable. Cuenta con 32,600 asociados previamente evaluados para que cumplan con los certificados y especificaciones que exige la asociación para ser reconocido como proveedor de productos ecológicos, a través de 20 bases regionales en todo el Perú, distribuidos en la región norte (6), en el centro (4), sur (7) y oriente (3) y 172 organizaciones locales (web: ANPE Perú 2019)

En la Figura IX.3 se muestra la distribución de las bases.

Figura IX.3 Bases Regionales ANPE Perú.



Fuente: ANPE Perú (2019)

Estos pequeños agricultores, mediante ANPE Perú, son quienes abastecen tanto al mercado interno (principalmente) al igual que el externo.

(ii) Red de Agricultura Ecológica – RAE Perú:

De acuerdo a información de su web (raeperu 2019). Es una asociación Civil, comprometida con los principios de la agricultura ecológica. La RAE Perú, ha participado activamente en el Desarrollo de mercados ecológicos involucrando a actores de producción, comercialización y consumo. Esta institución inclusive, es reconocida por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO.

(iii)Otros proveedores

También existe una lista de empresas y marcas en el mercado que cumplen con especificaciones para ser proveedores de productos saludables, por ejemplo, cumplen con el reglamento técnico para productos orgánicos en el Perú, , cuentan con certificación Bio, inspeccionado por SENASA o en su proceso de producción no usan ingredientes dañinos para la salud (dependerá del tipo de producto). En la Tabla IX.1 se muestra una lista:

Tabla IX.1 Lista de proveedores.

Categorías	Proveedor
Frutas y verduras	Agrovista del valle S.A. Berries peruanos S.A.C. Energía Limpias Natural Brans food S.A.C.
Abarrotes	Nutrimix E.I.R.L. Vegan life S.A.C. Industrias Mayo S.A. Provalle alimentos S.A.C. Multigrano
Lácteos	Unigra S.R.L. El ingenio Fermire Divinorum
Frutos secos	Golden Inca Terra Sana S.A.C. Purita verdad S.A.C.
Carnes	Eslo Foods S.A.C.
Productos de higiene personal	Free life AB Perú S.A.C. Weleda Madre raiz Noix Dór
Productos de limpieza	kactus E.I.R.L. Md Tech S.A. Blend S.A.C. Limpiox E.I.R.L. Desitol
Productos para mascota	Pet´s Republic Petrep S.A.C.

Elaboración: Autores de la tesis

Es necesario un sistema de aseguramiento de calidad en los productos, esto se detalla las siguientes acciones a seguir:

- **Revisión del contrato:** instrumento que ayudara a tener una buena negociación para ambas partes (cliente-proveedor). En este documento se detallará especificaciones como: (i) plazos de entregas, (ii) forma de pago (iii) detalle de especificaciones, (iv) condiciones de transporte, etc.

- **Manejo de especificaciones técnicas del producto:** se indica el producto que se comprará, definiendo tolerancias, especificaciones, formas de traslado a la tienda, formas de manipulación según el producto para que este no sufra algún daño, todo ello servirá de guía para el proveedor.
- **Control de productos proporcionados:** Los productos deberán contar con certificaciones que respalden que está en buen estado y que se puede denominar saludable, tal como cumplir con el reglamento técnico para productos orgánicos, contar con registro sanitario de Digesa, productos inspeccionados por Senasa.
- **Política de pagos:** El plazo para realizar los pagos se establece en función al giro del negocio. Según (El Comercio, 2017) señala que en el sector comercio, la demora en pagar al proveedor es de 14 a 32 días, por lo que se determinará según las condiciones establecidas con los diferentes proveedores. De acuerdo a ello, para la categoría de productos perecibles será de 30 días y para productos perecibles se determinó pagar al contado, con la finalidad de una mayor alianza con el proveedor.
- **Canales de distribución:** Según la (Escuela de Negocios y Dirección, 2016), señala que los canales de distribución vienen a ser el conjunto de medios que permiten hacer llegar el producto desde el fabricante hasta el final, por lo que debe atravesar etapas de almacenamiento, distribución física y cobranza participando por todo el proceso de comercialización. Con el objetivo de diferenciarnos con los competidores respecto a los canales de distribución, se han considerado los siguientes puntos:
 - Se decide implementar un área de almacenamiento a través de políticas de manejo y almacenamiento que logren un mayor tiempo a los productos para los productos perecibles. Dichas políticas se establecieron en la sección de Recepción y Almacenamiento.
 - En relación a la distribución física, contaremos con los equipos necesarios ubicados y ordenados en diferentes zonas estratégicas con la finalidad de tener una mayor facilidad de acceso, y por ende, atraer a los compradores. Dicha estrategia se validó por un experto en arquitectura y diseño de interiores, el cual se detalla en la Figura IX.
 - En la etapa de despacho y cobranzas, las compras podrán ser realizadas con una mayor comodidad a través de cintas transportadoras difundiendo el concepto de

vida saludable y cuidado del medio ambiente mediante la entrega de bolsas ecológicas y logo de nuestra marca.

- De esta manera nuestro negocio está orientado a ser un canal de distribución moderno el cual según (Regional Activity Centre for Sustainable Consumption and Production, 2018) es aquel en el cual son grandes operadores y aquellos que mueven volúmenes considerables de productos, y que según (Convencion y Exposicion Retail, 2015) ha crecido un 7%, sin embargo hay que tener en cuenta que tendremos una diferenciación marcada al atribuirle características del canal tradicional, siendo este una atención personalizada y de calidad a fin de cerrar una experiencia creada en nuestro negocio.

9.1.2 Recepción y almacenamiento

Una vez que los proveedores entreguen los productos en el mismo local comercial; estos, serán ubicados en el área del almacenamiento. Se ha destinado un área de 20m² para el mismo y estará implementado con estantería de ángulo ranurado por ser sencillas, económicas y las que más se adaptan a nuestras necesidades de almacenamiento por su fácil montaje. De igual forma, se contará en esta área con una cámara de frío y un frigorífico, con el fin de conservar nuestros productos en óptimas condiciones.

A continuación, se presenta las políticas de manejo y almacenamiento que permitirán el cuidado de los productos.

Frutas y verduras: Para conservar su eficacia nutricional, (Bernad, 2019) describe que es vital contar con una adecuada instalación frigorífica, por lo que es necesario tener una correcta renovación de aire dentro de la cámara. La temperatura de conservación varía según su variedad, y generalmente, debe estar cerca a las temperaturas de congelación, los cuales se encontrarán entre 13°C y 1°C, mientras que la humedad debe estar entre el 85 y el 90%.

Lácteos: El consumo de este tipo de productos es indispensable para la cadena de frío, debido al aseguramiento de nutrientes. Según (Ialimentos, 2019) señala que la temperatura promedio para los lácteos debe estar en un rango de entre 2 y 5 grados centígrados.

No perecibles: Este tipo de alimentos no se deterioran ni con la temperatura, humedad o presión, por lo que se compraría con dos o más meses de anticipación, debido a que su duración es generalmente de tres o cuatro años.

Para validar que todos los productos cumplan con los estándares de calidad, se contará con un ingeniero de esta especialidad quien será el encargado de recepcionar y verificar las condiciones de los productos como:

- Exigencias de calidad (certificaciones)
- Nombre científico
- Modo de obtención
- Presentación
- Sistema de congelación
- Vida útil (dependiendo del producto)

Si estas cumplen, finalmente serán ingresados previo registro en un software a medida de las necesidades del negocio y que permitirá mantener un control adecuado del stock, caso contrario estos no cumplieran con las políticas necesarias siguiendo la logística inversa se procederá a la devolución inmediata del producto al proveedor. Por otro lado, se utilizará códigos de barras que permitan identificar las especificaciones del producto y controlar el nivel de stock a través del sistema.

Para hacer el cálculo del stock se toma en cuenta lo siguiente:

- Demanda del producto
- Desviación estándar (unidades)
- Nivel de servicio solicitado por gerencia (97.7%)
- Plazo de entrega del proveedor
- Desviación de plazo de entrega (dependerá si el proveedor es fiable o no)

Este cálculo será distinto para cada uno de los productos existentes en la tienda, ya que estos atributos son diferentes y especiales para cada uno de ellos.

A través de las nuevas tecnologías y la solución de internet de las cosas, se implementa en el software como función adicional permitir mandar alertas a la persona

encargada cuando se detecten los niveles mínimos de stock que fueron calculados anteriormente.

En caso no cumplan con las especificaciones se tomará medidas en base al contrato previamente suscrito, existen dos medidas generales para la política de devoluciones, según el tipo de producto:

Perecibles:

- Se devolverá el producto de inmediato al proveedor, dentro de un plazo de 24 hrs.
- El proveedor cambiará por otro producto en buen estado o devolverá el dinero integro.

No perecibles:

- Se realizará un cambio por otro producto de igual valor.
- El proveedor entregará cupones de descuento equivalentes al precio del producto.

A continuación, se presentan los equipos para el área de almacén, mismas que cuentan con todas las especificaciones técnicas para el adecuado mantenimiento y conservación de los productos en función a su categoría. (Ver Figura IX.4)

Figura IX.4 Equipos para Almacén

Equipos			
	Estantería Angulo ranurado	Cámara de frío	Conservador de alimentos
Esppecificaciones	20m2 en total	1400x750 x1800 mm	980x670 x2000 mm

Fuente: (Mecalux 2019), (hosteleris 2019)

Elaboración: Autores de la tesis

9.1.3 Distribución en tienda

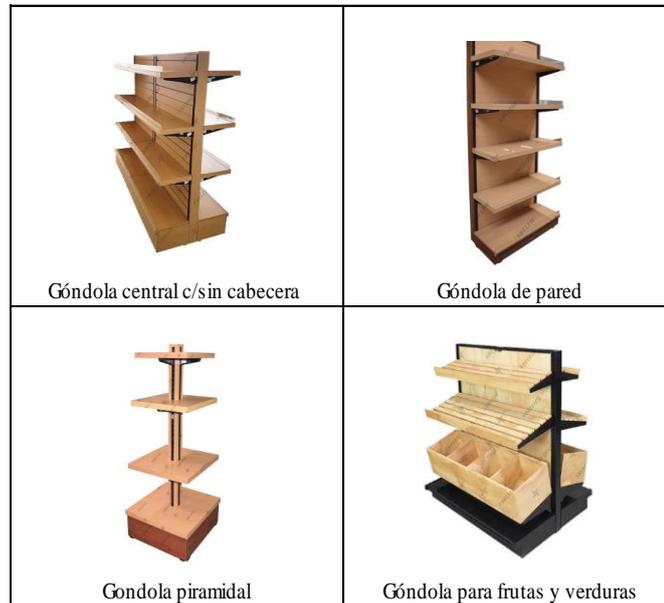
La técnica del merchandising, es toda acción que se realiza de la puerta del negocio hacia adentro (La Nación de Costa Rica 2012) En ese sentido, para dar salida a los productos ofrecidos en tienda, estos serán ordenados de tal forma que facilite la ubicación por parte de los usuarios.

Los productos serán ordenados por un personal capacitado por la misma empresa en góndolas de madera reciclada con el fin de respetar el concepto de ecología y cuidado de medio ambiente que se busca transmitir a los usuarios. La reposición de los productos se hará conforme se vayan agotando en cada categoría.

Dentro de la categorías, se incluirán comestibles (abarrotes), frutas y verduras, carnes, huevos, lácteos y derivados, cuidado personal, limpieza y hogar. Para facilitar la rotación de los productos, estos se ubicarán a nivel de los ojos, en ese sentido, todas las góndolas tendrán una altura de 1.80 cm. Respecto a las zonas estratégicas, los puntos calientes y donde hay mayor tránsito de personas, estará dado por la sección de frutas y verduras, y abarrotes de primera necesidad, mientras que para facilitar el tránsito por los zonas denominados como puntos fríos, se potenciará el juego luces para que sean más llamativos, y además, se implementará muy cerca una sección con dispensadores de productos a granel como medida para reforzar el tránsito por toda la tienda.

Figura IX.5 muestra el mobiliario que se implementará en el local comercial, las dimensiones y características. Los precios se ejecutarán en conjunto, como parte de un paquete por el proveedor que asumirá el proyecto (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Figura IX.5 Mobiliario área de ventas.



Fuente: Shelfic soluciones (2019)
Elaboración: Autores de la tesis

El diseño del mobiliario busca transmitir cercanía entre los clientes con los productos ofrecidos en la tienda de tal forma que se puedan apreciar todas las características, además permitirá mantener una distribución ordenada, que transmita la sensación de amplitud y comodidad.

Asimismo, para asegurar la frescura y conservación de los productos perecibles como lácteos, embutidos, carnes, algunas frutas y verduras, se contará con lo último en tecnología de refrigeración (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). En la Figura IX.6 se especifican los equipos.

Figura IX.6 Equipos de exhibición: Vitrinas refrigeradas

Vitrina Mural Refrigerada en Acero Inoxidable			
			
Especificaciones	Frutas y Verduras	Lacteos	Carnes
Dimensiones LxAxA (mm)	3125x670 x2000	1250x670 x2000	1250x670 x2000
Potencia frigorífica (W a -10°C)	1886	1886	3220

Fuente: Hosteleris.com (2019)

Elaboración: Autores de la tesis

9.1.4 Despacho y cobranza

El proceso de despacho y cobranzas se ejecutará en las 3 cajas que se implementarán en las tiendas. Previamente los clientes seleccionarán sus productos a comprar, para lo cual, contarán con carritos y cestos de autoservicios ecológicos, conocido como Polycart, elaborados de plástico 100% reciclado siendo el más respetuoso con el medio ambiente; además de ello, es más eficiente en la transportación y tiene una mayor vida media que un carrito convencional (metálico). En la Figura IX.7 se explican las características de los mismos.

Figura IX.7 Modelo de carrito y cesto de autoservicio

Descripción	Imagen	Características	Especificaciones
Polycart P100 urban shopper		Plástico, cómodos, higiénicos, duraderos, no requieren mantenimiento, aumentan la capacidad de compra	Dim: 830x530x962mm. Peso: 10kg Carga: 100 kg
Cesto de compra con asa		Plástico, ligero, duradero	Dim: 450x300x300mm. Peso: 0.9kg Carga: 22 Lt.

Fuente: Polycartgroup (2019)

Elaboración: Autores de la tesis

Tanto el carrito de compra como la cesta no ocupan gran espacio, ya que se guardan apiladas unas de otras, generando eficiencia en cuanto a espacio.

La cobranza y despacho de los productos, se realizará en las cajas integradas a cintas transportadoras para comodidad de los clientes; este equipo, permite un fácil acceso y entrega más rápida del producto. La estación de caja, tendrá un sistema de punto de venta completo; que incluye hardware y software que permitirá manejar y controlar las ventas en tienda.

Los productos se entregarán en bolsas de papel reciclado para estar alineados al concepto de ecología, cuidado del medio ambiente y reciclaje; estas bolsas, tendrán impreso el logotipo del negocio. Además, se fomentará el uso de bolsas de tela entre los clientes para sus futuras compras.

En la Figura IX.8, se hace mención al sistema de punto de venta, faja transportadora y bolsas para la entrega de los productos adquiridos en tienda.

Figura IX.8 Equipos para estación de caja y despacho

Descripción	Imagen	Características	Especificaciones
Sistema de punto de venta		Permite un control sistematizado: Software para manejo y control de ventas, facturación de ventas, flujo de caja, control de stocks	Equipo de cómputo, Lector de código de barras, impresora etiquetera, gabetero para dinero
Caja de salida para supermercado		Diseñado para pequeños y medianos espacios, diseño simplificado y elegante.	Dim: 2000x900x590mm. Mat: acero inoxidable c/n Cinta transportadora
Bolsas de Papel Kraft		Fabricadas de papel ecológico de 110gr.	Dim: 32x12x41cm. Asa retorcida
Bolsa de tela ecológica		Proviene de la reutilización del PET, no son dañinas con el medio ambiente, resistentes, larga vida, bajo costo	Dim: 40x16x38 cm

Fuente: Shelficsoluciones, Alibaba.com, Mercadolibre, bolsasecológicas.com (2019)

Elaboración: Autores de la tesis

En la estación de caja se busca cerrar la experiencia de compra completa de los clientes, en ese aspecto, es determinante contar con personal debidamente capacitado y que conozca cada uno de los productos y sus características pero que además, se cuente con el equipo necesario como se muestra en la Figura IX.8 para que se simplifique la labor y genere eficiencia en los tiempos de espera.

Devolución de productos en tienda:

En este aspecto, se espera que las devoluciones se realicen con una frecuencia mínima. En ese sentido y para garantizar los estándares, se hará un trabajo minucioso en cuanto al control de calidad de los productos, fechas de vencimiento, condiciones de empaque, entre otros, desde el momento que ingresan a nuestro almacén. Esta política

permitirá cumplir nuestro compromiso de ofrecer productos de calidad a precios accesibles y por ende, generar fidelidad por parte de nuestros clientes.

Sin embargo, en el caso que se genere alguna devolución cual fuere el producto, aplica dentro de los primeros 7 días calendario, posterior a la compra. La gestión se hará en caja, para lo cual, el cliente debe entregar su comprobante de pago, con el fin de revertir la compra efectuada, proceder con el cambio del producto y nueva facturación y/o devolución del dinero.

9.1.5 Programación de Actividades

En este aspecto se tendrán en cuenta el calendario de actividades que se realizarán a lo largo del año y la frecuencia que estas tendrán, estas serán siempre guiadas por especialistas respecto a la materia, instructores, nutricionistas entre otros.

La frecuencia de estos al ser que nuestro negocio está entrando al mercado será quincenal en los primeros 6 meses, posterior a ello se tendrá una frecuencia mensual a fin de mantener el ritmo constante durante el primer año del negocio. Durante el segundo año se procederá de manera trimestral, de la mano de las actividades vinculadas a los socios estratégicos como son los Municipios y centros de entrenamiento físico las cuales serán complementarias siempre con la premisa de promoción de la marca y del estilo de vida al cual nos vinculamos.

9.2 Localización y Distribución

9.2.1 Localización

Nuestro público objetivo, se concentra en la zona 2 de Lima norte; contemplado por los distritos de Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres; en ese sentido, el local comercial debe estar estratégicamente ubicado en una zona colindante y que conecte a estos 3 distritos o un punto en común muy concurrido por sus pobladores como por ejemplo Royal Plaza, Mega Plaza o Plaza Norte.

Luego de aplicar los focus group, se evidencia una mayor preponderancia a que el local comercial se ubique cerca o dentro de un centro comercial, en este caso, Plaza

Norte; mientras que las encuestas manifiestan que el mejor distrito para el mismo, es Los Olivos.

Para fines de la decisión de la ubicación en la presente investigación, se tomarán en cuenta la información obtenida tanto en el focus group como encuestas y se aplicará el método de criterios de ponderación, para ver qué distrito de la zona 2 sería la mejor alternativa para ubicar nuestro local comercial; para lo cual, se han considerado las siguientes variables:

- Concurrencia de público objetivo
- Precio por metro cuadrado
- Accesibilidad
- Rango de influencia
- Cercanía a centros comerciales
- Competencia

Seguidamente, a estas variables se les asignará una ponderación en función a su importancia y finalmente se multiplican por un puntaje que va del 1 al 5, donde 1 es desfavorable y 5 favorable para determinar el puntaje final de cada uno. En la Tabla IX.2 se muestran los resultados.

Tabla IX.2 Evaluación para selección de ubicación

Variable	Peso(X)	Independencia		Los Olivos		San Martín P.	
		Puntaje(Y)	X*Y	Puntaje(Y)	X*Y	Puntaje(Y)	X*Y
Concurrencia de publico objetivo	21%	4	0,84	5	1,05	5	1,05
Precio de m2	15%	4	0,6	3	0,45	5	0,75
Accesibilidad: cercania a Av. Principales	21%	5	1,05	4	0,84	4	0,84
Rango de influencia	15%	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Cercanía a centros comerciales	18%	5	0,9	5	0,9	4	0,72
Competencia	10%	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Total X*Y			4,39		4,24		4,21

Elaboración: Autores de la tesis

Luego de realizar la evaluación, el distrito que tiene las mejores condiciones para la ubicación del local comercial es Independencia, con un puntaje total de 4.39, seguido por Los Olivos con 4.24 y San Martín de Porres con 4.21.

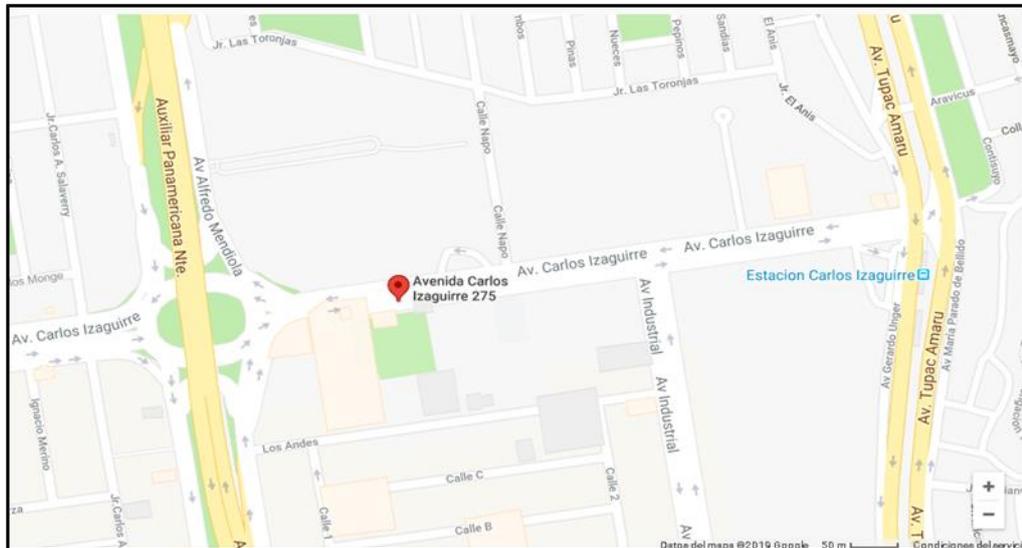
Si bien es cierto, Independencia no concentra a gran parte de nuestro público objetivo, es un distrito muy estratégico ya que en su haber tiene importantes centros comerciales, por lo que su rango de influencia llega a los 2 distritos antes mencionados. Respecto al precio por alquiler de un inmueble, Según Urbania.pe (2019) en esta parte de Lima los distritos de la zona 2, poseen los precios más económicos, con un aproximado de US\$ 4.5 por m², con diferencias mínimas entre un distrito y otro; lo que resulta favorable al momento de alquilar un local comercial, ya que en muchos casos cuestan 3 a 4 veces más que el precio antes mencionado dependiendo de la ubicación.

9.2.2 Local comercial

El local comercial, se ubicará en el distrito de Independencia, donde los costos por alquiler para comercio fluctúan entre US\$ 10 y 20 por m² a lo más, dependiendo de la cercanía a los centros comerciales más populares como son, Royal Plaza, Mega Plaza y Plaza Norte. Si el local se ubicara dentro de estos importantes centros comerciales, el precio por m² va entre US\$ 50 y 60 (pqs.pe 2018).

Luego de un análisis entre costo y mejor localización, se determinó que el local comercial debe operar en un lugar que sea un punto medio entre los costos y que a su vez, se encuentre situado estratégicamente. Bajo esta premisa, se decidió ubicar la tienda en la Av. Carlos Izaguirre 275 en un centro conocido como Multicenter, que es un centro comercial y financiero de alto tránsito peatonal y se encuentra al costado de Royal plaza y a unas cuantas cuadras de Mega Plaza, tal como se muestra en la Figura IX.9

Figura IX.9 Ubicación de local comercial



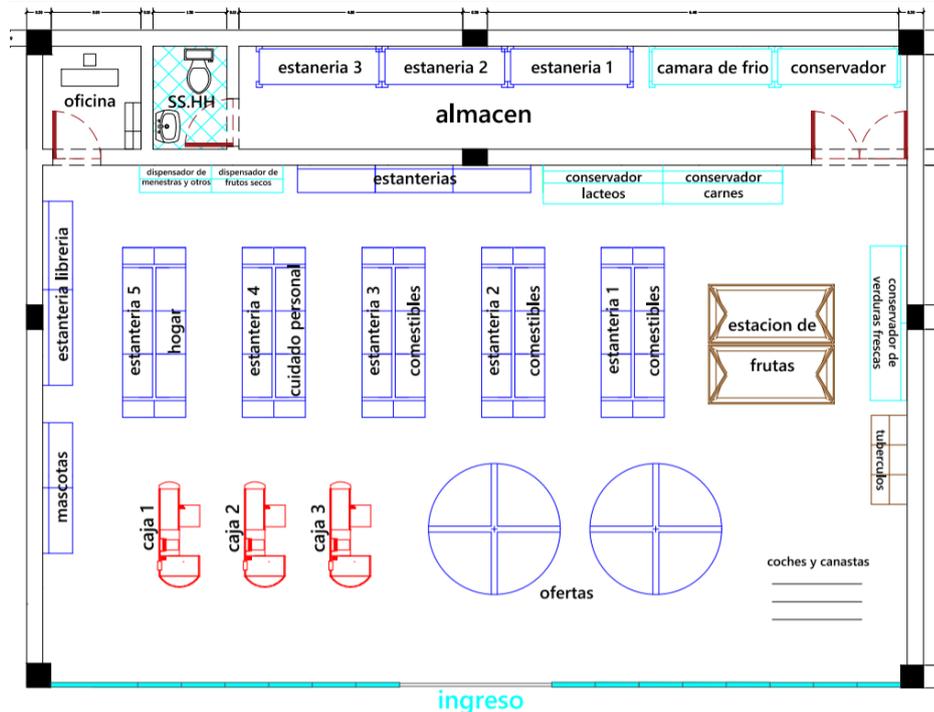
Fuente: Googlemaps (2019)

También se puede notar que el local se encuentra cerca a importantes vías de acceso como son la Av. Panamericana y La Av. Tupac, lo que es muy favorable para nuestros proveedores como para los clientes. Y el costo por alquiler es US\$ 32 por m². El anuncio se muestra en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

9.2.3 Distribución de tienda

La tienda contará con un área de 130 m², destinado principalmente a un salón de venta y un espacio para el almacén. En la Figura IX.10 se muestra la descripción gráfica, cuya distribución fue revisada y aprobada por un experto en Arquitectura y diseño de interiores.

Figura IX.10 Distribución de tienda



Elaboración: Autores de la tesis

El salón de venta, estará muy bien distribuido por amplios espacios para facilitar el tránsito de los clientes y cada góndola estará identificado por categoría de producto. A pesar de ser un local relativamente pequeño, se creará a través del juego de luces y colores una sensación de amplitud y se incluirá música relajante para completar la experiencia de compra con disfrute y tranquilidad.

Por otro lado, existe un area denominado *back office*, donde se encuentran las oficinas administrativas y el almacen que sirven de apoyo para el funcionamiento del negocio. Este espacio no tiene contacto con los clientes, ya que se realizan labores de gestión como administrativas, comercial y finanzas.

9.3 Turnos, horarios y capacidad Instalada

La tienda tendrá un solo turno de atención que irá en un horario de 9:00 a.m. a 9:00 p.m. en consideración a que la gente de la zona 2 de Lima Norte, suele empezar sus

actividades muy temprano y de la misma forma, ser los últimos en cerrar el día, pues estos distritos se caracterizan por tener gente pujante y muy trabajadora.

Los horarios de atención serán de lunes a domingo, siendo los fines de semana los días más importantes para las ventas.

Respecto a la capacidad, el tamaño de la tienda permite un aforo de 52 personas, sobre la base de 130m² / 2.5m² por persona. (CENEPRED, 2017).

9.4 Tecnologías de información

9.4.1 Desarrollo de Página web.

Con el objeto de complementar nuestra estrategia de comunicación, es necesario implementar una página web que genere al negocio una personalidad e imagen de marca, pero a un costo accesible. Es por esta razón, que dentro de los primeros años, solo se requerirá una web básica con blog, diseñada a la medida del negocio y que dentro de sus funcionalidades, sea de tipo de contenido específico o conocido como *Custom Post Type*. (SamuParra, 2018).

Según la cotización a un profesional *Freelance*, el costo a partir de un diseño en base a un *Framework* (estructura predeterminada) es una muy buena opción para negocios que recién inician, porque no solo contribuye a un ahorro en cuanto a la inversión en desarrollo, sino que acelera el proceso, ya que la web no se crea desde cero y a su vez, permite personalizar la página con diseños a la medida.

En ese sentido, la web con estas características, tanto para PC y móviles, que incluye diseño, desarrollo e implementación (a partir Framework) tiene un costo de S/. 2,000.00 + (IGV). Adicional el dominio .com.pe (S/. 50.00) y *hosting* (S/. 250.00), mientras que el mantenimiento y actualización asciende a S/.500.00 anual e incluye la capacitación para publicación de contenido en tiempo real.

9.5 Equipamiento

9.5.1 Estimación de gastos de equipamiento

En los acapices anteriores, se hace mención a los equipos y mobiliarios necesarios para la implementación y puesta en marcha de nuestro local comercial; en ese sentido, en la Tabla IX.3 se indica el costo de los mismos.

Tabla IX.3 Costos de equipamiento

Elemento	Especificaciones	Cantidad total	Costo (S/.)	Total anual
Diseño y Arquitectura	Diseño y arquitectura	1	20.000	20.000
Góndolas	Proyecto de implementación de mobiliario	1	45.000	45.000
Vitrina refrigerado	Mural de 3125x670x2000	1	18.396	18.396
Vitrina refrigerado	Mural de 1250x670x2000	2	9.580	19.160
Vitrina mural refrigerada	Para almacén (938x670x2000)	1	8.140	8.140
Coche	Coche de compra Polycart P100 urban shoper	20	350	7.000
Cesto	Cesto de compras asa	30	35	1.050
Equipo de control	Hardware para el ingreso de productos y cobros	3	5.000	15.000
Sist. ERP	Software para controlar ingreso y salida de produ	1	9.900	9.900
Caja	Estructura de caja de salida para supermercado	3	4.250	12.750
Cámara de frio	Para almacén	1	10.170	10.170
Equipo de audio	Equipo de audio	1	3.000	3.000
Smart Tv	Smart tv 39''	1	2.500	2.500
Total				172.066

Elaboración: Autores de la tesis

Es así, que el costo total de equipamiento del local comercial asciende a S/ 172, 066.00, monto con el cual, se estaría dando inicio a nuestras operaciones.

9.6 Conclusiones:

- Las actividades claves que contempla el proceso de operaciones son, compras, recepción y almacenamiento, distribución en tienda, despacho y cobranza, y programación de actividades. A través de los cuales, se busca crear una experiencia de compra completa en los clientes.
- A través del método de variables, se determinó que el mejor distrito en la zona 2, para la localización del local comercial es Independencia, con una puntuación

obtenida de 4.39. Respecto a los Olivos y San Martín de Porres. Las variables que se tomaron en cuenta fueron: concurrencia de público objetivo, precio de alquiler por metro cuadrado, accesibilidad, rango de influencia y cercanía a otros centros comerciales y competencia.

- El local comercial estará ubicado en Multicenter plaza y el espacio destinado al local comercial es 130m² en total, de los cuales, 100m² serán enteros para el salón de ventas, mientras que 30m² para el almacén. El salón de ventas, contempla una distribución ordenada, por categorías, aplicando la técnica del merchandising y teniendo muy claro la zona de los puntos fríos y calientes para asegurar una mejor rotación de los productos.
- Los turnos de atención en tienda, irá de lunes a domingo en un horario de 9:00 – 21:00 hrs, facilitando un turno completo para que los usuarios puedan adquirir sus productos.
- El negocio, contará con una página web con blog y se desarrollará a partir de una estructura predeterminada conocida como Framework, a fin de optimizar tiempo en cuanto a desarrollo y costos; mientras que la inversión por equipamiento y mobiliario en el local comercial, ascienden a S/. 172, 066.00 soles.

CAPÍTULO X. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.

El presente capítulo tiene como propósito analizar todo lo relacionado a la gestión del capital humano, en donde se explica el desarrollo del plan administrativo, la estructura orgánica de la empresa, los perfiles de puesto y la descripción de los procesos de reclutamiento, selección, inducción y contratación del personal.

10.1 Objetivos

- Determinar el plan administrativo del recurso humano.
- Determinar la estructura organizacional del recurso humano.
- Definir los perfiles del recurso humano.
- Elaborar los procesos de reclutamiento, selección, inducción y contratación del personal.

10.2 Plan Administrativo

10.2.1 Constitución de la empresa

En la Tabla X.1 se detallan los datos de la organización de acuerdo a su constitución y giro del negocio.

Tabla X.1 Datos principales de la empresa

Datos	Descripción
Razón social de la empresa	La razón social de la empresa es “Qhali Kay”
Rubro de negocio	Se encuentra en el CIU 4721 referidas a las ventas al por menor de alimentos en comercios especializados.
Tipo de Sociedad	En base a las características de la empresa, se decidió optar por una Sociedad Anónima Cerrada conformada por 4 socios.

Fuente: Elaboración Autores de la Tesis

En base a los datos de la empresa, la empresa se denominará Qhali Kay, siendo su actividad económica las ventas al por menor de alimentos en comercios especializados, sociedad anónima cerrada, conformado por cuatro socios.

10.2.2 Régimen Tributario

La empresa se encuentra dentro de la Ley N°28015 Ley de Promoción y formalización de la micro y pequeña empresa (MYPE), la cual tiene una serie de requisitos que se muestra a continuación. (Ver Tabla X.2).

Tabla X.2 Requisitos tributarios para el régimen de Mypes.

Requisitos	Detalle
Inscripción en SUNAT	La razón social de la empresa es “Qhali Kay”
Nivel de ventas	Microempresa: Hasta un monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). Pequeña empresa: Hasta un monto máximo de 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). La empresa se encontrará en este régimen.
Número total de trabajadores	Para microempresas: de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive. Para pequeña empresa de uno (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive.

Fuente: (SUNAT, 2019). Elaboración: Autores de la tesis

Para el plan de negocios propuesto, la empresa pertenecerá a la pequeña empresa, teniendo quince trabajadores en planilla y estimando sus ventas a un máximo de 1,700 UIT. Las características de la pequeña empresa se encuentran en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

10.2.3 Régimen Laboral

El régimen laboral del plan de negocio está sujeto a la Ley N° 28015 también mencionado en el punto 10.2.2; la cual debe cumplir con ciertas obligaciones como son los beneficios laborales establecidos en la norma. (Ver Tabla X.3). Para un mayor detalle, los beneficios laborales se encuentran además en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Tabla X.3 Beneficios laborales del régimen de la Pequeña Empresa.

Beneficio laboral	Detalle aplicable a régimen MYPE
Jornada laboral	8 horas diarias o 48 horas semanales
Descanso vacacional	15 días por año de servicio
Descanso semanal	24 horas consecutivas semanales
Descanso por feriados	Lo previsto para el régimen laboral de actividad privada
Régimen pensionario	El trabajador debe decidir el sistema pensionario donde es afiliado o desee afiliarse: ONP o AFP.
Seguro de salud	Los trabajadores tienen derecho a estar asegurados. Para la pequeña empresa, el empleador deberá aportar el 9% de lo que perciba trabajador.
Gratificaciones de ley	Equivale a medio sueldo semestral.
CTS	Equivale a medio sueldo por cada año.

Fuente: (SUNAT, 2019). Elaboración Autores de la tesis.

10.2.4 Trámites municipales

De acuerdo al plan de negocios propuesto, los trámites y permisos para el funcionamiento corresponden al señalado en la Tabla X.4.

Tabla X.4 Permisos y registros requeridos para el funcionamiento del negocio.

Tipo	Detalle	Entidad
Permisos	Licencia de funcionamiento	Municipalidad de Independencia.
	Certificado de Defensa Civil	Municipalidad de Independencia.
Registros	Registro de Sanidad	Dirección general de salud
	Inscripción en Registros Públicos	SUNARP
	Registro de la marca “Qhali Kay”	INDECOPI
	Registro de constitución de empresa	SUNAT
	Inscripción en el régimen REMYPE	SUNAFIL

Fuente: Elaboración Autores de la Tesis

10.3 Estructura organizacional

De acuerdo a (Louffat, E., 2017), el diseño organizacional de puestos se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una organización, para ello, existen tres elementos fundamentales. En primer lugar se detalla el modelo de la organización a plantear, en segundo lugar, se detalla el organigrama y finalmente se describen los manuales elaborados para cada puesto a fin de poder entender cómo opera la organización.

10.3.1 Modelo organizacional

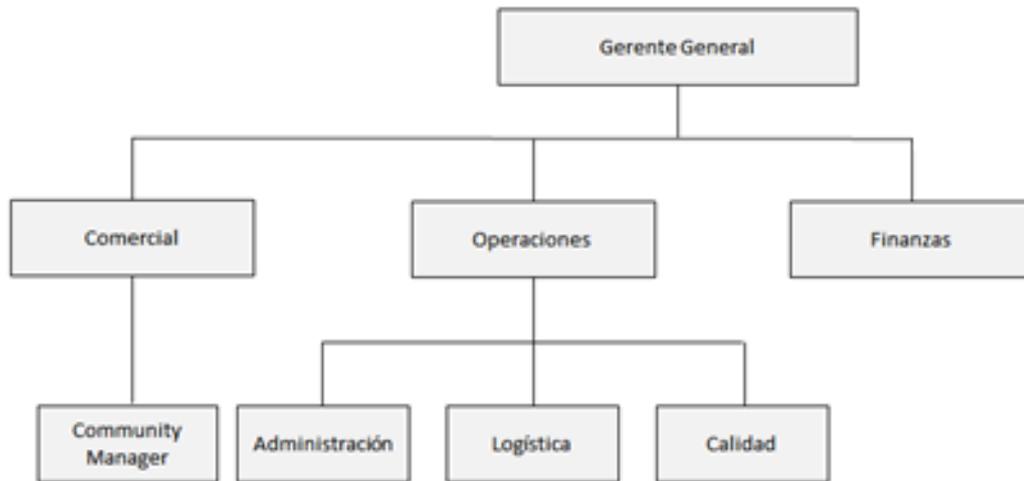
Según (Mintzberg, H., 2016) señala que el diseño organizacional es esencial para el desarrollo de las funciones de una empresa, en la cual la organización efectiva es la que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias de los otros.

La tienda especializada en productos saludables, tendrá una estructura simple y dinámica, considerada una organización flexible, donde la coordinación la lleva la cúspide estratégica mediante supervisión directa teniendo el mínimo personal y de línea media.

10.3.2 Organigrama

Con respecto a la organización, se ha optado por graficar un organigrama clásico y jerárquico. (Ver Figura X.1.)

Figura X.1 Organigrama de Qhali kay



Fuente: Elaboración Autores de la Tesis

Las áreas mencionadas forman parte de la planilla de la empresa, la cual no incluirá a los socios o al personal externo.

10.3.3 Análisis de los puestos de trabajo

Según (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2008) indican que, para iniciar este proceso, en primer lugar, se define el puesto describiendo las tareas, que son los elementos básicos y necesarios del trabajo, en segundo lugar, están las obligaciones formadas por una o más tareas que constituyen en conjunto una actividad significativa, y por último, se definen las responsabilidades, por una o más obligaciones que describen el fin principal o la razón de ser del trabajo.

El capital humano representa el pilar más importante en las empresas que prestan servicios, debido a la conexión y contacto directo con los clientes; por ello, para la presente tienda especializada de productos saludables se ha determinado los siguientes atributos como la empatía, cordialidad, orientación al servicio, capacidad de escuchar y poder resolver sus inquietudes al cliente.

En la Tabla X.5., se detalla el capital humano requerido. Además, se contratará servicios externos a cargo de un nutricionista y especialistas de apoyo que serán remunerados por recibos por honorarios según las necesidades de la empresa.

Tabla X.5 Capital humano

Personal Fijo	Cantidad
Gerente General	1
Analista Comercial	1
Community Manager	1
Jefe de operaciones	1
Administrador de tienda	1
Ingeniero de Calidad	1
Cajero	4
Reponedor	2
Analista financiero	1
Personal externo	Cantidad
Nutricionista	1
Contador	1

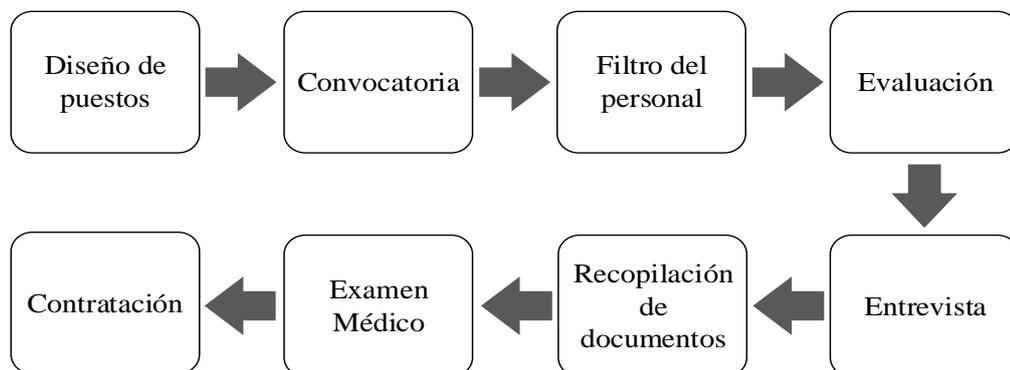
Fuente: Elaboración Autores de la tesis

10.4 Reclutamiento y selección

De acuerdo a Gómez-Mejia (2005), para empezar con el reclutamiento, se debe determinar las especificaciones del puesto, estableciendo el perfil del puesto. Basándonos en lo mencionado, se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. Después de ello, se procede a la selección, donde se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos del puesto.

En la Figura X.2 Flujo de proceso de reclutamiento y selección del personal y en la Tabla X.6, se muestra el proceso de reclutamiento y selección del personal.

Figura X.2 Flujo de proceso de reclutamiento y selección del personal



Elaboración: Autores de la tesis

Tabla X.6 Flujo de proceso de reclutamiento y selección del personal

Proceso	Descripción
1. Diseño de puestos	Los puestos de trabajo serán elaborados en referencia al organigrama. Para poder iniciar con el proceso de reclutamiento y selección es necesario contar la aprobación del Administrador.
2. Convocatoria	El Administrador es el encargado de presentar la propuesta de convocatoria que se desarrollará en base al puesto requerido, empezando con el proceso de la convocatoria. Las convocatorias se realizarán por diferentes medios: Páginas web especializadas en reclutamiento como son: Aptitus, Trabajando, Bumeran entre otros. En el caso del nutricionista e ingeniero de calidad, se establecerá una publicación en las Bolsas de Trabajo de las universidades en relación a la profesión y sus funciones.
3. Filtro de personal	Una vez culminado el proceso de convocatoria, se procede a evaluar y seleccionar las hojas de vida que cumplan con el perfil del puesto,
4. Evaluación	Se procede a realizar las evaluaciones técnicas en base al puesto y las evaluaciones psicológicas.
5. Entrevista	Las entrevistas se realizarán por el Administrador, esta deberá ser entre 30 a 45 minutos máximo.
6. Recopilación de documentos	Se recepciona la documentación obligatoria de acuerdo a la empresa para la creación de un nuevo archivador del colaborador con los siguientes adjuntos: CV documentado. Foto. Antecedentes penales y policiales. Certificado de trabajo.
7. Examen médico	Según la política de la empresa y poder cumplir con la norma de seguridad y salud ocupacional, el personal deberá contar con examen médico de ingreso.
8. Contratación	Se elegirá al personal que cumpla con todos los requisitos mencionados e ingresará al sistema de planillas automáticamente.

Elaboración Autores de la tesis

10.5 Proceso de inducción y contratación de personal.

El personal contratado por primera vez, deberá contar con un proceso de inducción en los siguientes temas: visión de la empresa, servicios, operaciones, sistema de calidad y conservación de alimentos, sistema de seguridad, y sistema de higiene. El administrador está a cargo de capacitar al personal contratado.

10.6 Formación y desarrollo

De acuerdo a (Dolan, Schuler & Cabrera, 1999) la formación y desarrollo del trabajador consiste en un conjunto de actividades dirigido a mejorar el rendimiento presente aumentando la capacidad del recurso humano a través de sus conocimientos, actitudes y habilidades, es decir, se refiere en la mejora de las habilidades que se necesita para rendir mejor el puesto actual.

El plan de formación y desarrollo del personal destinará un presupuesto de S/ 6,000.00 anuales, con el objetivo de incrementar su desempeño, y habilidades para una mejor atención a los clientes. En la Tabla X.7 se detallan los puestos, requisitos y funciones de los trabajadores.

Tabla X.7 Puestos, requisitos y funciones de los trabajadores

Puesto	Requisitos	Principales funciones
Gerente General	Título profesional de administrador de empresas, ingeniería industrial o carreras afines. Maestría en Administración de Empresas, Gestión Empresarial o afines. Experiencia de 8 años en puestos similares en empresa de servicios. Capacidad de comunicación. Rápida solución de problemas. Capacidad de liderazgo.	Establecer los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. Dirigir a la empresa en la toma de decisiones a través de la información de cada una de las áreas de la organización. Autorizar los planes estratégicos que serán elaborados por las distintas áreas de la organización. Realizar todo tipo de trámites de administración y gestión ordinaria de la sociedad. Administrar la información comercial de los precios y productos de la tienda. Monitorear a los clientes de acuerdo a sus necesidades. Realizar las proyecciones de venta mensual y anual. Realizar campañas relacionadas a promoción y publicidad de la categoría de productos para una mayor rotación.
Analista Comercial	Egresado o Bachiller en administrador de empresas, marketing o carreras afines. Experiencia de 1 año en puestos similares en empresa de servicios. Capacidad de comunicación. Rápida solución de problemas. Capacidad de liderazgo.	Asegurar la operación y continuidad de la tienda especializada de productos saludables. Elaborar los presupuestos fijos y variables de cada una de las áreas de la organización. Generar alianzas con los proveedores estratégicos. Controlar el stock mínimo de los inventarios. Supervisar al asistente logístico.
Jefe de Operaciones	Egresado o Bachiller en finanzas, ingeniería industrial, economía o carreras afines. Experiencia de 3 años en puestos similares en empresa de servicios. Capacidad de comunicación. Rápida solución de problemas. Capacidad de liderazgo.	Definir, evaluar y ejecutar las estrategias de crecimiento en corto y largo plazo de la empresa. Dirigir y administrar al equipo de trabajo con respecto a sus funciones. Planificar y analizar la gestión económica, financiera y tributaria. Ampliar la cartera de clientes y gestionar la retención de los clientes, a través de nuevas unidades de negocio. Gestionar las operaciones y su mejora continua. Supervisar y definir los planes de trabajo para el personal. Garantizar que exista un ambiente laboral agradable y motivado. Controlar el horario de trabajo del personal. Resolver las reclamaciones de los clientes.
Administrador de Tienda	Título profesional de administrador de empresas, ingeniería industrial o carreras afines. Experiencia de 3 años en puestos similares en empresa de servicios. Alta orientación al servicio. Trabajo en equipo. Capacidad de comunicación. Rápida solución de problemas. Capacidad de liderazgo.	

Puesto	Requisitos	Principales funciones
Ingeniero de Calidad	<p>Título profesional de ingeniería química, industrial o carreras a fines. Experiencia de 2 años en puestos similares en empresa de servicios. Alta orientación al servicio. Trabajo en equipo. Capacidad de comunicación. Rápida solución de problemas.</p>	<p>Inspeccionar los productos que ingresan a almacén. Controlar el plan de higiene y saneamiento. Coordinar con los proveedores aspectos técnicos para su adquisición. Revisar las fichas técnicas de los productos. Capacitar al personal sobre aspectos técnicos de los productos saludables.</p>
Analista Logístico	<p>Egresado o Bachiller en administración de empresas, ingeniería industrial, economía o carreras afines. Experiencia de 1 año en puestos similares en empresa de servicios. Trabajo en equipo. Capacidad de comunicación.</p>	<p>Realizar seguimiento a las solicitudes de pedidos de los productos saludables. Elaborar las órdenes de compra. Realizar seguimiento al proceso de devoluciones de clientes. Mantener el stock mínimo de los inventarios. Apoyar en la realización de toma de inventario.</p>
Analista Financiero	<p>Egresado o Bachiller en finanzas, ingeniería industrial, economía o carreras afines. Experiencia de 1 año en puestos similares en empresa de servicios. Trabajo en equipo. Capacidad de comunicación.</p>	<p>Elaborar los planes de inversión de la empresa. Proyectar y controlar el flujo de caja mensual y anual. Realizar los requerimientos relacionados con la adquisición de bienes y servicios a fin de garantizar el adecuado funcionamiento de las áreas de la organización. Elaborar informes referente a la documentación financiera. Realizar el conteo en efectivo de la caja asegurando que las cantidades sean las correctas y que exista la disponibilidad para el cambio de dinero. Verificar los códigos de los productos a través de la caja registradora. Recibir y registrar los pagos a través de diferentes medios: en efectivo o tarjetas de crédito o débito automático. Establecer un ambiente agradable dando un trato cortés a los clientes. Entregar reembolsos o cambio que se les adeude a los clientes. Atención directa al cliente brindando información de los productos y servicios que ofrece la empresa. Realizar el arqueo de caja antes del término de su jornada laboral.</p>
Cajero	<p>Título técnico en cajero. Experiencia mayor a 2 años en posiciones similares. Alta orientación al servicio. Dinámica y proactiva. Trabajo en equipo. Capacidad de escuchar y comunicación. Alta empatía y confiabilidad. Técnicas para el manejo de máquina registradora.</p>	<p>Verificar los códigos de los productos a través de la caja registradora. Recibir y registrar los pagos a través de diferentes medios: en efectivo o tarjetas de crédito o débito automático. Establecer un ambiente agradable dando un trato cortés a los clientes. Entregar reembolsos o cambio que se les adeude a los clientes. Atención directa al cliente brindando información de los productos y servicios que ofrece la empresa. Realizar el arqueo de caja antes del término de su jornada laboral.</p>

Puesto	Requisitos	Principales funciones
Reponedor	Secundaria completa. Experiencia mayor a 1 año en posiciones similares. Encontrarse en buen estado de forma física. Capacidad de comunicación. Ser cuidadoso y ordenado.	Mantener stock de productos en los estantes de forma organizada y presentable. Atención directa al cliente brindando información de los servicios que ofrece la empresa. Mantener el cuidado y limpieza de los ambientes y productos. Desembalar y comprobar que la mercadería se encuentre en buenas condiciones. Mantener un registro de todos los productos verificando sus entradas y salidas.
Community Manager	Bachiller de las carreras de Administración de empresas o marketing. Experiencia mínima de 1 año en puestos similares en empresa de servicios. Conocimiento en Ventas. Alta orientación al servicio. Trabajo en equipo. Capacidad de comunicación. Rápida solución de problemas.	Fortalecer y mantener el posicionamiento de la marca. Publicar y supervisar el contenido de los mensajes a través de la página web y redes sociales. Programar el calendario anual de Marketing y las acciones para las campañas semanales y anuales. Atender las consultas y reclamos con los clientes. Analizar cuáles son los productos más demandados. Identificar las necesidades del consumidor.

Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla X.8 Puestos, requisitos y funciones de los servicios por terceros

Puesto	Requisitos	Principales funciones
Nutricionista	Título profesional de Nutrición Humana, Nutrición y Dietética o carreras a fines. Experiencia de 2 años en puestos similares en empresas de servicios. Alta orientación al servicio. Capacidad de comunicación. Rápida solución de problemas.	Capacitar directamente a los trabajadores brindando información de los beneficios y características de los productos que ofrece la empresa. Asesorar al administrador e ingeniero de calidad sobre la adquisición de productos que son más demandados. Establecer eventos, charlas y talleres a los clientes sobre los beneficios de los productos a consumir según sus necesidades.
Contador	Título profesional en Contabilidad. Experiencia de 3 años en puestos similares en empresas de servicios. Alta orientación al servicio. Capacidad de comunicación. Rápida solución de problemas.	Presentar las declaraciones de obligaciones tributarias mensuales y anuales. Elaborar, analizar y presentar los Libros Electrónicos de forma mensual. Elaborar y exponer los estados financieros de la organización.

Elaboración: Autores de la Tesis

10.7 Del horario de trabajo

El horario de atención del negocio será de lunes a domingos de 09:00 a.m. a 09:00 p.m. A continuación, se detalla la jornada laboral que cumplirá el personal:

Tabla X.9. Horario de trabajo

Gerente General		
Cantidad de horas a la semana + 1 hora de refrigerio de Lunes a Sábados:	Horario 09:00 - 18:00	Cantidad H. 09:00
Jefe Comercial		
Cantidad de horas a la semana + 1 hora de refrigerio de Lunes a Sábados:	Horario 09:00 - 18:00	Cantidad H. 09:00
Community Manager		
Cantidad de horas a la semana + 1 hora de refrigerio de Lunes a Sábados:	Horario 09:00 - 18:00	Cantidad H. 09:00
Asistente Comercial		
Cantidad de horas a la semana + 1 hora de refrigerio de Lunes a Sábados:	Horario 09:00 - 18:00	Cantidad H. 09:00
Jefe de Operaciones		
Cantidad de horas a la semana + 1 hora de refrigerio de Lunes a Sábados:	Horario 09:00 - 18:00	Cantidad H. 09:00
Administrador de tienda		
Cantidad de horas a la semana + 1 hora de refrigerio de Lunes a Sábados:	Horario 09:00 - 18:00	Cantidad H. 09:00
Ingeniero de Calidad		
Cantidad de horas a la semana + 1 hora de refrigerio de Lunes a Sábados:	Horario 09:00 - 18:00	Cantidad H. 09:00
Analista logístico		
Cantidad de horas a la semana + 1 hora de refrigerio de Lunes a Sábados:	Horario 09:00 - 18:00	Cantidad H. 09:00
Analista financiero		
Cantidad de horas a la semana + 1 hora de refrigerio de Lunes a Sábados:	Horario 09:00 - 18:00	Cantidad H. 09:00
Reponedor 1		
Cantidad de horas a la semana + 1 hora de refrigerio de Lunes a Viernes:	Horario 09:00 - 18:00	Cantidad H. 09:00
Sábados a Domingos:	09:00 - 13:00	04:00
Reponedor 2		
Cantidad de horas a la semana + 1 hora de refrigerio de Lunes a Viernes:	Horario 09:00 - 18:00	Cantidad H. 09:00
Sábados a Domingos:	09:00 - 13:00	04:00

Cajera 1		
Cantidad de horas a la semana + 1 hora de refrigerio	Horario	Cantidad H.
de Lunes a Viernes:	09:00 - 18:00	09:00
Sábados a Domingos:	09:00 - 13:00	04:00
Cajera 2		
Cantidad de horas a la semana + 1 hora de refrigerio	Horario	Cantidad H.
de Lunes a Viernes:	12:00 - 21:00	09:00
Sábados a Domingos:	17:00 - 21:00	04:00
Cajera 3		
Cantidad de horas a la semana + 1 hora de refrigerio	Horario	Cantidad H.
de Lunes a Viernes:	09:00 - 18:00	09:00
Sábados a Domingos:	09:00 - 13:00	04:00
Cajera 4		
Cantidad de horas a la semana + 1 hora de refrigerio	Horario	Cantidad H.
de Lunes a Viernes:	12:00 - 16:00	04:00
Sábados a Domingos:	13:00 - 21:00	09:00

Elaboración: Autores de la tesis

De acuerdo a lo mencionado previamente, se contará con personal externo, que será remunerado de acuerdo a las horas trabajadas en función a las necesidades de la empresa. Además, se contratará con especialistas de apoyo, que puedan formar parte de los eventos y talleres con el objetivo de promover el concepto de vida saludable.

10.8 Conclusiones

- De acuerdo al plan administrativo, la empresa será considerada como sociedad anónima cerrada dentro del régimen laboral de pequeña empresa, contando con los permisos municipales y su registro ante la SUNAT.
- En base a la estructura organizacional, el personal que ingrese a laborar deberá conocer y cumplir con las tareas y responsabilidades otorgadas por la empresa.
- En el proceso de reclutamiento y selección, los postulantes deben cumplir con el perfil del puesto en base a sus competencias.
- En el proceso de inducción y contratación, se establece una serie de actividades para poder contratar adecuadamente a los posibles trabajadores de la organización.

CAPÍTULO XI. PLAN DE FINANCIERO Y ANÁLISIS ECONÓMICO.

El presente capítulo tiene por objetivo evaluar la viabilidad económica financiera de la tienda especializada en productos saludables.

11.1 Objetivos del plan financiero.

- Determinar la viabilidad financiera del plan de negocio propuesto.
- Obtener el VAN y la TIR del proyecto
- Analizar la sensibilidad del proyecto
- Evaluar los diferentes escenarios (optimista, conservador y pesimista).

11.2 Supuestos y consideraciones generales.

Se consideraron los siguientes supuestos para el desarrollo:

- El periodo de evaluación es de 5 años, la moneda para todos los cálculos es en soles.
- El total del financiamiento será con capital propio.
- La tasa de impuesto a la renta es de 29.50%.
- La participación de mercado en el primer año es de 3% hasta llegar a un 5.5% en el último año del proyecto.
- Se consideró una inflación de 2%, para el cálculo del egreso e ingreso.
- Se considera que el ticket promedio es de S/. 180 mensuales, basado en la investigación de mercado.
- El tipo de cambio referencial según SUNAT es de 3.32 (Febrero 2019).

11.3 Proyección de ingresos

Para la proyección de ingresos nos basamos en un ticket promedio de S/. 180 Mensuales en una compra, dato obtenido en la investigación cuantitativa detallada en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, para estos cálculos se ha considerado un escenario conservador ya que algunos productos ofrecidos podrían ser encontrados en otros establecimientos como supermercados, aunque estos no son puntos especializados de dichos productos. Por otro lado por ser una marca nueva se considera una participación del mercado del 3% en su primer año.

Para los costos se trabajará con un promedio de margen ponderado de 35%, monto que fue hallado con las siguientes variables:

- **Costo del producto:** Para hallar el costo por producto fue necesario llamar a cada uno de la lista de proveedores que se muestra en el acápite 9.1.1., con esta información se sacó un promedio de los productos que pertenecen a cada categoría.
- **Precio de venta:** este es el precio promedio que actualmente ofrece el mercado de tiendas especializadas ya existentes en Lima metropolitana, de la misma forma que los costos se hizo un promedio de los productos que pertenecen a cada categoría.
- **% participación de ventas:** este porcentaje es en base al estudio de mercado realizado, se encuentra en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, donde los clientes manifiestan cual es la categoría que compran más.

En el Tabla XI.1 Se muestra la lista de categorías que ofrece el negocio con toda esta información para hallar el promedio de margen ponderado.

Tabla XI.1 Margen promedio ponderado

Categorías	Proveedor	Costo	PV	Margen	% Ventas	Margen ponderado
Frutas y verduras	Natural Brans food S.A.C.	7	8,5	21%	22%	5%
Abarrotes	Provalle alimentos S.A.C.	8,5	10	18%	24%	4%
Lácteos	Unigra S.R.L.	12	17	42%	18%	8%
Frutos secos	Terra Sana S.A.C.	4	7,5	88%	12%	11%
Carnes	Eslo Foods S.A.C.	17,5	24	37%	10%	4%
Higiene personal	Free life AB Perú S.A.C.	19	25	32%	6%	2%
Productos de limpieza	Limpiox E.I.R.L.	18,5	23	24%	5%	1%
Productos para mascota	Petrep S.A.C.	9,5	12	26%	3%	1%
Promedio de margen ponderado					100%	35%

Elaboración: Autores de la tesis

11.4 Presupuesto de egresos

El presupuesto de egresos comprende los gastos operativos (ver Tabla X.2), gasto de marketing (ver Tabla XI.3) y la planilla (ver Tabla XI.4). Además el cálculo de gastos operativos mensuales para el primer año se detalla en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, los gastos de marketing detallados del mes 0 y todo el primer

año se muestra en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, del mismo modo el cálculo mensual de remuneraciones para el primer año en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Tabla XI.2 Gastos de servicios generales

Resumen Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler	222.000	222.000	222.000	222.000	222.000
Servicio					
Agua	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440
Luz	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Teléfono e Internet	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Mantenimiento de tienda	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
TOTAL	248.640	248.640	248.640	248.640	248.640

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla XI.3 Gasto de marketing

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vallas publicitarias	1.800	31.017	-	-	-	-
Panel publicitario	1.800	21.203	-	-	-	-
Redes sociales	2.900	25.200	25.200	14.400	14.400	14.400
Pagina Web	2.300	500	500	500	500	500
Correos masivos	1.734	8.670	864	864	864	864
Modulo de degustaciones	3.700	-	-	-	-	-
Talleres		1.800	400	400	400	400
TOTAL	14.234	88.390	26.964	16.164	16.164	16.164

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla XI.4 Gasto en planilla

Resumen Anual	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	107.520	107.520	107.520	107.520	107.520	107.520
Jefe Comercial	53.760	53.760	53.760	53.760	53.760	53.760
Community Manager	26.880	26.880	26.880	26.880	26.880	26.880
Jefe de operaciones	62.720	62.720	62.720	62.720	62.720	62.720
Administrador de tienda	62.720	62.720	62.720	62.720	62.720	62.720
Ingeniero de Calidad	53.760	53.760	53.760	53.760	53.760	53.760
Cajero	71.680	71.680	71.680	71.680	71.680	71.680
Reponedor	33.331	33.331	33.331	33.331	33.331	33.331
Analista financiero	44.800	44.800	44.800	44.800	44.800	44.800
Nutricionista	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Contador	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
TOTAL	535.171	535.171	535.171	535.171	535.171	535.171

Elaboración: Autores de la tesis

11.5 Estimación de la inversión

El negocio propuesto se desarrollará en un local comercial alquilado en un centro comercial de Lima Norte y para la implementación del mismo, se requiere mobiliario, iluminación y todo lo necesario para la puesta en marcha como se muestra en Tabla XI.5

Tabla XI.5 Total de inversión

Elemento	Especificaciones	Cantidad total	Costo (S/.)	Total anual
Diseño y Arquitectura	Diseño y arquitectura	1	20.000	20.000
Góndolas	Proyecto de implementación de mobiliario	1	45.000	45.000
Vitrina refrigerado	Mural de 3125x670x2000	1	18.396	18.396
Vitrina refrigerado	Mural de 1250x670x2000	2	9.580	19.160
Vitrina mural refrigerada	Para almacén (938x670x2000)	1	8.140	8.140
Coche	Coche de compra Polycart P100 urban shoper	20	350	7.000
Cesto	Cesto de compras asa	30	35	1.050
Equipo de control	Hardware para el ingreso de productos y cobros	3	5.000	15.000
Sist. ERP	Software para controlar ingreso y salida de produ	1	9.900	9.900
Caja	Estructura de caja de salida para supermercado	3	4.250	12.750
Cámara de frío	Para almacén	1	10.170	10.170
Equipo de audio	Equipo de audio	1	3.000	3.000
Smart Tv	Smart tv 39''	1	2.500	2.500
Total				172.066

Elaboración: Autores de la tesis

El monto de la inversión total asciende a S/ 172.066 soles, la cual será asumida con capital propio.

El cálculo de capital de trabajo necesario para operar los 5 años se realiza tomando el porcentaje de la diferencia entre ingresos y egresos corrientes en el primer año sobre las ventas totales, este porcentaje se utiliza a lo largo del tiempo del proyecto, este monto es de S/ 128.545 soles.

11.6 Proyección de la depreciación

En la Tabla XI.6 Se muestra la depreciación de cada uno de los elementos invertidos así como el valor residual en la Tabla XI.7.

Tabla XI.6 Depreciación

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y enseres	162.166					
Depreciación	0	16.217	16.217	16.217	16.217	16.217
Valor en libros	162.166	145.949	129.733	113.516	97.300	81.083
Valor comercial						22.000
Equipos diversos	9.900					
Depreciación		2.475	2.475	2.475	2.475	
Valor en libros	9.900	7.425	4.950	2.475		
Valor comercial						4.000

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla XI.7 Valor residual

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor Comercial						26.000
(-) Valor en Libros						-81.083
Utilidad antes IMP						-55.083
IR						0
Utilidad Despues IMP						-55.083
(+) Valor en Libros						81.083
Valor Residual						26.000

Elaboración: Autores de la tesis

11.7 Estado de resultados

Se puede ver que la utilidad neta tiene un comportamiento creciente, se toma en cuenta el porcentaje de inflación (2%) como el porcentaje de participación en el mercado del negocio; este es de 3% a 5.5% en un escenario conservador, como se muestra en la Tabla XI.8

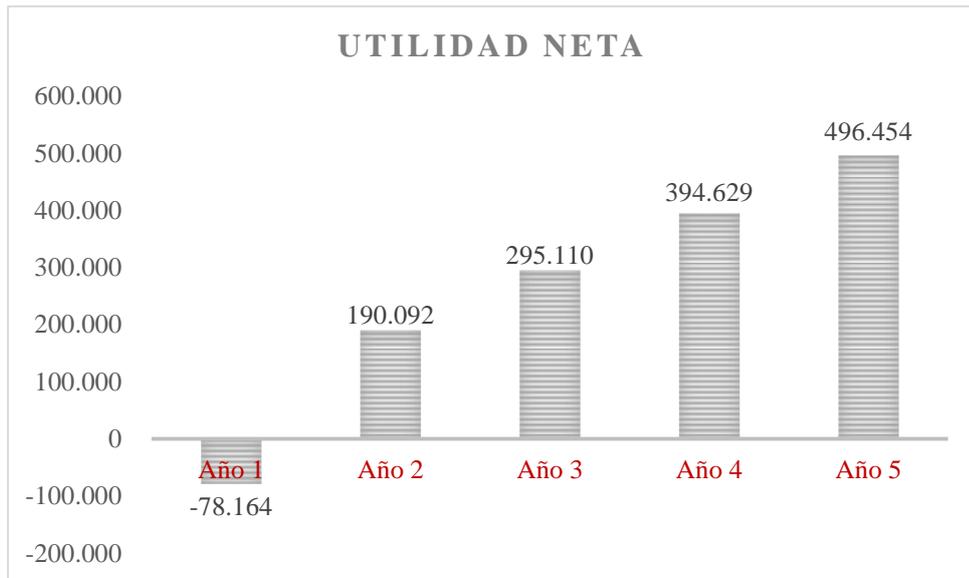
Tabla XI.8 Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	2.358.509	3.182.373	3.623.132	4.074.011	4.535.189
Costo de ventas	1.748.602	2.284.114	2.570.607	2.863.678	3.163.444
Insumos	1.533.031	2.068.543	2.355.036	2.648.107	2.947.873
MO directa	215.571	215.571	215.571	215.571	215.571
Utilidad bruta	609.907	898.259	1.052.525	1.210.333	1.371.745
Gastos operativos	-248.640	-253.613	-253.613	-253.613	-253.613
Gastos de marketing	-88.390	-27.503	-16.487	-16.487	-16.487
Gastos administrativos	-535.171	-545.875	-545.875	-545.875	-545.875
Depreciación	17.207	17.207	17.207	17.207	17.207
Amortización	14.234	0	0	0	0
Utilidad operativa	-230.854	88.475	253.757	411.564	572.977
Gastos financieros	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	-78.164	269.633	418.595	559.757	704.191
(-) Impuestos	0	-79.542	-123.486	-165.128	-207.736
Utilidad neta	-78.164	190.092	295.110	394.629	496.454

Elaboración: Autores de la tesis

Finalmente en la Figura XI.1 podemos ver el comportamiento creciente de la utilidad neta en los 5 años del proyecto.

Figura XI.1 Comportamiento de utilidad neta



Elaboración: Autores de la tesis

11.8 Evaluación económica financiera

Para realizar la evaluación económica financiera, se ha considerado un cok de 25% debido a que no se recurre a un préstamo bancario. En la Tabla XI.9 Se muestra el Flujo de caja operativo, el cálculo de los gastos operativos, gastos de marketing y planilla se explicaron en el apartado 11.4

Tabla XI.9 Flujo de caja operativo

Flujo operativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	825.478	1.113.831	1.268.096	1.425.904	1.587.316
Ventas					
Egresos	-872.201	-826.991	-832.294	-848.940	-865.919
Gastos operativos	248.640	253.613	253.613	253.613	253.613
Gastos de marketing	88.390	27.503	16.487	16.487	16.487
Planilla	535.171	545.875	545.875	545.875	545.875
Depreciación	-17.207	-17.207	-17.207	-17.207	-17.207
Amortización	-14.234				
Utilidad antes de impuestos	-78.164	269.633	418.595	559.757	704.191
(-) Impuestos		-79.542	-123.486	-165.128	-207.736
Utilidad neta	-78.164	190.092	295.110	394.629	496.454
Depreciación	17.207	17.207	17.207	17.207	17.207
Amortización	14.234				
Flujo de Caja de Operación	-46.723	207.298	312.316	411.835	513.661

Elaboración: Autores de la tesis

En la Tabla XI.10 Se muestra el flujo de caja de inversiones y el flujo de caja económico.

Tabla XI.10 Flujo de caja de inversiones y flujo de caja económico

Flujo de inversiones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos fijos	-172.066					
Gastos pre operativos	-14.234					
Valor residual AF						26.000
Capital de trabajo	-161.483	-56.408	-30.178	-30.871	-31.576	310.516
Flujo de Caja de Inversiones	-347.783	-56.408	-30.178	-30.871	-31.576	336.516
Flujo de Caja Económico	-347.783	-103.131	177.120	281.446	380.259	850.176

Elaboración: Autores de la tesis

Los resultados de la evaluación económica se muestran en la Tabla XI.11.

Tabla XI.11 Evaluación económica

Evaluación económica	
COK	25%
VANE	261.510
TIRE	43%

11.9 Análisis de puntos críticos

Para analizar la sensibilidad del VAN se determinó que el ticket promedio, n° de ventas y el total de gastos son variables que tienen injerencia directa sobre este. En este sentido se usa la función “buscar objetivo” en Excel para obtener los siguientes resultados mostrados en la Tabla XI.12

Tabla XI.12 Puntos críticos

Variable	Variación porcentual	Valor inicial	Punto crítico
Ticket promedio	-8,98%	180	164
N° de ventas	-8,98%	6.634	6.038
Total gastos	11,92%	-879.545	-984.406

Elaboración: Autores de la tesis

11.10 Análisis de sensibilidad

El objetivo de este análisis es evaluar el impacto que genera en el VAN al realizar cambios en algunas variables.

11.10.1 Unidimensional

Mediante el análisis unidimensional se busca ver cómo afecta el VAN respecto a la variación de tres variables: (i) Variación % del ticket promedio (ii) Variación % de la cantidad vendida y (iii) Variación % de los gastos incurridos. Los resultados de este análisis se muestran en la Tabla XI.13.

Tabla XI.13 Resultado de análisis unidimensional

Variación % Ticket promedio	VAN	Variación % N° de ventas	VAN	Variación % Total de gastos	VAN
	229.426		229.426		229.426
-9,60%	-15.900	-9,60%	-15.987	-12,00%	460.351
-8,40%	14.766	-8,40%	14.733	-10,50%	431.485
-7,20%	45.432	-7,20%	45.337	-9,00%	402.620
-6,00%	76.098	-6,00%	76.058	-7,50%	373.754
-4,80%	106.763	-4,80%	106.662	-6,00%	344.889
-3,60%	137.429	-3,60%	137.382	-4,50%	316.023
-2,40%	168.095	-2,40%	168.102	-3,00%	287.158
-1,20%	198.761	-1,20%	198.707	-1,50%	258.292
0,00%	261.510	0,00%	261.510	0,00%	261.510
1,20%	260.092	1,20%	260.146	1,50%	200.561
2,40%	290.758	2,40%	290.751	3,00%	171.695
3,60%	321.424	3,60%	321.471	4,50%	142.830
4,80%	352.090	4,80%	351.959	6,00%	113.964
6,00%	382.755	6,00%	382.678	7,50%	85.099
7,20%	413.421	7,20%	413.396	9,00%	56.233
8,40%	444.087	8,40%	444.003	10,50%	27.368
9,60%	474.753	9,60%	474.722	12,00%	-1.498

Elaboración: Autores de la tesis

De estos cuadros se puede concluir lo siguiente:

- La variación porcentual del ticket promedio muestra una sensibilidad directa respecto al VAN, esto quiere decir que si esta variable disminuye más del 8.98% el negocio tendrá pérdidas.
- La variación porcentual de la cantidad demandada presenta una sensibilidad directamente proporcional al VAN; en este sentido, si existiera una disminución de 8.98% de compradores, el negocio empezaría a presentar pérdidas.
- La variación porcentual de los gastos muestra una sensibilidad inversa respecto al VAN; ya que si los gastos incrementan en un 11.92% el negocio deja de ser rentable.

11.10.2 Bidimensional

Para este análisis bidimensional se analizó dos variables (i) variación % del ticket promedio (ii) variación % de cantidad demandada (número de compras); debido a que se considera que la cantidad demandada es una variable que no se puede controlar directamente, en cambio el ticket promedio podría cambiar para contrarrestar la

disminución de la cantidad demandada. Por ejemplo si el número de clientes disminuyera en 11.2%, probablemente sería necesario el aumento del precio en un 1.4%. Como se detalla en la Tabla XI.14.

Tabla XI.14 Resultado de análisis bidimensional

		Variacion % N° de ventas																
229.426		-9,60%	-8,40%	-7,20%	-6,00%	-4,80%	-3,60%	-2,40%	-1,20%	0,00%	1,20%	2,40%	3,60%	4,80%	6,00%	7,20%	8,40%	9,60%
Variación % Ticket promedio	-9,60%	-281.477	-246.885	-212.513	-177.922	-143.549	-108.958	-74.369	-43.671	-15.900	11.872	39.537	67.309	94.868	122.639	150.410	178.077	205.847
	-8,40%	-246.972	-211.921	-177.092	-142.043	-107.212	-72.163	-41.407	-13.374	14.766	42.906	70.939	99.079	127.005	155.144	183.283	211.318	239.457
	-7,20%	-212.467	-176.958	-141.672	-106.163	-70.876	-39.986	-11.477	16.923	45.432	73.940	102.341	130.849	159.141	187.649	216.157	244.558	273.066
	-6,00%	-177.962	-141.994	-106.251	-70.284	-39.302	-10.425	18.453	47.220	76.098	104.975	133.743	162.619	191.277	220.154	249.030	277.799	306.675
	-4,80%	-143.457	-107.030	-70.830	-39.244	-10.109	19.137	48.383	77.518	106.763	136.009	165.144	194.390	223.414	252.659	281.903	311.040	340.285
	-3,60%	-108.952	-72.067	-40.033	-10.418	19.083	48.698	78.312	107.815	137.429	167.043	196.546	226.160	255.550	285.163	314.777	344.281	373.894
	-2,40%	-74.447	-41.445	-11.577	18.407	48.276	78.259	108.242	138.112	168.095	198.077	227.948	257.930	287.686	317.668	347.650	377.522	407.503
	-1,20%	-43.708	-13.356	16.880	47.232	77.469	107.821	138.172	168.410	198.761	229.112	259.350	289.700	319.823	350.173	380.523	410.762	441.112
	0,00%	-15.987	14.733	45.337	76.058	106.662	137.382	168.102	198.707	229.426	260.146	290.751	321.471	351.959	382.678	413.396	444.003	474.722
	1,20%	11.734	42.823	73.794	104.883	135.855	166.943	198.032	229.004	260.092	291.180	322.153	353.241	384.095	415.183	446.270	477.244	508.331
	2,40%	39.454	70.912	102.251	133.708	165.048	196.505	227.961	259.301	290.758	322.214	353.555	385.011	416.232	447.687	479.143	510.485	541.940
	3,60%	67.175	99.001	130.708	162.533	194.240	226.066	257.891	289.599	321.424	353.248	384.957	416.781	448.368	480.192	512.016	543.726	575.549
	4,80%	94.896	127.091	159.164	191.359	223.433	255.627	287.821	319.896	352.090	384.283	416.358	448.551	480.504	512.697	544.889	576.966	609.159
	6,00%	122.617	155.180	187.621	220.184	252.626	285.189	317.751	350.193	382.755	415.317	447.760	480.322	512.641	545.202	577.763	610.207	642.768
7,20%	150.338	183.269	216.078	249.009	281.819	314.750	347.681	380.491	413.421	446.351	479.162	512.092	544.777	577.707	610.636	643.448	676.377	
8,40%	178.059	211.359	244.535	277.835	311.012	344.311	377.610	410.788	444.087	477.385	510.564	543.862	576.913	610.211	643.509	676.689	709.986	
9,60%	205.780	239.448	272.992	306.660	340.205	373.872	407.540	441.085	474.753	508.420	541.966	575.632	609.050	642.716	676.383	709.929	743.596	

Elaboración: Autores de la tesis

11.10.3 Escenarios

Se analiza los tres escenarios existentes: (i) pesimista, (ii) esperado y (iii) optimista como se detalla en la Tabla XI.15

Tabla XI.15 Evaluación de escenarios

Resumen del escenario	Valores actuales:	Pesimista	Esperado	Optimista
Celdas cambiantes:				
Variación % Ticket promedio	0,00%	-8,98%	0,00%	8,98%
Variacion % N° de ventas	0,00%	-8,98%	0,00%	8,98%
Variacion % Total de gastos	0,00%	11,92%	0,00%	-11,92%
Celdas de resultado:				
VANE	261.510	-475.113	229.426	938.394
TIRE	43,00%	-5,17%	43,98%	122,81%

Elaboración: Autores de la tesis

11.11 Conclusiones

- Para la implementación del negocio es necesario una inversión S/ 172.066 soles, la cual será asumida con capital propio, por ello no existe gastos financieros.
- Asumiendo que el valor del cok es de 25%, se obtiene un VANE de S/ 261.510 soles y una TIRE de 43%, con esto se determina que el proyecto es viable.
- La propuesta puede soportar un reducción de 9.6% en el número de ventas o 1.2% en la disminución del ticket promedio.
- En la evaluación del escenario pesimista si se presentará una disminución al mismo tiempo de 8.98% tanto en el ticket promedio como en el número de ventas, el negocio no lo soportaría ya que presentaría un VANE negativo de S/.475.113 y una negativa de 5.17%.

CAPÍTULO XII. PLAN DE RIESGOS.

En el presente capítulo se identifican y analizan los riesgos que se presentan en el modelo de negocio. Se evaluará el impacto de estos y el plan de como mitigarlo o controlarlo, para asegurar el éxito del proyecto.

12.1 Objetivos

- Reconocer, examinar y evaluar el manejo de riesgos del negocio.
- Analizar la probabilidad, impacto y severidad de los riesgos del negocio.
- Definir planes de mitigación o control de riesgo

12.2 Identificación de riesgos, plan de mitigación y control

En la Tabla XII.1 se identifican los riesgos que podrían afectar nuestro negocio:

Tabla XII.1 Identificación y mitigación de riesgos

Riesgo	Tipo de riesgo	Riesgo	Plan de mitigación o control del riesgo
Riesgo 1	Proveedores	Desastres naturales (terremotos, inundaciones o el fenómeno del niño) que afectaría la producción.	Un desastre natural no puede ser mitigado, sin embargo de su prever al tener varios proveedores.
Riesgo 2	Proveedores	Cese de relaciones comerciales e interrupción del servicio.	Debe existir cláusulas contractuales que eviten un cese repentino y permita un tiempo determinado para este.
Riesgo 3	Operaciones: Tienda	Robo de equipos y productos de la tienda.	Asegurar los equipos en caso de robo o algún siniestro.
Riesgo 4	Operaciones: Tienda	Incendio.	Se deben instalar conexiones eléctricas seguras, además de un plan contra incendio, detectores de humo y extinguidores en el establecimiento.
Riesgo 5	Operaciones: Productos	Productos perecibles en mal estado.	Contar con un estricto plan de stocks, fechas de vencimiento y ciclo de vida de los productos.
Riesgo 6	Operaciones: Productos	Falta de abastecimiento de algún producto.	El plan de control de stock considerará un nivel de servicio de 3 semanas.
Riesgo 7	Operaciones: Productos	Alza de precio de los productos.	Realizar contratos para protegerse sobre las posibles alzas repentinas.
Riesgo 8	Operaciones: Productos	Estacionalidad de los productos.	Se cambiaran los planes de marketing de acuerdo a la temporada de frutas o verduras.
Riesgo 9	Operaciones: Personal	Robo de productos o caja.	La tienda contará con un sistema de cámaras de vigilancia a fin de garantizar la seguridad y evitar el posible robo de productos. Además, se podrá controlar de manera remota desde los celulares a fin de registrar en video los acontecimientos.
Riesgo 10	Operaciones: Personal	Personal que se ausente o renuncie repentinamente.	Coordinar con un colaborador para el reemplazo otorgándole una compensación de servicio..

Elaboración: Autores de la tesis

12.3 Evaluación de los riesgos

La Tabla XII.2, clasificará los riesgos a fin de evaluar el impacto sobre las operaciones del negocio de acuerdo a la severidad y probabilidad de que estos sucedan.

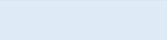
Tabla XII.2 Evaluación de riesgos

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nada									Muy
Probable									Probable
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nada									Muy
Severo									Severo

Elaboración: Autores de la tesis

En la Tabla XII.3 se explica el grado de impacto en base a los valores asignados.

Tabla XII.3 Nivel de impacto

Intervalo de combinación de probabilidad e impacto	Nivel de Impacto	Color
1 – 20	Muy leve	
21 – 40	Leve	
41 – 60	Moderado	
61 – 80	Alto	
81 – 100	Muy Alto	

Elaboración: Autores de la tesis

En base la Tabla XII.1 y la Tabla XII.2, en la Tabla XII.4, se evalúa el nivel de impacto de cada uno de los 10 riesgos identificados en la Tabla XII.1.

Tabla XII.4 Evaluación de nivel de impacto de los riesgos.

Riesgos	Probabilidad	Severidad	Nivel de impacto	
Riesgo 1	7	7	49	Moderado
Riesgo 2	5	8	40	Leve
Riesgo 3	7	9	63	Alto
Riesgo 4	4	10	40	Leve
Riesgo 5	3	9	27	Leve
Riesgo 6	3	5	15	Muy leve
Riesgo 7	8	5	40	Leve
Riesgo 8	10	3	30	Leve
Riesgo 9	4	6	24	Leve
Riesgo 10	4	5	20	Muy leve

Elaboración: Autores de la tesis

12.4 Conclusiones

- Se identificaron 16 riesgos los cuales podrían impactar en el negocio así como un plan de mitigación respectivo en caso estos ocurrieran.
- Se analizó la relevancia de los riesgos en caso estos ocurrieran con niveles: muy leve, leve, moderado, alto y muy alto.
- De acuerdo a esta evaluación se considera monitorear los planes en contra de estos riesgos que representan impacto alto e impacto moderado: (i) Desastres naturales (terremotos, inundaciones o el fenómeno del niño) que afectaría la producción y (ii) Robo de equipos y productos de la tienda.

CAPÍTULO XIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

- **Respecto al objetivo:** *Analizar el mercado a fin de establecer la demanda potencial de la idea de negocio en el Sector de Lima Norte se concluye lo siguiente:*

Se realizó un análisis para la selección de los distritos donde el negocio tendría aceptación, tomando como referencia al segmento de personas pertenecientes al NSE B y C1; los distritos seleccionados son de la Zona 7 Independencia, Los Olivos y San Martín de Porras, donde existen 325,530 personas pertenecientes al NSE B y 362 730 personas pertenecientes al NSE C1.

Asimismo, un 87% de las personas comprendidas entre los 25 y 55 años pertenecientes al NSE B y C1 le agrada nuestro negocio y un 71% definitivamente compraría productos saludables, por otro lado, un 65% de las personas consumen entre 3 a 6 veces por semanas productos saludables lo cual se presenta como una oportunidad, de esta manera basados en una participación de mercado objetivo estimada del 3% nos dará un mercado objetivo de 6,634 personas.

Es importante resaltar que para 26% de las personas encuestadas es importante la calidad del producto, seguido de que los productos no tengan preservantes colorantes, etc. con 21% y que los productos preferidos son verduras, frutas secas, abarrotos y lácteos.

- **Respecto al objetivo:** *Definir los factores críticos de éxito, mediante la elaboración de un benchmarking, se concluye lo siguiente:*

Según el Capítulo V se identifican 7 factores de éxitos en los negocios analizados lo cuales son relevantes para nuestro negocio. La calidad del servicio es la experiencia que tiene el cliente desde el momento que ingresa al establecimiento hasta el pago del producto, la cual debe ser excelente. La ubicación es un factor crucial para el éxito de nuestro negocio al escoger los distritos de la Zona 2, aseguramos de ingresar a un mercado nuevo y con oportunidades de crecimiento. La relación con los proveedores presta importancia debido a que el poder de negociación de estos es importante para nosotros a fin de lograr un costo aceptable que permita obtener un margen importante. La comunicación como se pudo observar es un factor que nos permite crecer en el mercado siendo importante un

gran énfasis en este mediante las redes sociales de mayor y el uso de una página web para reforzar la marca. El valor agregado de nuestro negocio son los productos saludables que se comercializarán siendo estos de gran calidad, así mismo el tener el plus de la asesoría nutricional creara mayor concientización sobre una alimentación saludable y así una compra recurrente.

▪ **Respecto al objetivo: *Identificar las estrategias necesarias para establecer la tienda especializada de productos saludables, se concluye lo siguiente:***

Se identificaron los factores internos y externos que impactarían sobre nuestro negocio:

- (vii) Existen casos de corrupción en los tres poderes del estado lo cual afecta el dinamismo de la economía y el consumo.
- (viii) La Ley de Promoción de la Alimentación Saludable representa un beneficio para el negocio, así como la Ley 29196 para la promoción de producción orgánica o ecológica, lo cual busca así crear mayor cantidad de proveedores siendo un beneficio para el negocio.
- (ix) El sector retail prevé un crecimiento del 30% para el 2019, esto de la mano de una inflación que es vista como la más baja de Latinoamérica con un 2.1% fomenta las condiciones favorables para el negocio dentro del mercado.
- (x) Actualmente el crecimiento de la clase media representa casi un 80%, junto con un aumento del cuádruple respecto al consumo de productos nutricionales.
- (xi) Existe una masificación de los programas informáticos de retail, lo cual facilita el control del negocio, así mismo el uso de redes sociales dentro de los peruanos tiene como preferencia Facebook, Instagram y YouTube.

Del Capítulo VII, habiendo realizado un análisis se concluyen las siguientes estrategias para el éxito del negocio:

- (xii) Diferenciación del producto
- (xiii) Alianzas Estratégicas
- (xiv) Fidelización del Cliente

(xv) Desarrollo de empleados

(xvi) Diversificación de categorías

Para finalizar la propuesta de valor busca brindar productos saludables, promoviendo un estilo de vida saludable al prevenir enfermedades relacionadas con un acercamiento personalizado al cliente, el cual contará con nutricionistas que le brindara una correcta organización de su alimentación en base a los productos que ofrece nuestro negocio.

- **Respecto al objetivo: *Elaborar el plan comercial y de operaciones para desarrollar la idea de negocio, se concluye lo siguiente:***

El Plan Comercial el cual se encuentra dentro del Capítulo VIII, se explica la estrategia de posicionamiento, la cual es mediante una diferenciación del producto respecto a sus beneficios y atributos tales como ser frescos y naturales, gran variedad, beneficios a la salud, cuidado del medio ambiente y como eje principal una experiencia de compra memorable de la mano con una asesoría especializada todo esto derivado del estudio de mercado realizado el cual cuenta con un 71% de aceptación de compra de productos saludables.

En relación a la estrategia de plaza esta será crucial ya que se encontró una preferencia del consumidor por asistir a centros comerciales por lo cual se escogió “Multicenter” que se encuentra en una avenida muy transitada como Carlos Izaguirre y que a su vez cuenta con negocios como Gimnasios, restaurantes y hasta una escuela de negocios.

La estrategia de publicidad cuenta con una promoción masiva por redes sociales, así como correos masivos y una página web para reforzar nuestra imagen como marca. Asimismo, se incluye la técnica de merchandaising para encaminar a los productos dentro de un rol activo para optimizar la rentabilidad.

El precio del producto ofrecido debe ser justo para el consumidor y beneficios para nosotros a fin de cubrir los costos y generar rentabilidad, también se le brindan beneficios como descuentos en productos seleccionados y promociones en fechas señaladas.

En el Plan de Operaciones ubicado en el Capítulo IX, contempla las actividades claves para nuestro negocio tal como la compra, recepción y almacenamiento de

los productos, distribución en tienda, despacho y cobranza y una logística inversa a fin de crear una experiencia memorable para nuestro cliente.

El horario de atención será de lunes a domingo de 9:00 – 21:00 hrs lo cual facilitará que los clientes adquieran sus productos.

El contar con una página web brinda seriedad a la marca, así como una promoción del estilo de vida mediante blogs desarrollados por expertos.

Dentro del Plan de Recursos Humanos del Capítulo X, queda como un punto crucial la selección efectiva del personal a fin de que este cuente con el perfil requerido a fin de cumplir con los valores de nuestra empresa la cual está orientado a crear una experiencia agradable para el cliente.

▪ **Respecto al objetivo: *Evaluar la viabilidad económica financiera de la propuesta de negocio se concluye lo siguiente:***

La implementación del negocio propuesto tienda especializada en productos saludables Qhali Kay es viable económicamente. Con una inversión inicial de S/ 137,670 soles la cual es asumida en su totalidad con capitales propios evitando así gastos financieros.

Estimando la recuperación de la inversión en un lapso de 5 años iniciando operación en el 2019, da como resultado un VAN de S/ 261,510.00 soles, y una TIR de 43%. Por otro lado, modelo de negocio no resiste el escenario PESIMISTA con una variación de 8.98% del ticket promedio, 8.98% del número de ventas dando un VAN negativo de S/ 475,113 y TIR negativa de 5%, destruyendo el valor del negocio.

La variable más sensible para nuestro negocio es el ticket promedio de nuestro cliente, por tal motivo resulta sumamente importante las alianzas con los proveedores a fin de mantener un precio justo de nuestros productos y así un consumo recurrente de nuestro cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- Alegría, L. (29 de Agosto de 2018). *El Comercio*. Recuperado el 18 de Enero de 2019, de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/mef-proyecta-mayor-inflacion-bcr-2022-noticia-55168>
- Alnatura*. (2019). Recuperado el 15 de Enero de 2019, de Alnatura: <https://www.alnatura.de/de-de>
- Alvarez, J. (22 de Mayo de 2017). Lima va a crecer más hacia el norte que hacia el sur. *SEMANAeconómica*.
- APEIM*. (Agosto de 2016). Obtenido de APEIM: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- APEIM*. (2017). *Niveles Socioeconómicos 2017*.
- Arellano. (2016). *Los Estilos de vida de Arellano*. Obtenido de <https://www.arellano.pe/estilos-de-vida/>
- Arellano Marketing. (05 de 05 de 2016). <https://gestion.pe/>. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/radiografia-vida-sana-perfil-peruano-saludable-145987>
- Arellano Marketing. (2017). *Estilos de vida del consumidor*. Lima.
- Banco Central de Reserva del Perú - BCR*. (2019). Obtenido de Banco Central de Reserva del Perú - BCR: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/remuneraciones-y-empleo>
- BBC*. (3 de Julio de 2016). Obtenido de BBC: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-36664031>
- BBC*. (06 de Marzo de 2017). *Las dos leyes que ayudaron a Japón a tener uno de los índices de obesidad más bajos del mundo*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-39143212>

- BBC. (16 de Mayo de 2018). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/mundo/latinoamerica/son-paises-latinoamerica-mayor-menor-esperanza-vida-noticia-520579>
- BBC. (04 de Abril de 2018). *La ingeniosa estrategia de Ámsterdam para reducir la obesidad infantil*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-43636519>
- Benavides, R. (18 de Setiembre de 2017). *Conexión Esan*. Recuperado el 18 de Enero de 2019, de Conexión Esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/el-blog-de-roque/2017/09/la-inestabilidad-politica-no-favorece-el-crecimiento-del-peru/>
- Bernad. (01 de 03 de 2019). *Jose Bernad*. Obtenido de Conversación frigorífica de frutas y hortalizas: Por qué es importante para nuestra salud?: <https://www.josebernad.com/conservacion-frigorifica-de-frutas-hortalizas/>
- Bloomberg Global Health Index. (28 de Marzo de 2017). <https://www.infobae.com/>. Recuperado el 06 de 01 de 2018, de <https://www.infobae.com/tendencias/2017/03/28/por-que-estos-10-paises-son-los-mas-saludables-del-mundo/>
- Bretel, D. (2017). *Oncosalud*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2018, de Oncosalud: <https://blog.oncosalud.pe/la-importancia-de-una-vida-saludable>
- Casero, F. (2018). *Hábitos Saludables de Vida*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2018, de Hábitos Saludables de Vida: <https://habitossaludablesdevida.com/beneficios-de-una-vida-saludable/>
- Castañeda, P. (24 de 06 de 2017). *¿Por qué los peruanos no comemos saludable?* Obtenido de <https://elcomercio.pe/tecnologia/ciencias/peruanos-comemos-saludable-especialista-responde-video-436982>
- CNN Español. (07 de Abril de 2017). *Estos son los países más saludables de América Latina, según reporte*. Obtenido de

<https://cnnespanol.cnn.com/2017/04/07/estos-son-los-paises-mas-saludables-de-america-latina-segun-reporte/>

CNN Español. (07 de Abril de 2017). <https://cnnespanol.cnn.com/>. Recuperado el 06 de 01 de 2019, de <https://cnnespanol.cnn.com/2017/04/07/estos-son-los-paises-mas-saludables-de-america-latina-segun-reporte/>

Comercio. SEMANAeconómica.com. (22 de Mayo de 2017). Recuperado el 5 de Abril de 2019, de SEMANAeconómica: <http://semanaeconomica.com>

ConexiónEsan. (11 de Agosto de 2016). Obtenido de ConexiónEsan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/el-trade-marketing-y-sus-cinco-elementos/>

ConexiónEsan. (14 de Enero de 2019). Recuperado el 18 de Eneo de 2019, de ConexiónEsan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/01/las-tendencias-para-el-sector-retail-en-el-2019/>

Conservamos por naturaleza. (2019). Recuperado el 15 de Enero de 2019, de Conservamos por naturaleza: <https://www.conservamospornaturaleza.org/carnet/la-sanahoria/>

Correo. (04 de Junio de 2017). *Correo.* Obtenido de <https://diariocorreo.pe/peru/lima-lidera-el-ranking-de-los-mas-gorditos-753811/>

Cortés, M., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación.* Mexico DF: ISBN.

Costa, F. (Abril de 2018). *INEI.* Recuperado el 18 de Enero de 2019, de INEI: https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informe_tecnico_pobreza_monetaria_2007-2017.pdf

CPI. (2017). *Market Report Peru Poblacion CPI.* Obtenido de http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf

Cuba, S. (05 de 08 de 2016). *Perú ocupa el tercer puesto en el ranking de obesidad en Latinoamérica*. Obtenido de <https://canaln.pe/actualidad/peru-ocupa-tercer-puesto-ranking-obesidad-latinoamerica-n241693>

Datum . (2017). Obtenido de Datum:

http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/x7.pdf?fbclid=IwAR36-uGUIHlg61T7QtiBw3mxHi9RNJ9jWg0e61fgf0YNPnsbbnHiXLQg2ow

DATUM. (09 de 2013). *Los peruanos no cuentan con la información nutricional necesaria para seguir una dieta saludable*. Obtenido de

http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/HAS.pdf

Datum. (2017). Obtenido de Datum:

http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/x7.pdf?fbclid=IwAR36-uGUIHlg61T7QtiBw3mxHi9RNJ9jWg0e61fgf0YNPnsbbnHiXLQg2ow

Datum. (21 de Febrero de 2018). *Vida Saludable. La Republica*.

DATUM. (2018). *Vida Saludable ¿yo?*

Demonte, F. (2017). *Comer para vivir ¿mejor? Análisis de las representaciones sociales sobre la alimentación y su vinculación con la salud/enfermedad en la prensa gráfica argentina (2009-2014)*. La Plata: Ediciones Complutense.

Dolan, Schuler & Cabrera. (1999). *Formación del recurso humano por competencias*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/410/41060106.pdf>

EAE Business School. (Enero de 2018). Recuperado el 18 de Enero de 2019, de EAE Business School:

http://marketing.eae.es/prensa/SRC_GastoAlimentosBasicos2017.pdf

Ecorganic. (2019). Recuperado el 15 de Enero de 2019, de Ecorganic:

<https://www.ecorganicweb.com/>

Ekoplaza. (2019). Recuperado el 15 de Enero de 2019, de Ekoplaza:

<https://www.ekoplaza.nl/>

- El Comercio. (19 de Marzo de 2015). El consumo de productos orgánicos crece entre los peruanos.
- El Comercio. (30 de Abril de 2015). Ocho ecoferias para visitar en Lima.
- El Comercio. (4 de Agosto de 2017). *Entérate sobre el avance de la alimentación saludable en el Perú.*
- El Comercio. (03 de 11 de 2017). *7 lugares para adquirir alimentos orgánicos en Lima.* Obtenido de <https://elcomercio.pe/viu/7-lugares-adquirir-alimentos-organicos-lima-noticia-471075>
- El Comercio. (28 de 06 de 2017). *El Comercio.* Obtenido de Qué sectores demoran más en pagarle a sus proveedores:
<https://elcomercio.pe/economia/negocios/sectores-demoran-pagarle-proveedores-438010?foto=7>
- El Comercio. (21 de Mayo de 2017). Nielsen: "Latinoamericanos dispuestos a pagar 15% mas por productos saludables".
- El Cormecio. (17 de Marzo de 2018). Mas de la mitad de los peruanos somos gordos o supergordos.
- Fernández, R. (2008). *Segmentación de mercados.* Mexico D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.
- Flora & Fauna.* (2019). Recuperado el 15 de Enero de 2019, de Flora & Fauna:
<http://florayfauna.pe/>
- Fundación Bengoa.* (2018). Recuperado el 19 de Noviembre de 2018, de Fundación Bengoa:
https://www.fundacionbengoa.org/informacion_nutricion/alimentacion_saludable.asp
- Gates, R., & McDaniel, Jr, C. (2011). *Investigación de Mercado.* México: Cengage Learning.

- Gestión* . (14 de Abril de 2018). Recuperado el 18 de Enero de 2019, de *Gestión*:
<https://gestion.pe/tendencias/redes-sociales-son-cinco-usadas-adultos-231502>
- Gestión*. (8 de Febrero de 2011). Lima Norte: centros comerciales facturarían 700 mlls.
- Gestión*. (23 de Mayo de 2017). Gimnasios: ¿Cómo han aumentado su oferta de servicios complementarios?
- Gestión*. (05 de Abril de 2017). Lima Orgánica: "el mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público".
- Gestión*. (30 de Abril de 2018). Recuperado el 18 de Enero de 2019, de *Gestión*:
<https://gestion.pe/economia/consumo-productos-nutricionales-cuadruplican-peru-ultimos-dos-anos-232639>
- Gestión*. (15 de Febrero de 2019). Al 93% de internautas de Lima norte les gusta probar nuevos productos. *Diario Gestión*.
- Gómez Mejía, Balkin, & Cardy. (2008). Obtenido de
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/d7e0325bb6a6982056e13a3d70e015c7.PDF>
- Gurutze, M., & Ochoa, C. (2005). Una revisión teórica de la herramienta de benchmarking. *Dirección y Administración de empresas*, 73-103.
- Healthy People. (2010). *Physical Activity, Nutrition, and Obesity*. Obtenido de
<https://www.healthypeople.gov/2020/leading-health-indicators/infographic/nutrition-physical-activity-and-obesity>
- Herrera, F. (2014). Alimetarse con orgánicos, convencionales o transgénicos en Costa Rica. *Publicación mensual Ambientico*, 4-11.
- Higuchi, A. (2015). Lima: Publicaciones Universidad del Pacífico.
- Higuchi, A. (2015). *Características de los consumidores*. Lima: Publicaciones Universidad del Pacífico.

- Higuchi, A. (31 de Julio de 2015). Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima.
- Higuchi, A. (2015). *Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima*. Lima: Publicaciones Universidad del Pacífico.
- Higuchi, A. (2015). *Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima*. Lima: Publicaciones Universidad del Pacífico.
- Hootsuite - We are Social . (Enero de 2019). Recuperado el 05 de Abril de 2019, de Hootsuite - We are Social : <https://hootsuite.com>
- Ialimentos. (01 de 03 de 2019). *Revista Ialimentos*. Obtenido de 4 Factores de éxito en la refrigeración de lácteos: <https://revistaialimentos.com/blog/trs-partes/4-factores-de-exito-en-la-refrigeracion-de-lacteos/>
- IFOAM. (2017). *Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica*.
- IFOAM. (2018). *The World of Organic Agriculture. Statistics & Emerging Trends*.
- INEI. (2016). Recuperado el 19 de Noviembre de 2018, de INEI:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1432/index.html
- INEI. (18 de 01 de 2017). *¿Cuántos habitantes hay en Lima?* Obtenido de <https://publimetro.pe/actualidad/noticia-cuantos-habitantes-hay-lima-55306>
- INEI. (2017). *Características de la Población*.
- Institutio Nacional de Estadística e Informática - INEI. (Julio de 2018). Obtenido de Institutio Nacional de Estadística e Informática - INEI:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informatica - INEI. (Julio de 2018). Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informatica - INEI:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/libro.pdf

- IPSOS . (03 de Abril de 2019). Recuperado el 05 de Abril de 2019, de IPSOS:
<https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-de-lima>
- IPSOS. (2017). *Perfiles Zonales 2017 en Lima Metropolitana*. Obtenido de
<https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-03/Perfiles%20zonales.pdf>
- IPSOS. (2018). *Estadística Poblacional 2018*.
- Jimenez, V. (07 de Marzo de 2010). *El ricón del gerente*. Obtenido de
<http://elrincondelgerente.blogspot.com/2010/03/caracteristicas-de-la-modalidad.html>
- Kotler, P., & Gary, A. (2008). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- La República*. (8 de Setiembre de 2018). Recuperado el 18 de Enero de 2019, de La República: <https://larepublica.pe/economia/1310693-mef-sector-retail-creceria-30-periodo-2018-2019>
- Leyes del Congreso. (2018). *Documento PDF – 11 artículos Ley Nro. 30021*. Obtenido de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30021.pdf>
- Louffat, E. (04 de 03 de 2017). *¿Qué se entiende por diseño organizacional?*
- Madre Natura*. (2019). Recuperado el 15 de Enero de 2019, de Madre Natura:
<http://www.madrenaturaperu.com/>
- Martínez, J. (2007). Lima: Prompex Perú.
- Martínez, J. (2007). *Perú: guía comercial* . Lima: Prompex Perú.
- Martínez, J. (2007). *Perú: Guía comercial de productos orgánicos*. Lima: Prompex Perú.
- Ministerio de Economía y Finanzas - MEF*. (22 de Agosto de 2018). Recuperado el 18 de Enero de 2019, de Ministerio de Economía y Finanzas - MEF:
https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2019_2022.pdf

- Mintzberg, H. (14 de 09 de 2016). *La configuración organizacional: el modelo de Mintzberg*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/la-configuracion-organizacional-el-modelo-de-mintzberg/>
- Mora, F., & Schupnik, W. (2005). *El Posicionamiento: La guerra por un lugar en la mente del consumidor*. Obtenido de Mercadeo.com Web site: http://www.mercadeo.com/blog/wp-content/uploads/Posicionamiento_WSFM.pdf
- Mundo Saludable*. (2019). Recuperado el 15 de Enero de 2019, de Mundo Saludable: <https://mundosaludable.com.co/>
- Muniz, R. (12 de Mayo de 2016). Obtenido de <https://www.contextoganadero.com/reportaje/la-gente-busca-comer-mas-saludable-porque-le-teme-la-obesidad>
- My Pos CRM. (2018). *My Pos CRM*. Obtenido de <http://myposcrm.com/que-diferencia-un-cliente-de-un-consumidor/>
- Nielsen*. (05 de Octubre de 2016). Recuperado el 26 de Octubre de 2018, de Nielsen: <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/EI-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa.print.html>
- NIELSEN. (15 de Octubre de 2016). <https://www.nielsen.com/>. Obtenido de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/EI-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa.html>
- Niño Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la investigación*. Primera Edición.
- OMS. (Enero de 1998). *Promoción de la Salud. Glosario*. Ginebra: World Health Organization: World Health Organization. Recuperado el 06 de Enero de 2019, de http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/67246/WHO_HPR_HEP_98.1_spa.pdf?sequence=1

- OMS. (2018). Recuperado el 19 de Noviembre de 2018, de OMS:
<https://www.who.int/es>
- ONU. (21 de Junio de 2017). <https://www.un.org/>. Recuperado el 06 de Enero de 2019, de <https://www.un.org/development/desa/es/news/population/world-population-prospects-2017.html>
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (2006). *El Secreto está en la Marca*. Ginebra: WIPO Copyright.
- Perú 21. (24 de Julio de 2018). Recuperado el 2018 de Enero de 2019, de Perú 21:
<https://peru21.pe/economia/clase-media-crece-36-decada-pese-desaceleracion-411358>
- porter. (2018). xxx. lima: yyy.
- Posada, C. (2018). Cámara de Comercio de Lima. *Productos Orgánicos cobran mayor interés en mercados internacionales.*, 22.
- Punto Verde. (2018). Recuperado el 19 de Noviembre de 2018, de Punto Verde:
<https://mercadopuntoverde.com/10-razones-para-consumir-productos-organicos-y-naturales/>
- Restrepo, H., & Málaga, H. (2002). *Promoción de la Salud: Cómo construir vida saludable*. Bogotá: Médica Internacional.
- SADER. (14 de Junio de 2017). Recuperado el 19 de Noviembre de 2018, de SADER:
<https://www.gob.mx/firco/articulos/importancia-de-los-productos-organicos?idiom=es>
- SUNAT. (26 de 01 de 2019). <http://www.sunat.gob.pe/>. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html>
- SUNAT. (26 de 01 de 2019). *SUNAT*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/>:
<http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf>

The Green Corner. (2019). Recuperado el 15 de Enero de 2019, de The Green Corner:
<https://www.thegreencorner.org/>

Torriani, Y. (11 de Octubre de 2018). *Andina Agencia Peuana de Noticias*.
Recuperado el 18 de Enero de 2019, de Andina Agencia Peuana de Noticias:
<https://andina.pe/agencia/noticia-ccl-inestabilidad-politica-afecta-dinamica-economica-e-inversiones>

United Nations, D. o. (2017). *World Population Prospects: The 2017 Revision, World Population 2017 Wallchart*.

Velásquez, G. (2006). *Fundamentos de alimentación saludable*. Medellín:
Universidad de Antioquia.

vivemandarina.pe. (28 de Abril de 2017). Recuperado el 26 de Octubre de 2018, de
vivemandarina.pe: <http://vivemandarina.pe/vida-saludable-una-tendencia-que-va-en-aumento-en-america-latina/>

Voinau, P. (2018). *shutterstock*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2018, de
shutterstock: <https://www.shutterstock.com/es/image-vector/food-pyramid-healthy-eating-infographic-lifestyle-452471581>

Whole Foods Market. (2019). Recuperado el 15 de Enero de 2019, de Whole Foods
Market: <https://www.wholefoodsmarket.com/>

Wilensky, A. (2011). *Claves de la estrategia competitiva*. Argentina: Funación OSDE.