



**“Plan de Negocio para la producción y comercialización de cubiertos biodegradables y comestibles a base de arroz, kiwicha y semillas de ajonjolí”**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Marketing**

**por:**

Luis Miguel Alonzo Ramírez

Carlos Enrique Orbegoso Cotrina

María Fe Angélica Retamozo Olsen

**Programa de la Maestría en Marketing 2021-1**

**Lima, 30 de julio del 2021**

Esta tesis

**Plan de Negocio para la producción y comercialización de cubiertos biodegradables y comestibles a base de arroz, kiwicha y semillas de ajonjolí.**

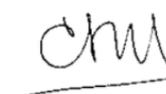
Ha sido aprobada por:



-----  
Nancy Matos Reyes (Jurado)



-----  
José Luis Wakabayashi Muroya (Jurado)



-----  
Sergio Cuervo Guzmán (Asesor)



-----  
Gonzalo Guerra-García Picasso (Asesor)

Universidad ESAN

2021

Gracias a mis padres por moldearme en lo que soy hoy; muchos de mis logros se los debo a ustedes, incluido este. Ellos me formaron con reglas y me motivaron a siempre cumplir cada una de las metas que pudiera proponerme, me inspiraron constantemente y me enseñaron a siempre ser agradecido con Dios.

Luis Miguel Alonzo Ramírez

Dedico de manera especial esta investigación a mi esposa Silvana, mi madre y padre, Sara y Martin, por todo el apoyo brindando en estos años de estudio y esfuerzo, sin su ayuda y guía no podría haber culminado tan retadora tarea y de igual manera a mi hijo Luca el cual me motiva a seguir creciendo para ser un ejemplo que pueda seguir y mejorar.

Carlos Enrique Orbegoso Cotrina

Dedico esta tesis a mi familia y a mis amigos, especialmente a mis padres. Ellos han sido mi apoyo incondicional en todo este tiempo y mi motivación para cumplir mis sueños y metas. Gracias por estar siempre para mí, cada vez que los necesito.

María Fe Angélica Retamozo Olsen

## ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>viii</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Objetivos .....	3
1.2.1 Objetivo general.....	3
1.2.2 Objetivos específicos .....	3
1.3 Planteamiento de la propuesta de negocio .....	3
1.4 Justificación del negocio .....	5
1.5 Contribución.....	9
1.6 Alcance y Limitaciones de la tesis .....	9
1.6.1 Alcance.....	9
1.6.1.1 Alcance geográfico. ....	10
1.6.1.2 Alcance sociodemográfico. ....	10
1.6.2 Limitaciones.....	13
<b>CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>14</b>
2.1 Análisis del Entorno.....	14
2.1.1 Macro entorno .....	14
2.1.1.1 Análisis Social. ....	14
2.1.1.1.1 Perfil del consumidor B2C.....	14
2.1.1.1.2 Perfil del consumidor B2C.....	16
2.1.1.2 Análisis Económico. ....	18
3.1.1.3 Análisis Político-Legal.....	24
3.1.1.4 Análisis Tecnológico. ....	29

3.1.1.5 Análisis Ecológico. ....	32
3.1.1.5 Matriz EFE. ....	34
3.1.2 Micro entorno.....	34
3.1.2.1 Competidores actuales. ....	34
3.1.2.3 Poder de negociación de los proveedores o vendedores. ....	36
3.1.2.4 Amenaza de productos sustitutos. ....	37
3.1.2.5 Amenaza de nuevos competidores entrantes. ....	37
<b>CAPÍTULO III. BUSINESS MODEL CANVAS.....</b>	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....</b>	<b>42</b>
4.1 Fuentes secundarias.....	42
4.2 Fuentes primarias .....	42
4.2.1 Investigación Cualitativa.....	42
4.2.1.1 Objetivos. ....	43
4.2.1.2 Proceso de muestreo.....	44
4.2.2 Investigación Cuantitativa.....	45
4.2.2.1 Objetivos. ....	45
4.2.2.2 Proceso de muestreo.....	46
4.2.3 Análisis de los resultados .....	47
5.2.3.1 Resultados de la encuesta.....	52
4.2.4 Intención de compra.....	76
4.2.5 Mercado potencial / demanda estimada .....	77
4.2.6 Conclusiones .....	81
<b>CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>83</b>
5.1 Visión.....	83
5.2 Misión .....	84

5.3 Valores .....	84
5.4 Objetivos estratégicos .....	85
5.5 Estrategia para guas .....	86
5.6 Factores críticos de éxito .....	88
<b>CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>91</b>
6.1 Objetivos del plan de marketing .....	91
6.2 Estrategia competitiva.....	91
6.3 Segmentación y Grupo Objetivo.....	93
6.4 Posicionamiento .....	98
6.5 Marca / Logomarca .....	102
6.6 Marketing Mix .....	106
6.6.1. Producto .....	106
6.6.2. Precio .....	108
6.6.3 Canales de Distribución .....	111
6.6.4 Comunicación .....	114
7.5 Presupuesto de marketing .....	117
<b>CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>117</b>
7.1 Planteamiento Operativo.....	117
7.1.1. Determinación de la localización macro .....	117
7.1.2. Determinación de la localización micro.....	119
7.2 Cadena de Suministro .....	120
7.2.1 Proveedores.....	120
7.2.2 Producción .....	121
7.3 Costos de fabricación.....	125
<b>CAPÍTULO VIII. PLAN DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN .</b>	<b>126</b>

8.1 Software .....	126
8.2 Hardware .....	128
8.3 Propuesta de plataforma de comercio virtual.....	129
8.3.1 Especificaciones del hardware del sistema de comercio electrónico .....	129
8.3.2 Especificaciones del software del sistema de comercio electrónico .....	129
8.3.3 Especificaciones de los servicios .....	130
<b>CAPÍTULO IX. PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>132</b>
9.1. Perfil de la empresa.....	132
9.2. Estructura organizacional.....	132
9.3 Funciones y salarios de personal.....	133
9.4 Costos Administrativos y de RR.HH .....	139
9.4.1 Costos del Personal .....	139
<b>CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>140</b>
10.1 Inversión.....	140
10.2 Financiamiento.....	143
10.3 Presupuestos.....	145
10.4 Presupuestos de resultados.....	150
10.5 Evaluación Financiera.....	151
<b>CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>153</b>
11.1 Conclusiones .....	153
11.2 Recomendaciones .....	154
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>156</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>175</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

La tendencia en el mercado peruano de productos ecológicos es favorable; los consumidores peruanos, muestran un mayor interés por el cuidado del medioambiente; y están dispuestos a cambiar sus hábitos de conducta, a favor de un consumo responsable, que busca reducir la generación de desechos que contaminan el medioambiente. Así, han surgido nuevas necesidades por parte de estos consumidores ecológicos, quienes demandan productos, alineados a sus patrones de conducta de cuidado y protección del medioambiente.

En tal sentido, se propone el desarrollo de un nuevo producto, como el menaje comestible biodegradable elaborado, con arroz, kiwicha y semillas de ajonjolí de origen peruano. Para lo cual, se elaboró un plan de negocios, con el propósito de determinar la viabilidad económica de la producción y comercialización de menaje biodegradable y comestible en los distritos de Lima Moderna. La idea de negocio, surge para resolver una necesidad insatisfecha en el mercado peruano, que permita reemplazar el uso del plástico que es dañino para la salud, la vida animal y el medioambiente. De esta manera, se propone un producto como el menaje biodegradable que posee dos atributos principales, como ser comestible y biodegradable. Los beneficios que aporta el producto para el consumidor están relacionados a sus atributos; de esta forma, el producto puede ser consumido como alimento, antes, durante o después de haber sido utilizado. En caso, el producto no se consuma como alimento, se descompone y biodegrada. Por lo cual, se evidencia que el producto no genera residuos en ninguno de las dos alternativas.

En cuanto a la viabilidad comercial y financiera del producto, se observó que, en un periodo de evaluación de cinco años, el valor actual neto VAN es S/314,730 y la tasa interna de retorno de la inversión es 75.29%.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

La tendencia por la preocupación y el cuidado del medioambiente, surge del anhelo por lograr un mundo libre de plástico. Así, en el año 2019, una de las principales tendencias que mostraron los consumidores a nivel global, fueron los hábitos de reducción del consumo de plástico. En consecuencia, se ha incrementado el porcentaje personas que demandan bebidas cuyo formato de presentación, es el plástico reciclable (Euromonitor International, 2019).

Otras tendencias importantes, son la tendencia del consumidor consciente y los productos saludables. Por una parte, “los consumidores conscientes buscan formas de tomar decisiones positivas sobre lo que compran y una solución al impacto negativo del consumismo global” (Euromonitor International 2019). Según Urpi Torrado, Gerente General de Datum International, continuará la tendencia hacia el consumo saludable, lo que impacta muchas categorías (Gestión, 2020).

De esta forma, se puede decir que la tendencia apunta a que las personas buscan empresas que ayuden a solucionar o aporten en el medioambiente y la salud. Si bien esta es una tendencia relativamente nueva en Perú, cada vez más consumidores peruanos están motivados por una mayor conciencia ecológica, y adoptan prácticas que tienen un impacto positivo en el planeta.

Además, se destaca que el Gobierno, mediante el Ministerio del Ambiente (Minam), ejecuta y propone medidas concretas con el objetivo de generar conciencia entre los peruanos, al promover el consumo responsable del plástico o el uso de productos alternativos, para cuidar el ambiente (El Peruano, 2018).

Por un largo período de tiempo, los envases de plásticos de un solo uso, que son elaborados con materia prima de poliestireno y PET, han sido los envases más usados en una

gran cantidad de restaurantes, como en las heladerías. Los comercios priorizan el uso del plástico, porque es un material más económico, y se caracteriza por su mayor durabilidad, funcionalidad, y resistencia (López, et al., 2018). Sin embargo, las personas están más conscientes de que su uso indiscriminado, impacta negativa y directa al medioambiente y a la salud de las personas (IPS Noticias, 2020).

Por otro lado, la pandemia a causa del Covid-19, ha afectado aspectos sociales, tecnológicos, económicos y políticos. La nueva realidad económica y social que se vive actualmente debido a la pandemia mundial ha hecho que la gestión de las empresas cambie drásticamente. Después de esta crisis, surgirá una nueva arquitectura económica con cambios profundos en las preferencias de los consumidores (El Economista, 2020). De tal forma, se deben crear ofertas atractivas teniendo en cuenta las nuevas tendencias.

El uso del plástico y de elementos de un solo uso ha incrementado debido a esta coyuntura. Para evitar el riesgo de infección frente al coronavirus, se producen millones de productos de plástico, la mayoría desechables (El Tiempo, 2020). Esto tiene un impacto negativo y directo en el medio ambiente.

Según Ethel Eljarrat, investigadora científica ambiental de España, debido a la pandemia se incrementó el consumo de otro tipo de plástico desechable, como recipientes para comida, bolsas, botellas de agua, etc. Si bien es cierto, que no pudo ser factible la prohibición de la utilización del plástico de un solo uso, durante la emergencia sanitaria; no obstante, cuando se haya superado la crisis, se podrán apreciar los efectos negativos sobre el medioambiente, lo cual será un problema ambiental de magnitud mayor por resolver. Por tanto, se requiere con urgencia la innovación en materiales alternativos, que puedan reemplazar el uso del plástico; una alternativa, podría ser el desarrollo de plásticos biodegradables o reciclables; así como el desarrollo de nuevos productos elaborados con insumos provenientes de recursos naturales (IPS Noticias, 2020).

## **1.2 Objetivos**

### ***1.2.1 Objetivo general***

Determinar la viabilidad económica de la producción y comercialización de cubiertos biodegradables y comestibles en Lima Moderna.

### ***1.2.2 Objetivos específicos***

1. Desarrollar un estudio de mercado cuantitativo y cualitativo que permita identificar, recopilar y analizar información necesaria que valide el modelo de negocio y ayude a determinar la demanda potencial del mercado.
2. Realizar un plan estratégico que permita determinar y definir las acciones necesarias para diseñar y llevar a cabo el modelo de negocio.
3. Desarrollar e implementar un plan de marketing del negocio que permita realizar estrategias de segmentación, estrategias de posicionamiento, estrategias de producto, precio, promoción y distribución.
4. Elaborar un plan operativo para definir los procesos necesarios para realizar el plan de negocio.
5. Desarrollar un plan de administración y de recursos humanos para establecer la organización interna, de acuerdo con el modelo de negocio y determinar un presupuesto de la estructura humana.

## **1.3 Planteamiento de la propuesta de negocio**

Desarrollar un plan de negocio para la producción y comercialización de cubiertos biodegradables y comestibles. Se busca brindar una alternativa para reemplazar los productos plásticos por productos 100% naturales y biodegradables.

Este plan se dirige a dos unidades de negocio, como la unidad de empresa a empresa (B2B) y la unidad de empresa al consumidor final (B2C). En la primera, se encuentran los

restaurantes de Lima Moderna. En la segunda, se ubica los consumidores Centennials Millennials de Lima Moderna de los niveles socioeconómico A, B y C.

Los Millennials, se encuentran activos en el mercado laboral y tienen poder adquisitivo; su consumo representa un volumen importante en la demanda mundial (Mendoza, 2019). La edad de los Millennials, no ha sido definida con claridad; Pew Research Center (2010), considera que corresponde a la generación de personas que nacieron entre los años 1981 a 1996; que tienen en la actualidad una edad aproximada de 25 a 40 años de edad. Según Pew Research Center, define que los Millennials son las personas nacidas entre los años 1981 a 1996; es decir, en la actualidad la edad aproximada es de 25 a 40 años de edad. Sin embargo, el informe de Aptitus (2018), los define, como las personas nacidas entre 1980 y 1993 aproximadamente.

A su vez, Rosi Villanueva, Directora Comercial de Datum define a los Millennials como personas nacidas desde 1980 al año 2000; que se convirtieron en adultos cuando ocurrió el cambio de siglo. De la misma forma en el artículo de BBVA Research del 2020, se les describe como jóvenes nacidos a partir de la década de los 80 y antes del 2000. Son una generación digital, hiperconectada y con altos valores sociales y éticos. Al respecto, Ipsos (2018) define a los Millennials como la población nacida entre los años 1981 y 1995. Por lo cual, para efectos de este estudio, el plan de negocio está dirigido a personas entre 18 a 41 años de Lima Moderna del nivel socioeconómico (NSE) A, B y C, con interés por productos ecofriendly.

El propósito del negocio es ser el socio de aquellos que desean cuidar y mantener el medioambiente, construyendo una conciencia que reconoce la importancia que tiene las acciones de las personas en el cuidado del planeta. En general, lo que se busca es cambiar los patrones de producción y consumo del plástico para evitar su acumulación e impacto negativo en el ambiente.

## 1.4 Justificación del negocio

El presente plan de negocio tiene como finalidad analizar la viabilidad de la producción y comercialización de cubiertos biodegradables, como alternativa para reemplazar los cubiertos desechables de plástico de un solo uso.

Como se mencionó anteriormente, según Euromonitor, existe un crecimiento continuo de una tendencia por el cuidado y preocupación del medioambiente. Según este informe, actualmente los consumidores son más sensibles a los problemas derivados del uso indebido del plástico lo cual tiene un impacto en sus hábitos de compra.

Un punto que se debe resaltar de este estudio, es que el porcentaje de las personas que están dispuestos a pagar más por alimentos envasados, frescos y ambientalmente conscientes o amigables tiene una tendencia positiva en los últimos dos años. Es así como también ha aumentado el porcentaje de quienes sienten que los envases reciclables influyen en la compra de bebidas (Euromonitor International, 2019). Este aspecto se puede observar en los siguientes gráficos.

En India, Narayana Peesapaty, investigador y asesor en agricultura, fundó en el 2011 la empresa Bakey, que fabrica cubiertos comestibles con el objetivo de combatir el uso de utensilios de plástico y otros materiales. La empresa busca revolucionar el mercado y, de paso, ayudar a preservar el planeta (La Vanguardia, 2016). Actualmente venden 1.5 millones de cucharas al año en la India con un proceso de fabricación muy eficiente, ya que pueden fabricar 100 cucharas comestibles con la misma energía que se necesita para la fabricación de un único utensilio de plástico (Ecoinventos, 2019). De tal forma, los costos son menores. Además, este caso de éxito se puede replicar en el Perú haciendo los estudios e investigaciones necesarias.

Por otro lado, en Perú, el Ministerio del Ambiente (Minam) ha desarrollado la campaña “Menos plástico, más vida”; esta campaña impulsa a los ciudadanos al consumo

responsable de Tecnopor, sorbetes, y bolsas plásticas. Asimismo, motiva a las empresas privadas, a que se apropien del mensaje de reducir el plástico para fomentar la vida; y los interioricen como parte de su identidad corporativa; para que lo difunda entre sus clientes y proveedores (Andina, 2018).

Si bien existe una oferta de empaques biodegradables en el Perú, existe un segmento poco maduro con respecto a cubiertos biodegradables y más aún en cubiertos que también puedan ser comestibles (Torres et al., 2018). De esta forma, se puede decir que existe una oportunidad para lanzar al mercado un producto biodegradable. Al ser un producto también comestible se puede diferenciar de la competencia.

El valor, la calidad, y la confianza percibida en los productos verdes, tiene un impacto favorable sobre la intención de compra de las marcas eco friendly (Isa et al., 2017). Por lo tanto, las marcas que ofrezcan un producto o servicio eco amigable con atributos que superen las expectativas del cliente se pueden posicionar rápidamente en el mercado (Mendoza, 2019).

Teniendo en cuenta la segmentación generacional, se puede ver que los Millennials constituyen la generación más comprometida con la ecología y el medio ambiente. Tal es así, que 6 de cada 10 Millennials están dispuestos a pagar más por productos ecológicos y sostenibles, seguidos por el 58% de la Generación Z (personas entre 16-21 años) y el 55% de la Generación X (personas entre 36-54 años), según el estudio Global Web Index realizado en España. Por otro lado, casi la mitad (46%) de los Baby Boomers (personas entre 55-64 años), serían favorables de incrementar el gasto por productos más ecofriendly (Reason Why, 2020).

El consumidor millennial manifiesta una conducta que gira en torno a la economía circular, ya que compra aquello que necesita, examina las etiquetas de los productos para informarse sobre el origen y la composición de éstos, así como reutiliza el producto o empaque cuando es posible; en el año 2020, el perfil de los nuevos consumidores se

caracteriza por ser cívico, con pensamiento crítico, coherente con sus pensamientos y responsable de sus actos, comprometido con su entorno y, por tanto, busca la colectividad frente al individualismo (Pérez, 2020).

Esta generación es la primera que puede considerarse global, ya que fueron creciendo junto con la digitalización y la inclusión de Internet en la vida cotidiana. Ellos son los principales promotores de una alimentación saludable y buscan productos ecológicos que ayuden al planeta (Gestión, 2020).

En este aspecto, los Millennials peruanos no son tan diferentes. Ellos también son idealistas y sueñan con hacer grandes cosas en su vida, así como dejar un impacto en la sociedad. Esta generación tiene en la cabeza temas ecológicos y de cuidado del medio ambiente (Fernández & Begazo, 2015).

En lo que respecta a los Millennials como consumidores, ellos se fijan en el precio y la calidad antes de elegir una marca. Sin embargo, existen factores que también son importantes como la percepción que terceros tienen de una marca (Fernández & Begazo, 2015).

Por otro lado, como ya se mencionó anteriormente, el Covid-19 ha afectado diversos aspectos donde los restaurantes ha sido uno de los más afectados (IPS, 2020). Los restaurantes, como las heladerías deben brindar seguridad a sus clientes usando productos de un solo uso tanto en delivery como en el mismo local (Gestión, 2020). De esta forma, se brinda mayor confianza a los clientes.

Ante esta realidad, donde existe una búsqueda por productos que tengan un impacto positivo al medioambiente, se busca brindar una alternativa para reemplazar los productos plásticos por productos 100% naturales y biodegradables. Al tener mayor consciencia por el impacto que generamos en el medio ambiente, crece la demanda por un producto que pueda reemplazar a los productos tradicionales de plástico; es decir, existe una motivación en buscar

productos biodegradables. Sin embargo, las opciones son limitadas y no existen cubiertos comestibles en el mercado actual (López et al., 2018).

En febrero del 2020, similar al caso expuesto anteriormente de Bakeys en la India, un equipo del Centro Catalán del Plástico de la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) creó un nuevo envase de origen vegetal que puede convertirse en una alternativa sostenible a los plásticos. El uso de materias primas de origen vegetal contribuye a fomentar la economía circular y, al mismo tiempo, permite modificar la interacción de los alimentos con la atmósfera ralentizando su degradación, lo que hace de este envoltorio una alternativa sostenible a los plásticos (Piqueras, 2020).

Según la ingeniera a cargo del proyecto, Farayde Fakhouri, el proyecto busca dar respuesta al gran desperdicio global de alimentos, que se calcula en un 33% de la producción total y un 45% de frutas, verduras y hortalizas.

En este caso, también se tiene en cuenta la tendencia que las personas tienen mayor conciencia por su salud. De esta forma, se ofrece productos que cuentan con ingredientes nutritivos y saludables como por ejemplo semillas. Según el informe de Nielsen (2016), un 49% de peruanos mantiene dietas bajas en grasa. De acuerdo con la consultora, el 67% de los encuestados, las necesidades dietéticas se encuentran parcialmente cubiertas, el 23% confirma que están totalmente cubiertas, y el 10% se encuentran insatisfechas en lo absoluto. Esto significa que existe una oportunidad para ofrecer diferentes variedades de productos saludables que satisfagan sus necesidades.

La demanda potencial de los clientes B2C asciende a 402,202 Millennials de Lima Moderna, con edades entre 18 y 41 años, así como la demanda potencial de los clientes B2B de restaurantes de servicio limitado de la categoría de heladerías, ubicadas en Lima Moderna, cuya proyección de ventas tiene una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de 8.7% y ventas estimadas por 213.5 millones de soles en el año 2024. Por todo lo expuesto y,

considerando el crecimiento de esta tendencia se considera un escenario ideal para impulsar la creación de este producto.

## **1.5 Contribución**

La contribución de esta tesis es económica ya que el plan es desarrollar un negocio sostenible. Con este plan de negocio se desea contribuir con el progreso económico y social del país gracias a la generación de puestos de trabajo. Según la Asociación de Emprendedores del Perú (Asep), en el Perú, las Pymes aportaron, aproximadamente, el 40% del PBI en el año 2018. Por tal motivo, están entre las mayores impulsoras del crecimiento económico del país.

Además, la contribución es social ya que se busca contribuir en el cuidado del medioambiente al crear una cultura de consumismo amigable con el planeta, promoviendo la compra de productos biodegradables.

A su vez, en cuanto a los clientes, este plan de negocio contribuye a generar un cambio en los hábitos y costumbres reemplazando los envases y cubiertos de plásticos utilizados por las empresas por cubiertos y productos comestibles biodegradables. También, contribuye a la nutrición del consumidor final a través de diversas combinaciones entre arroz, kiwicha y semillas de ajonjolí, las cuales poseen propiedades vitamínicas, preparadas y envasadas sin ningún tipo de conservantes, diferente a la oferta actual del mercado.

## **1.6 Alcance y Limitaciones de la tesis**

### ***1.6.1 Alcance***

Este proyecto se enfocará en dos unidades de negocio. Por un lado, se enfoca en atender al mercado corporativo B2B de los restaurantes de servicio limitado de la categoría de heladerías de Lima Moderna; y al mercado del consumidor final B2C de Millennials de Lima Moderna de los niveles socioeconómico A, B y C.

**1.6.1.1 Alcance geográfico.** En un inicio, ya que es un proyecto nuevo, se desea abarcar solo a los consumidores y los restaurantes de servicio limitado de la categoría de heladerías de Lima Moderna. Según la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), en la zona de Lima Moderna, abarca la mayor población de personas correspondientes al NSE A, B y C.

**1.6.1.2 Alcance sociodemográfico.** El plan de negocio se dirige a la unidad de clientes corporativos B2B de restaurantes de servicio limitado de la categoría de heladerías de Lima Moderna; y a la unidad del consumidor final B2C de Millennials de Lima Moderna de los niveles socioeconómico A, B y C.

Se busca llegar a los clientes B2B de los restaurantes de servicio limitado de la categoría de heladerías de Lima Moderna. Éstos han sido uno de los negocios más afectados por el Covid-19. Como se mencionó anteriormente, muchos de ellos todavía no están funcionando al 100% (Gestión, 2020). Sin embargo, debido al contexto actual, éstos tendrán que usar cubiertos y envases desechables ya que los elementos de un solo uso pueden proporcionar seguridad y prevención (Ambiente Plástico, 2020). Al no haber sido usados previamente y no corren riesgo de haber sido lavados incorrectamente lo que les brinda mayor seguridad a los clientes. Además, cuentan con la gran ventaja de ser reciclables (Andina, 2018).

Según un artículo de Ambiente Plástico (2020), es recomendable que se empleen desechables en restaurantes, servicio a domicilio, hoteles y lugares donde hay riesgo de exposición al Covid-19. El uso adecuado de los productos descartables puede ser una herramienta útil para evitar la propagación del virus sin descuidar el medio ambiente. Por lo tanto, el ofrecer productos biodegradables puede agregar valor de marca a estos restaurantes.

El representante de la Unión de Gremios y Asociaciones de Restaurantes del Perú, José Luis Silva, afirma que, para este sector, el servicio de delivery se ha convertido en un

importante aliado de los restaurantes. Antes de la pandemia, para los restaurantes el delivery en promedio tenía una participación del 15% de sus ingresos totales (Andina, 2020a); al cierre del año 2020, las ventas de los restaurantes a través del delivery crecieron 350% (Euromonitor International, 2020).

Según la ubicación geográfica de las empresas de INEI del 2016, el 46.8% del total de las empresas se encuentra ubicadas en Lima Metropolitana y en la provincia constitucional del Callao. Hasta el año 2019, 162 empresas han sido reconocidas como “empresas verdes”. Al cierre del año 2020, en Lima Moderna se encuentran registradas 48 empresas de economía verde (Economía Verde, 2021). Además, hay empresas con iniciativas eco amigables que ofrecen productos y servicios enfocados en la reducción del impacto medioambiental mediante la utilización y reutilización de recursos con la finalidad de reducir el tiempo de degradación de sus productos (Mendoza, 2019).

También, se busca llegar al consumidor final (B2C). Como se ha mencionado anteriormente, el producto está dirigido a Centennials de 18 a 24 años y Millennials de 25 a 41 años del NSE A, B y C de Lima Moderna, que están interesados en los productos ecológicos. Según la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (2020), Lima Metropolitana está conformada por 2,883,764 de hogares; de los cuales aproximadamente 4.4% pertenece al NSE A, el 22.0% al NSE B y 42.8% al NSE C. Estos tres segmentos, representan el 69.2% de la población en Lima. El 21% de la población en Perú son Millennials, específicamente en Lima el 32.1% pertenece a este segmento. El 2.7% de la población de Lima Metropolitana está conformado por los Millennials de Lima Moderna (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020a). Teniendo en cuenta este informe, se puede saber que los Millennials tienen un mayor compromiso emocional con el propósito de las marcas. El 81% prefiere recomendar una marca que apoya una buena causa (Ipsos, 2018).

Asimismo, según la Encuesta Millennials 2019 realizada por Deloitte, en Perú el ranking de prioridades de este segmento lo lidera el emprender su propio negocio, tener su casa, seguido de generar un impacto positivo en la sociedad.

El nuevo consumidor contempla el impacto social y ambiental del producto –y de la empresa que lo genera– en su decisión de compra (El Peruano, 2020). Sobre esto, en la publicación Global Corporate Sustainability Report (2015) de Nielsen, se menciona que el 66% de los consumidores a escala global están dispuestos a invertir más en productos que provienen de marcas social y ambientalmente responsables. Esta cifra incrementa a un 73% si se enfoca en los Millennials.

El consumidor verde parte de su actitud hacia la ecología, dada la conciencia que ha adquirido con respecto a la preservación del entorno natural, y en su comportamiento intervienen distintas variables (Hamman, 2013). A través de su comportamiento de compra, se pueden identificar ciertas características que lo diferencian de un consumidor casual, las cuales se separan en tres actitudes: Conciencia ecológica, Eco postura y Eco actividad (Mendoza, 2020).

La Conciencia ecológica se basa en los conocimientos y creencias ecológicas que el consumidor mantiene, así como el nivel de información recibida y recordada. Por su parte, la Eco postura es una dimensión afectiva hacia los productos ecológicos. Está influida por la cultura del grupo social al que pertenece o aspira pertenecer el consumidor. Por último, la Ecoactividad reside en la personalidad del individuo. Es decir, es la tendencia a actuar ecológicamente (Hamman, 2013).

Según estudios, el 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, obteniendo el segundo lugar en la región, luego de México con un 59% (The Nielsen Company, 2016). De tal forma, los consumidores peruanos se muestran más selectivos ya que evitan sabores, conservantes y colorantes artificiales, por considerarlos dañinos a la salud.

### **1.6.2 Limitaciones**

Se debe considerar que una limitación de esta tesis es que, al ser un plan de negocios, no se considera un marco conceptual, sin embargo, se incluye un glosario de términos.

Asimismo, otra limitación es que la tesis no considera la implementación del proyecto, solo la formulación del negocio.

## CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL

### 2.1 Análisis del Entorno

#### 2.1.1 Macro entorno

El análisis del macroentorno se realiza a través del análisis de los factores externos del análisis SEPTe, integrado por las fuerzas socioeconómicas, políticas y legales, tecnológicas y ecológicas que influyen en las decisiones de inversión.

**2.1.1.1 Análisis Social.** En relación con los aspectos sociales que afectan las decisiones de la producción y comercialización de cubiertos comestibles biodegradables, se han considerado los elementos demográficos, la distribución de los ingresos que determinan los niveles socioeconómicos, los estilos de vida y el incremento de la conciencia ambiental.

**2.1.1.1.1 Perfil del consumidor B2C.** Los clientes de la unidad B2C, son la población de centennials y millennials de Lima Moderna de 18 a 41 años de los NSE A, B y C, que prefieren el consumo de productos ecológicos. A continuación, se presenta el perfil sociodemográfico y las características y hábitos de este segmento de la población.

La población peruana del año 2020 ascienda 32,625,948 habitantes; la población masculina corresponde a 16,190,895 habitantes y la población femenina a 16,435,053 habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020b). Lima Metropolitana, concentra el mayor volumen de la población total del país (36%) y asciende a 11,758,324 habitantes (5,669,606 hombres y 6,088,718 mujeres) (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020c).

Lima Metropolitana, está conformada por Lima Moderna, cuya población asciende a 1,482,023 de habitantes y concentra el 12.6% de la población de Lima Metropolitana; así como por la población de las zonas de Lima Norte, Centro, Este, Sur, Callao y balnearios que asciende a 10,276,301 de habitantes y concentra el 87.4% de la población de Lima Metropolitana (INEI, 2020c). Lima Moderna está constituida por 12 distritos, como Jesús

María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Surquillo y Barranco (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública, 2019).

La población objetivo a la que se orienta el producto es el segmento de los Millennials; según Ipsos (2018) esta población está conformada por las personas nacidas entre los años 1981 y 1995, lo cual corresponde a la población de Centennnials de 18 a 24 años y Millennialls de 25 a 41 años. Por lo cual, se utiliza esta delimitación para la población objetivo. Al respecto, la población de Millennials de Lima Moderna asciende a 313,720 habitantes y representa el 2.7% de la población de Lima Metropolitana (INEI, 2020a).

**Figura 1. Población de Millennials de 18 a 41 años de Lima Moderna - 2020**

Distrito	25-29	30-34	35-39	Total Distrito
Barranco	2,162	2,250	2,396	6,808
Jesús María	5,214	5,156	5,302	15,672
La Molina	11,523	11,346	12,295	35,164
Lince	3,977	3,887	3,961	11,825
Magdalena del Mar	4,290	4,551	4,490	13,331
Pueblo Libre	6,034	6,090	6,181	18,305
Miraflores	6,971	7,447	7,431	21,849
San Borja	8,649	8,818	9,409	26,876
San Isidro	3,889	3,941	4,535	12,365
San Miguel	12,500	12,524	12,983	38,007
Santiago de Surco	28,539	29,772	32,717	91,028
Surquillo	7,456	7,624	7,410	22,490
Total Lima Moderna	101,204	103,406	109,110	313,720

Adaptado de INEI (2020a)

En cuanto a los intereses de los Millennials, de acuerdo con la encuesta Millennial 2020, el 45% de la población de Millennials peruanos tiene una actitud optimista hacia el esfuerzo por la protección del medio ambiente y la sostenibilidad de la salud del planeta. Asimismo, el cambio climático y cómo proteger el medio ambiente, es el segundo tema de preocupación para este segmento de la población; en primer lugar, su inquietud se enfoca en el crimen que se presenta en el país (Deloitte, 2020).

Los Millennials están dispuestos a recomendar y apoyar el consumo de productos de empresas que comparten sus valores (trabajo en equipo, protección del medioambiente, etc.), principalmente empresas locales más pequeñas, así como tienen la disposición de penalizar a las empresas cuyos valores y prácticas no son compartidos (Deloitte, 2020). En tal sentido, el 81% de los Millennials peruanos prefieren recomendar una marca que apoya movimientos o causas sociales, el 79% considera importante comprar una marca que contribuye de manera positiva a la sociedad y el 72% tiene la intención de comprar productos de marcas que practican la responsabilidad social (Ipsos, 2018).

**2.1.1.1.2 Perfil del consumidor B2C.** Los clientes de la unidad B2B, son los restaurantes de servicio limitado de la categoría de heladerías, ubicadas en Lima Moderna, que optan por el consumo de cucharas desechables y palitos de madera para paletas. A continuación, se presenta el perfil sociodemográfico y las características y hábitos de este segmento empresarial.

En el mercado peruano, en el periodo 2015 a 2019, se registró un incremento del volumen de ventas de los restaurantes de heladerías en el segmento de las cadenas y heladerías independientes. En el año 2019, las heladerías reportaron un valor de ventas de 198.1 millones de soles. En el año 2020, se reportó un valor de ventas de 145.4 millones de soles, se apreció un menor volumen de ventas como resultado del cierre de los restaurantes, por las disposiciones gubernamentales para reducir los efectos del Covid-19 (Euromonitor, 2020). El cierre de locales ubicados en restaurantes y centros comerciales, de los dos primeros trimestres del año 2020, originó la disminución del volumen de ventas en el sector de las heladerías independientes, sumado a ello, la menor afluencia de consumidores a los centros comerciales produjo una severa reducción en el volumen de ventas en el sector de las heladerías en cadena

**Figura 2. Ventas de restaurantes de servicio limitado de la categoría de heladerías en Perú 2015-2020 (millones de soles)**

Tipo de restaurante de heladería	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Heladería en cadena	103.2	108.1	113.5	115.5	123.6	90.8
Heladería independiente	58.8	63.2	68.5	70.2	74.5	54.6
Total Heladerías	162.0	171.3	182.0	185.7	198.1	145.4

Adaptado de Limited Service Restaurants in Peru, por Euromonitor, 2020, p. 5.

En el periodo 2021 a 2024, se espera la recuperación de las ventas de los restaurantes de heladerías con una tasa de crecimiento anual compuesta de (CAGR) de 8.7% y ventas por 213.5 millones de soles en el año 2024; en el segmento de las heladerías en cadenas se proyecta una CAGR de 8.1% y en el segmento de las heladerías independientes se estima un CAGR de 9.6% (Euromonitor, 2020).

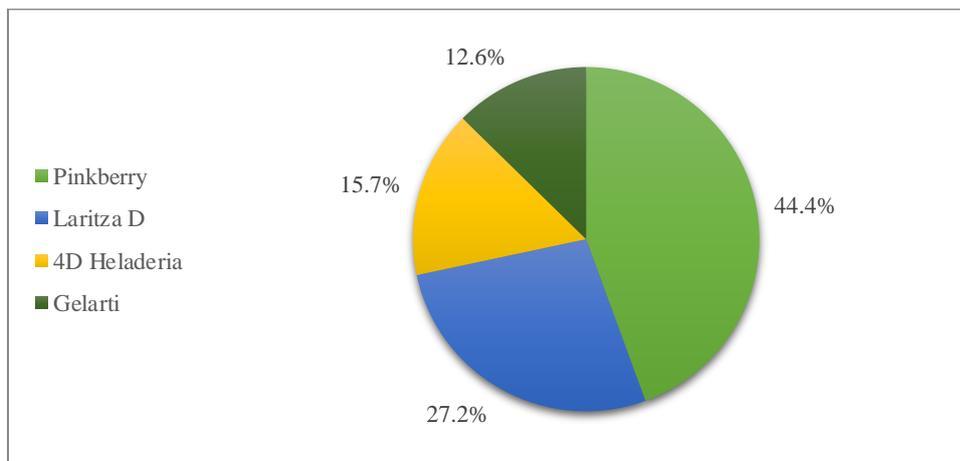
**Figura 3. Proyección de ventas de restaurantes de servicio limitado de la categoría de heladerías en Perú 2020-2024 (millones de soles)**

Tipo de restaurante de heladería	2021	2022	2023	2024	21-24 CAGR
Heladería en cadena	103.3	114.5	123.5	130.6	8.1%
Heladería independiente	63.0	70.9	77.4	82.9	9.6%
Total Heladerías	166.3	185.4	200.9	213.5	8.7%

Adaptado de Limited Service Restaurants in Peru, por Euromonitor, 2020, p.11.

El segmento de las heladerías en cadena, está conformado por cuatro principales marcas, como Pinkberry propiedad de la empresa Pinkberry, Inc que registró una participación de mercado de 44.4% con ventas por 54.9 millones de soles; Laritza D propiedad de la empresa Gelatería Laritza D S.A., con una participación de mercado de 27.2% y un volumen de ventas de 33.6 millones de soles; 4D Heladería propiedad de la empresa del mismo nombre, con una participación de mercado de 15.7% y un volumen de ventas de 19.4 millones de soles; y Gelarti propiedad de la empresa Danesi Cantagali Group, con una participación de mercado de 12.6% y un volumen de ventas de 15.6 de soles (Euromonitor, 2020).

**Figura 4. Participación de marcas de heladerías en cadena 2019 (porcentaje)**



Adaptado de Limited Service Restaurants in Peru, por Euromonitor, 2020, p.11.

Al respecto del crecimiento de las heladerías independientes, el crecimiento está impulsado por la introducción y expansión de ventas de los helados en la variedad de paleta, ya que es un producto innovador elaborado con frutas y centros líquidos, así como con sabores de postres limeños. Las principales marcas de paletas son Palettas y Zacatecas (Euromonitor, 2020).

**2.1.1.2 Análisis Económico.** En este punto se expresan las condiciones de los indicadores macroeconómicos, mercado de importaciones de vajilla descartable, y volumen de transacciones en el mercado de restaurantes.

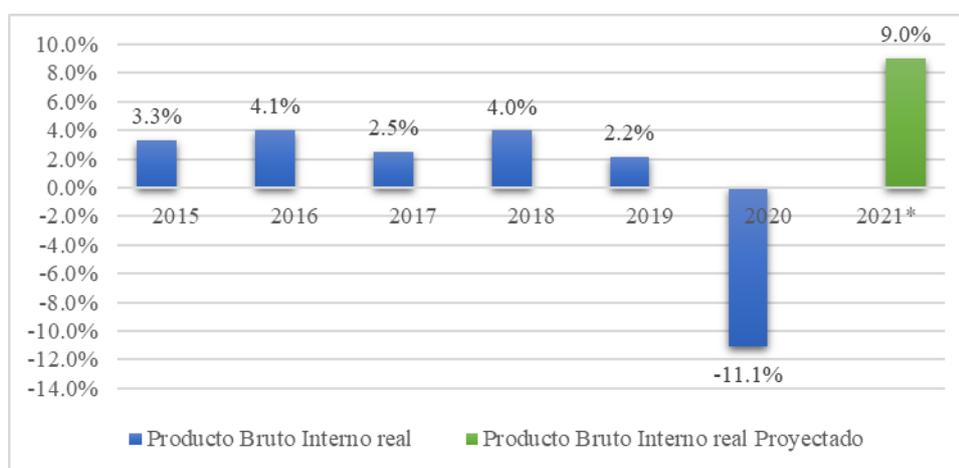
**2.1.1.2.1 Indicadores macroeconómicos.** Uno de los principales indicadores macroeconómicos que afecta las decisiones de los inversionistas es la evolución del producto bruto interno, ya que muestra el desempeño de la economía de un país. Así, el producto bruto interno real, es una medida del crecimiento económico, que representa la variación porcentual del valor total de la producción de bienes y servicios (generado por residentes nacionales y extranjeros en un determinado periodo de tiempo) de un año con respecto al año anterior (Banco Central de Reserva del Perú, 2011).

En el periodo 2015 a 2019, la economía peruana creció en promedio 3.2%; en el año 2019, se registró el menor crecimiento de la economía de dicho periodo, lo cual estuvo originado por la contracción en la producción de algunas actividades del sector primario,

como la pesca y minería, así como la menor expansión del sector no primario (manufactura, construcción y servicios) (Banco Central de Reserva del Perú, 2019).

En el año 2020, la economía experimentó una severa contracción de -11.1% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021a), principalmente como resultado del deterioro económico de 30% del segundo trimestre del 2020, por el fuerte impacto de la pandemia Covid-19 que contrajo la demanda y la oferta global de bienes y servicios, la demanda interna y las exportaciones, 30.2%, 28% y 38.8%, respectivamente (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021). A lo cual, se sumó la caída en la producción de la actividad del sector servicios de 9.9%, debido al decrecimiento de 10.6% de los subsectores alojamiento y restaurantes, y la contracción de los subsectores transporte y servicio prestado a empresas de 5.4% y 1.6%, respectivamente (Banco Central de Reserva del Perú, 2020a). Así como, por el contexto mundial desfavorable, caracterizado por la alta volatilidad del mercado financiero y la disminución de los precios de las materias primas y la demanda externa (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020a).

**Figura 5. Crecimiento económico de 2015 a 2024 (var. %)**



Adaptado de “Dossier Perú”, por Statista, 2020a, p. 15; “Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2020a”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021a, p. 1; y Fondo Monetario Internacional, 2021.

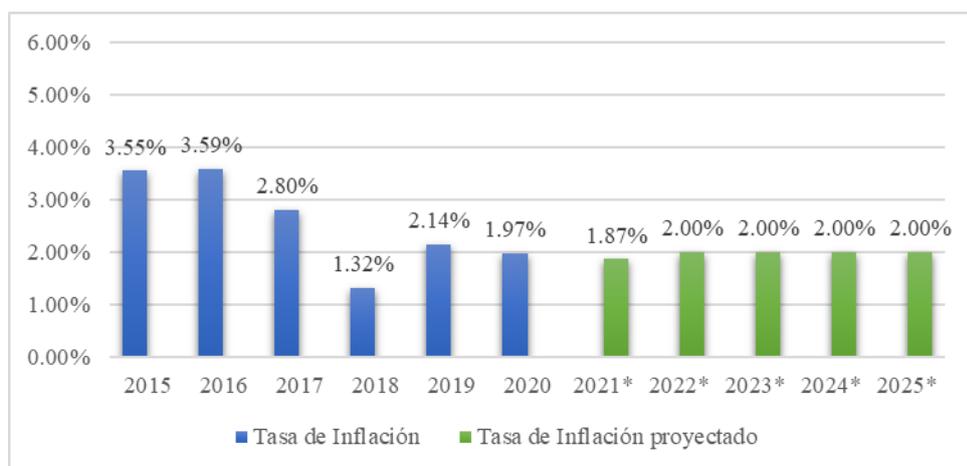
No obstante, para el año 2021 se espera un crecimiento económico de 9% (Fondo Monetario Internacional, 2021), impulsado por las políticas de reactivación económica para

fomentar la inversión privada, la reanudación de las actividades de infraestructura y la construcción de proyectos mineros. En cuanto al sector servicios se proyecta un crecimiento de 10.1% a consecuencia de la renovación de los subsectores turismo, restaurantes y transporte (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020a).

En los próximos cinco años, los riesgos futuros a los que se expone la economía peruana están asociados directamente con el ámbito político nacional. Por lo cual, en la contienda electoral del año 2021, se espera que los candidatos no cuestionen completamente el modelo económico del país; y los congresistas no encabecen iniciativas de gasto que resten estabilidad a la economía, como la devolución de aportes de la ONP (que representa dos puntos del producto bruto interno, que genera un forado en las cuentas fiscales) (Fuentes, 2020). En el periodo 2022 a 2025, se espera la recuperación de la economía, sostenida en el crecimiento de la actividad pesquera y el mayor dinamismo de la producción minera de Las Bambas, Cerro Verde y Toquepala (Banco Central de Reserva del Perú, 2020a).

Otro indicador importante que influye en las decisiones de los inversionistas es la tasa de inflación, cuyo ratio mide el incremento constante del nivel general de los precios de una economía; en el caso peruano dicho ratio se mide por medio de la variación porcentual del índice de precios al consumidor (IPC) de Lima Metropolitana (Banco Central de Reserva del Perú, 2011).

***Figura 6. Tasa de Inflación (%)***



Adaptado de “Dossier Perú”, por Statista, 2020a, p. 21; e Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021b.

Actualmente, la meta de inflación determinada por el Banco Central de Reserva del Perú oscila en un rango de 1% a 3%, parámetro similar al de las economías desarrolladas que garantiza la estabilidad de la moneda nacional (Banco Central de Reserva del Perú, 2020a).

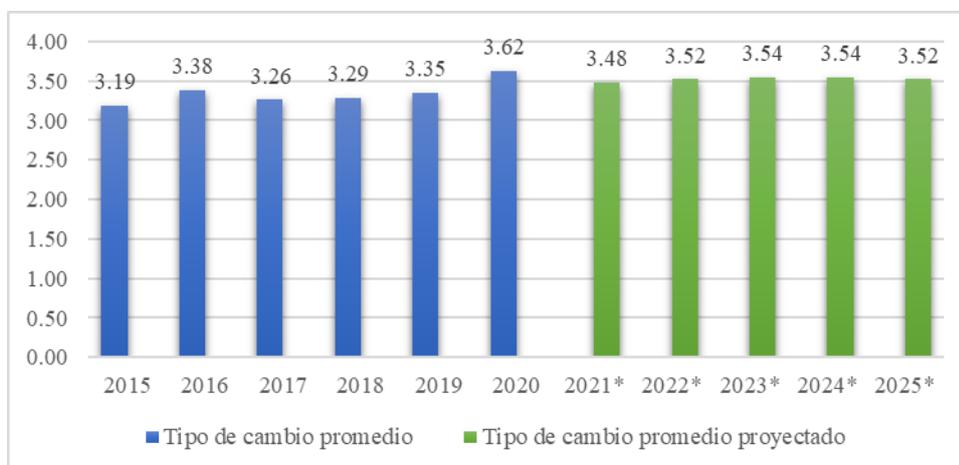
En el año 2019 la inflación se incrementó 0.8%, por el aumento en el pasaje urbano y las tarifas del servicio de agua potable durante los meses de septiembre y octubre (Banco Central de Reserva del Perú, 2019). En el año 2020, la inflación se redujo 0.13%, por la contracción de la demanda de bienes y servicios de la economía nacional, así como por la menor inflación importada de los precios de los combustibles (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021b).

Para el año 2021 se proyecta que la inflación alcance un valor de 1.9% con un sesgo a la baja, orientado por la lenta recuperación de la demanda interna de consumo y el rebrote del coronavirus (Banco Central de Reserva del Perú, 2020a). Con respecto al periodo 2022 a 2025, se estima alcanzar una inflación promedio de 1.9% anual, cercana al rango meta, la cual estaría determinada por la influencia del incremento de los precios internacionales de los productos importados, como los alimentos (el trigo, la soya y el maíz) y los combustibles, los cuales son afectados por el tipo de cambio de dólares a soles (Banco Central de Reserva del Perú, 2020b).

Otro elemento destacable de la economía a considerar, es el comportamiento del tipo de cambio, cuyo valor representa el precio de intercambio de una divisa por otra, el cual se expresa a través de la unidad monetaria nacional que se intercambia por la unidad monetaria extranjera (Banco Central de Reserva del Perú, 2011).

En el periodo 2015 a 2019, el tipo de cambio experimentó una mínima variación en un rango que osciló entre 3.19 y 3.38 soles por dólar, como resultado de las medidas de la política monetaria de intervención cambiaria, que tiene como propósito la reducción de la volatilidad de las fluctuaciones del tipo de cambio (Banco Central de Reserva del Perú, 2019). En el periodo 2020, el tipo de cambio fue de 3.62 soles por dólar y experimentó un crecimiento de 8%, como resultado de las tensiones políticas, el avance del Covid-19 y la vacancia presidencial (Banco Central de Reserva del Perú, 2020c). En el periodo 2021 a 2025 se proyecta un tipo de cambio promedio de 3.5 soles por dólar, cuyo rango de oscilación esperado es de 3.48 a 3.52.

**Figura 7. Tipo de cambio promedio (soles por US dólar)**



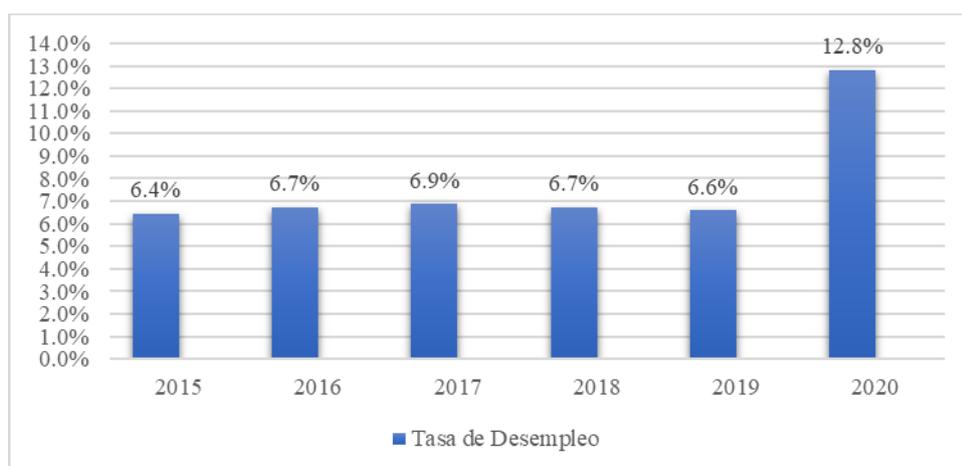
Adaptado de Proyecciones macroeconómicas al 2030, noviembre de 2019, por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, p. 20; y Banco Central de Reserva del Perú, 2020c.

Otro indicador macroeconómico del desempeño de la economía es la tasa de desempleo, la cual representa a la población activa en edad de trabajar que no ha podido encontrar un puesto laboral a pesar de buscarlo continuamente (Banco Central de Reserva del

Perú, 2011). En relación con el desempleo en el periodo 2015 a 2019, se registró una tasa de desempleo promedio de 6.7%. En el año 2020, se incrementó la tasa de desempleo en 6.2% en relación con el año anterior, debido a los efectos de la pandemia sobre los flujos de la cadena de pagos de las empresas, que afectó tanto el pago a proveedores como el pago de salarios (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020a).

La pérdida de empleos generada en el segundo trimestre del año 2020, se reflejó en la reducción del 55.1% del total de personas ocupadas, y se produjo a consecuencia de la declaración de Estado de Emergencia nacional, que determinó la cuarentena obligatoria y el distanciamiento físico (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020d). En efecto el incremento del desempleo se manifestó en gran medida debido a las acciones tomadas por el estado, para frenar el contagio y expansión de la enfermedad, el distanciamiento social, la cuarentena, y el cierre temporal de establecimientos comerciales. Para el periodo 2021 se espera la reducción de la tasa de desempleo, impulsada por la reanudación de la operatividad de las actividades económicas, como la apertura de los centros comerciales, gimnasios, cines, teatros, entre otras.

**Figura 8. Tasa de Desempleo 2015-2020 (%)**



Adaptado de “Dossier Perú”, por Statista, 2020a, p. 19.

Por otra parte, con respecto a los factores secundarios que afectan las decisiones de los inversionistas, el marco administrativo del entorno empresarial peruano estipula que el

tiempo necesario de gestión de trámites para el inicio de operaciones legales de la empresa es 26 días calendario, cifra menor al tiempo necesario promedio en América del Sur. Asimismo, para el cumplimiento de las obligaciones fiscales la empresa invierte alrededor de 260 horas, lo cual representa el 50% del tiempo estimado en América del Sur (Statista, 2021a).

### **Tabla 1**

#### *Marco administrativo del entorno empresarial 2019*

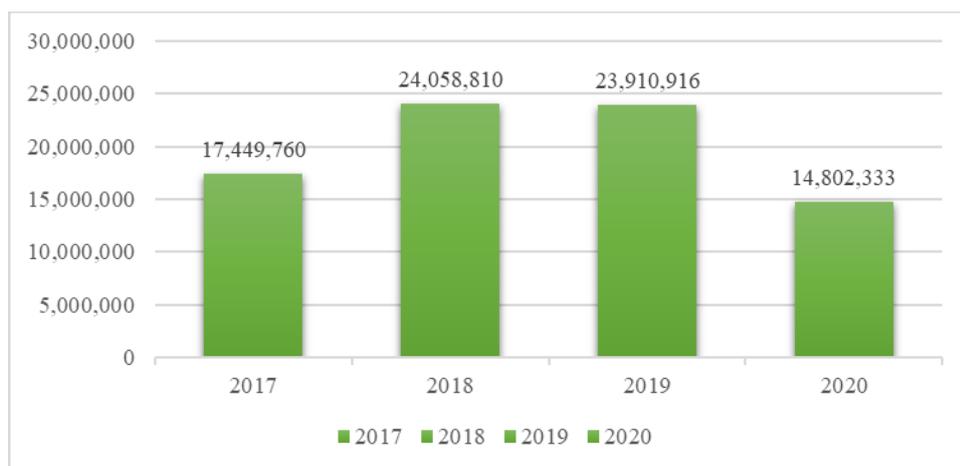
Gestión de empresas	Tiempo necesario para iniciar un negocio	Tiempo necesario para cumplir con los requisitos fiscales
Perú	26.0 días	260.0 horas
América del Sur (promedio)	42.6 días	519.1 horas

Adaptado de “Lima Global Business Cities Report”, por Statista, 2021a, p. 28.

Las obligaciones fiscales de las empresas en el Perú, están relacionadas con el registro de la razón social de la empresa en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), y la presentación de la declaración de impuestos frente a SUNAT en la primera semana del mes abril siguiente finalizado el año fiscal anterior a la declaración.

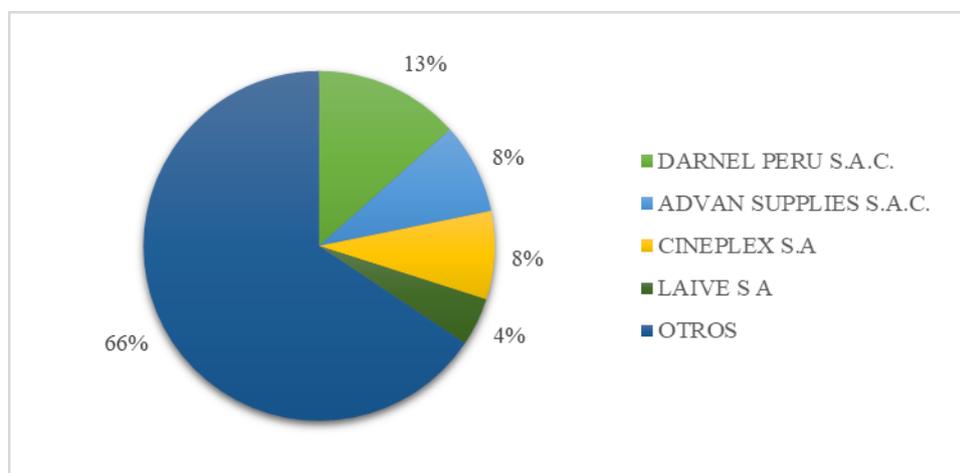
**2.1.1.2 Mercado de importaciones de vajilla descartable.** Las importaciones de vajilla descartable de plástico, se registran en la partida aduanera 3924109000, que corresponde a la descripción de vajilla y demás artículos para el servicio de mesa o cocina, de plástico. En dicha partida, también se registra la vajilla de plástico de melamine que no es descartable, así como otros enseres de cocina de nylon. Por lo cual, para estimar el volumen de las importaciones del mercado de plástico descartable, solo se consideró la vajilla descartable de un solo uso y la biodegradable.

En el año 2019, las importaciones del mercado de vajilla de plástico descartable ascendieron a S/23,910,916. En el año 2020, dicho mercado experimentó una reducción de 38% con respecto al año anterior (Veritrade, 2021). La reducción de las importaciones estuvo influenciada por el cierre de los restaurantes durante el periodo de emergencia originado por el Covid.

**Figura 9. Importaciones de vajilla descartable de plástico**

Veritrade (2021)

En el año 2020, el principal importador fue Darnel Perú con 13% de participación y un valor de importación de S/1,982,705; seguido por Advan Supplies con 8% de participación y un valor de importación de S/1,242,051 (Veritrade, 2021).

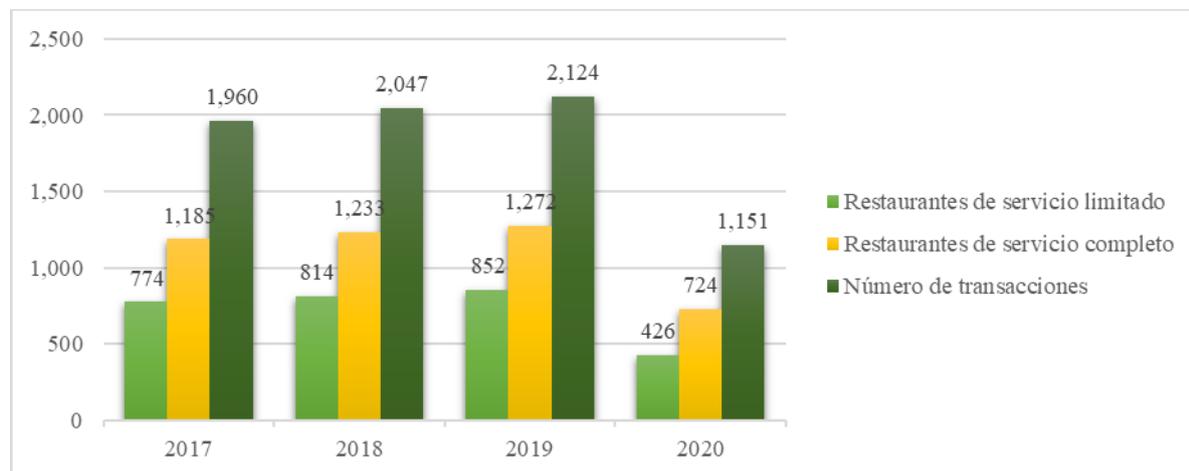
**Figura 10. Participación de importaciones de vajilla descartable de plástico**

Veritrade (2021)

**2.1.1.2.3 Mercado de restaurantes.** En el año 2020, el número de transacciones en restaurantes ascendió a 1,151 millones de transacciones en ventas de restaurantes. En restaurantes de servicio limitado (heladerías, cafeterías, etc.), se registraron 426 millones de

transacciones de ventas; mientras que en restaurantes de servicio completo (restaurantes de comida criolla, comida asiática, pizzerías, etc.), se registraron 724 millones de transacciones.

**Figura 11. Número de transacciones en restaurantes – millones de transacciones**



### Euromonitor (2021)

**3.1.1.3 Análisis Político-Legal.** El análisis político y legal considera algunos aspectos de la estabilidad política, política fiscal y el marco normativo que afecta las decisiones de inversión de las empresas en el mercado objetivo.

En el periodo 2016 a 2020, el entorno político peruano estuvo caracterizado, por la crisis política que dirigió al país a la toma de mando de cuatro presidentes, lo cual fue originado por el continuo choque entre el poder Ejecutivo y Legislativo, que se manifestó en un marco de debilitamiento de la gobernanza y vulnerabilidad institucional (Reusche, 2020b). Sumado a ello, la incertidumbre generada por el proceso electoral frente a la posible elección de un gobierno populista en el año 2021 representa un desafío para la fortaleza institucional del país, así como un riesgo para la economía y la política fiscal, lo cual afecta la confianza de los inversionistas (Reusche, 2020a).

Acerca de la política fiscal en el periodo 2020 a 2024, se ha previsto restaurar las reglas fiscales de rendición de cuentas de los gobiernos regionales y locales, que fueron suspendidas de forma excepcional y temporalmente debido a la crisis sanitaria del año 2020,

con la finalidad de garantizar el retorno a la sostenibilidad de las finanzas públicas por medio de la gestión prudente y transparente que preserve la estabilidad macroeconómica. También, se ha planificado fortalecer la recaudación del impuesto predial con el objetivo de impulsar la inversión pública en la contratación de bienes y servicios para fomentar la reactivación del sector empresarial privado (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020a).

Por otra parte, con respecto a la normativa que regula la actividad empresarial del sector privado, la Constitución Política del Perú reconoce la libertad de empresa como un derecho constitucional. Por lo cual, el Estado promueve la creación de riqueza y garantiza el trabajo, comercio e industria; facilita y vigila la libre competencia; limita las prácticas monopólicas; y ampara los intereses de los consumidores y el derecho a la información sobre los bienes y servicios que se comercializan en el mercado peruano (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2016). En lo relativo a la normativa que regula la formalización de empresas, la Ley General de Sociedades y su decreto modificatorio, determinan las formas societarias que puede adoptar la empresa (sociedad anónima cerrada, sociedad comercial de responsabilidad limitada, entre otras), así como los lineamientos para la constitución de la empresa y los estatutos de incremento y reducción del capital, derechos sobre las acciones y elaboración de estados financieros (Ley N° 26887, 1997; Decreto Legislativo N° 1332, 2017).

Respecto a la normativa que regula el comercio digital, la Ley que modifica el Código Civil permitiendo la utilización de los medios electrónicos para la comunicación de la manifestación de voluntad y la utilización de la firma electrónica, determina los parámetros sobre el uso de los medios electrónicos para el empleo de las declaraciones contractuales (Ley N° 27291, 2000). De manera similar, la Ley de Protección de datos personales y su reglamento delimitan los principios y obligaciones que garantizan el tratamiento de los datos personales de los usuarios, que se brindan para los efectos de las transacciones comerciales (Ley N° 29733, 2011; Decreto Supremo N° 003-2013-JUS, 2013).

A su vez, el Código de protección y defensa del consumidor establece las exigencias que está obligado a cumplir el proveedor para la comercialización al consumidor de productos y servicios por el medio electrónico (Ley N° 29571, 2010). Además, la Ley de Represión de Competencia Desleal regula la pauta comercial publicitaria que debe ser aplicada a través del medio electrónico, por medio de la determinación del código de conducta de comportamientos prohibidos y actos de competencia desleal mediante la publicidad digital (Decreto Legislativo N° 1044, 2008).

Por otro lado, en cuanto al marco normativo de la legislación laboral, el Reglamento de la Ley de Fomento del Empleo, establece las características de las diversas modalidades de contratación laboral (tiempo completo, tiempo parcial, entre otras), así como detalla las formalidades de la jornada de trabajo (horas de trabajo, periodo de prueba, suspensión de labores, etc.) y las condiciones de los beneficios laborales, como la remuneración económica, la compensación por tiempo de servicios, las gratificaciones, el descanso vacacional, el descanso por enfermedad, la asignación familiar y el seguro de vida (Decreto Supremo N° 001-96-TR, 1996). De igual manera, la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y el Decreto Supremo Modificatorio determinan los lineamientos para la prevención de los riesgos laborales y establece las responsabilidades que debe cumplir el empleador en cuanto a las condiciones de protección de la vida, salud y bienestar de los trabajadores del sector público y privado (Decreto Supremo N° 001-2021-TR, 2021; Ley N° 29783, 2011).

En referencia a la legislación medioambiental que regula la actividad del entorno empresarial peruano, el Decreto Supremo que aprueba el Plan Nacional de Competitividad y Productividad, estipula como objetivo prioritario promover la sostenibilidad ambiental en la operación de las actividades económicas, con la finalidad de conseguir que los agentes económicos privados se adecúen a la producción cíclica o economía circular, la cual se

fundamenta en la eficiencia de los recursos durante la extracción, transformación, distribución, uso y recuperación de materiales (Decreto Supremo N° 237-2019-EF, 2019).

De igual manera, la Hoja de Ruta hacia una Economía Circular en el Sector Industrial, dirige su enfoque a la línea de acción de incentivar la producción industrial sostenible desde el modelo de economía circular; crear hábitos de consumo sostenible en los sectores público y privado, así como en todos los ciudadanos; impulsar el aprovechamiento del material descartable y la gestión de residuos industriales; y estimular la innovación y el financiamiento para el uso de tecnologías limpias y sostenibles (Decreto Supremo N° 003-2020-PRODUCE, 2020).

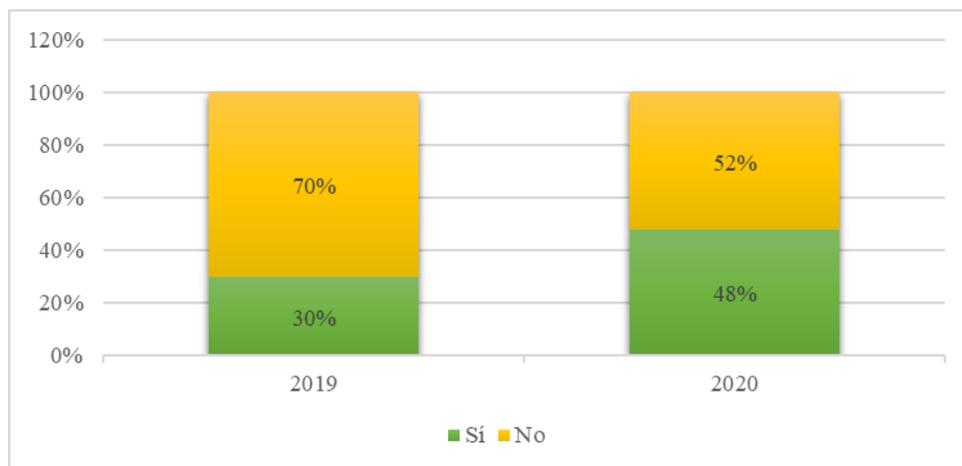
De forma similar, la Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables, define las disposiciones sobre el plástico de un solo uso, otros plásticos no reutilizables y los recipientes o envases descartables de poliestireno expandido (Tecnopor) que son utilizados como contenedores para alimentos y bebidas de consumo humano en el territorio nacional. Esta ley garantiza el derecho de las personas a disfrutar de un ambiente saludable y equilibrado alineado con el desarrollo de la vida, a través de la reducción del impacto negativo de los desechos de plástico de uso único que contamina el medioambiente y afecta la salud humana (Ley N° 30884, 2019).

Por último, en lo concerniente a la legislación para restablecer el flujo de la actividad empresarial, la Ley que establece medidas para despliegue del control simultáneo durante la emergencia sanitaria por el Covid-19, define las medidas para asegurar la continuidad del flujo de la cadena de pagos, al otorgar liquidez a las empresas para que puedan cumplir con el pago de obligaciones de proveedores y empleados (Ley N° 31016, 2020).

**3.1.1.4 Análisis Tecnológico.** Algunos aspectos importantes como el desarrollo del comercio electrónico en el Perú, ha modificado el mercado de consumo local. En el año 2020 el alcance de las compras a través del comercio electrónico (ecommerce) se incrementó en

18% con respecto al año anterior (Statista, 2021b). En el mes de mayo se registró un crecimiento de 240%, el cual fue generado por el mayor abastecimiento del ecommerce hacia la población, frente al cierre de los establecimientos comerciales (Caceda, 2020a).

**Figura 12. Alcance de las compras online en Lima y Callao 2018-2020 (porcentaje)**

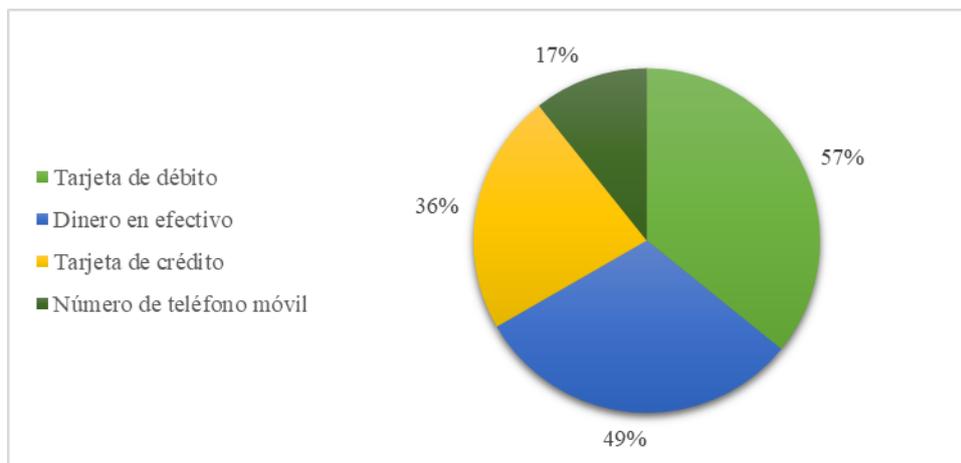


Adaptado de “Reach of online shopping in Lima and Callao, Peru from 2018 to 2020”, por Statista, 2021b.

En la actualidad, el 40% de las empresas comercializan bienes y servicios por medio del comercio electrónico (Cámara de Comercio de Lima, 2021). A pesar del crecimiento experimentado, una de las principales barreras que limitan la expansión del sector del ecommerce, es el fortalecimiento de la confianza para garantizar la transparencia y seguridad de las compras electrónicas (Cáceda, 2020b). Para el año 2023 se espera un crecimiento del comercio electrónico de 24%, lo cual estará impulsado por el mayor alcance de los métodos de pago electrónicos a través de las plataformas virtuales de pago o el uso del dispositivo POS inalámbricos (Boston Consulting Group, 2020).

En el año 2020 el método de pago que se utilizó con mayor frecuencia para el comercio electrónico fue la tarjeta de débito (57% de las transacciones), seguida por el dinero en efectivo (49% de las transacciones), la tarjeta de crédito (36%) y el número de teléfono móvil (17%). Al respecto, el confinamiento impuesto a raíz de la pandemia representó una oportunidad que aceleró el cambio en los métodos de pago (Boston Consulting Group, 2020).

**Figura 13. Métodos de pago utilizados para el comercio electrónico – 2020 (porcentaje)**

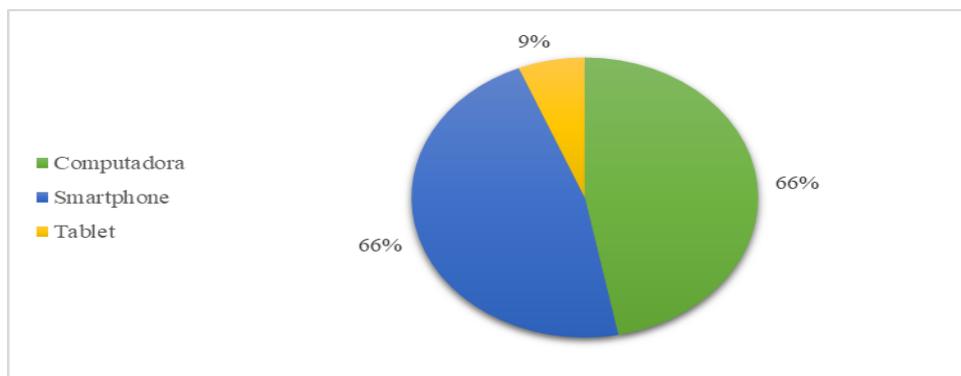


Adaptado de “E-commerce in Peru”, por Statista, 2020b, p. 23.

El distanciamiento social originado por la coyuntura actual ha forzado a los comercios a utilizar otros canales de venta y atención al público. En tal sentido, un gran número de establecimientos han incorporado canales digitales para la comercialización de productos y servicios, que permiten el fácil acceso de los clientes desde la comodidad de su hogar, a través de diversos dispositivos electrónicos.

En el año 2019 los dispositivos utilizados por el consumidor peruano para realizar compras online fueron principalmente las computadoras (66%) y los celulares inteligentes (smartphones) (66%), y en menor medida la tableta (tablet) (9%) (Statista, 2020b). El mayor uso de los smartphones ha contribuido a promover el consumo a través del ecommerce; es así que actualmente el 84% de los peruanos de la zona urbana cuentan con un smartphone, lo cual favorece las transacciones comerciales a través del canal digital (Ipsos, 2019a).

**Figura 14. Dispositivos utilizados para realizar compras online en Perú en 2019**



Adaptado de “E-commerce in Peru”, por Statista, 2020b, p. 22.

Otro factor relevante que impulsa el consumo por el canal ecommerce es el uso de las redes sociales, en el año 2020 se estima que cerca de 13.2 millones de peruanos utilizan con frecuencia las redes sociales (Ipsos, 2020a), 14% más que la cifra lanzada en el estudio del 2019 (11.5 millones) (Ipsos, 2019b). Las redes con mayor participación son Facebook (94%), WhatsApp (86%) y Youtube (62%) (Ipsos, 2020a). El uso de las redes sociales impacta de manera positiva en las operaciones comerciales, debido a la ventaja que proporciona el uso del mercado en línea (marketplace) de las redes, que permite vender en modo digital al mismo tiempo que se captan nuevos clientes, debido a la practicidad de difusión de marca.

De acuerdo con lo mencionado, las redes sociales en conjunto con la tecnología son elementos primordiales para impulsar las compras a través del ecommerce, ya que facilitan la difusión de información de la marca y generan proximidad con el cliente, lo cual permite la interacción comercial a través de los móviles y las redes sociales, sin la necesidad del contacto físico. Esto representa una oportunidad para que los comercios se adapten a las condiciones de la realidad actual.

**3.1.1.5 Análisis Ecológico.** En lo relativo a la conservación y protección del medio ambiente, el Ministerio del Ambiente (MINAM) ha diseñado y ejecutado medidas específicas para impulsar la responsabilidad y compromiso de la población con el rechazo del uso de plásticos de un solo uso, a través de la publicación de la normativa orientada a reducir el consumo de plásticos descartables, así como la promoción de la campaña Menos Plástico Más Vida, dirigida a generar consciencia en los consumidores sobre el empleo responsable del plástico y el uso alternativo de productos sostenibles para el medio ambiente, a la cual se sumaron diversos comercios (El Peruano, 2018). A partir de estas intervenciones, el poder Ejecutivo busca modificar los patrones de producción y consumo del plástico, para evitar su acumulación e impacto negativo en el ecosistema. Lo cual, representa una clara oportunidad para las empresas que ofertan productos ecológicos de ingresar al mercado de la

comercialización de productos de contención de alimentos, cuya oferta de productos sustituye realizan las mismas funciones que los de plásticos, con un valor agregado de sostenibilidad para el medioambiente.

En el marco de esta tendencia nace el consumidor verde, que busca no sólo satisfacer sus propias necesidades con la compra de productos y servicios diversos, sino que, además, se preocupa por la sostenibilidad de su entorno. Dichos consumidores fomentan la demanda de productos amistosos con el medioambiente, lo cual favorece el surgimiento de empresas que incorporan prácticas responsables a su cadena de valor, orientadas a velar por la conservación del medioambiente (Prado, 2020).

En relación a la consciencia ecológica del consumidor peruano, cada vez es mayor el número de adeptos que se suma a esta corriente de consumo, especialmente los consumidores de los niveles socioeconómicos más altos, quienes han desarrollado una mayor consciencia hacia la adopción de prácticas sostenibles. En general la tendencia de consumo verde en el Perú aún es incipiente, por ello, el rol del marketing verde es fundamental para generar una tendencia creciente de consumo de productos cuya cadena productiva cumpla con el cuidado del medioambiente (Estremadoyro, 2019).

Acorde con la tendencia global por el interés en la conservación del medioambiente, las empresas peruanas están sujetas al cumplimiento de la normativa ambiental y a las exigencias de los consumidores que cada día demandan productos y servicios elaborados bajo el esquema de reducción del impacto ambiental. Al respecto, las decisiones de compra del consumidor verde, están motivadas por la consciencia ambiental que modifica los hábitos de consumo e influye en la demanda de productos alternativos ecológicos. Así las empresas modernas operan en un nuevo escenario comercial, donde no sólo es necesario considerar la rentabilidad, sino también las prácticas ambientalmente responsables.

**3.1.1.5 Matriz EFE.** La matriz EFE es una herramienta que permite examinar y resumir los elementos críticos del análisis de los factores externos que pueden afectar el desempeño de las operaciones comerciales de la empresa.

**Tabla 2. Matriz EFE**

Factores externos	Peso	Calificación	Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
La recuperación de la demanda.	.09	4	0.36
La tendencia por el cuidado del ambiente y menor uso del plástico.	.08	4	0.32
La generación de leyes que promueven las prácticas empresariales asociadas al ciclo productivo sostenible.	.06	2	0.12
El desarrollo de la normativa para el comercio electrónico seguro.	.04	2	0.08
El interés de los consumidores que buscan productos sustitutos al plástico.	.08	3	0.24
La ampliación de la comercialización electrónica.	.04	3	0.12
El uso de las redes sociales como plataforma de compra y promoción.	.05	3	0.15
La diversidad de dispositivos que fomentan la comercialización electrónica.	.04	3	0.12
<b>Amenazas</b>			
La incertidumbre frente a la pandemia.	.05	3	0.15
Las variaciones del tipo de cambio	.08	2	0.16
La falta de confianza en las plataformas de comercialización electrónica.	.09	4	0.36
El efecto de los precios sobre la inflación.	.07	1	0.07
La menor capacidad de pago de los consumidores debido al desempleo.	.08	3	0.24
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.03</b>

Elaboración propia

### 3.1.2 Micro entorno

El micro entorno se analiza a través de las cinco fuerzas de Porter; tal como lo mencionan Martínez y Milla (2012) “cada una de estas fuerzas afectan la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto, y juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado”. (p.40).

**3.1.2.1 Competidores actuales.** En el Perú existen más de 50 empresas importadoras de productos de plástico terminado, como también de materia prima para su producción interna en el país (Apiplast, 2020). Estas empresas actualmente, comercializan envases y

cubiertos descartables a base de plástico, entre ellas se encuentran Darnel Perú SAC., Industrias Europeas SAC., y WariPlas, etc. Lo cual crea un nivel alto de competitividad en el sector, debido a que producen una diferente variedad de productos similares a los cubiertos descartables.

Acerca de la situación de la Industria Plástica en el Perú, según el informe de APIPLAST-2012 (Asociación Peruana de la Industria Plástica) (2012), la tendencia es a adquirir una cultura de cuidado del medio ambiente, por lo que se estima que las empresas que opten por ingresar al mercado eco amigable ahora, serán las que tengan un mayor pronóstico de crecimiento en los próximos años; si bien es cierto el sector de bolsas de plástico biodegradable ahora se trata de un nicho de mercado, en un futuro se tratará no sólo de un estilo de vida sino también de políticas de estado, como ya ha ocurrido en otros países, lo que forzará a los competidores a adecuarse o a salirse del mercado (Gestión, 2019).

Se han identificado los siguientes competidores principales de menaje biodegradable, como Ecopack, Leafpack y Qapac runa.

**Figura 15. Competidores de menaje biodegradable**

Industrias Bio Green Perú SAC (distribuidores de la línea Eco pack):	D'Raphi Nature (distribuidores de la marca Leaf pack)	Qapac Runa
Importadores de productos biodegradables certificados, hechos a base de fibras naturales sostenibles, con productos de excelente calidad.	Importadores de productos biodegradables certificados, hechos a base de fibras naturales sostenibles, con productos de excelente calidad.	(importadores de China)
Productos: platos, vasos y contenedores de caña de azúcar. Cubiertos de bambú, bolsas de papel y sorbetes de maíz entre otros.	Productos: platos, vasos y contenedores de caña de azúcar. Cubiertos de bambú, bolsas de papel y sorbetes de maíz entre otros.	Sus envases están hechos con fibras vegetales de caña de azúcar y provienen de fuentes renovables, resisten platos fríos y calientes, son biodegradables. Iniciaron con tapers biodegradables.
Distribución: Lima y provincia a partir de 5 millares por modelo.	Distribución: Lima y provincia a partir de 5 millares por modelo.	Distribución: Lima y provincia pedidos por millar.

Elaboración propia

**3.1.2.2 Poder de negociación de los compradores o clientes.** Debido a que el producto tiene la ventaja de ser novedoso, además de representar la tendencia del cuidado del medio ambiente y promover la conciencia social, atraen a clientes que compartan los mismos ideales que la marca, conciencia ecológica y deseos de ayudar en reducir los impactos negativos contaminantes en el planeta.

Por otro lado, en el sector B2B la preferencia del producto se mueve por el precio y cuánto afecta en el margen del negocio, los negocios de alimentos o de servicios, al percatarse de que su margen pueda ser afectado declinan en la decisión de compra, debido a que lo ven como una pérdida.

**3.1.2.3 Poder de negociación de los proveedores o vendedores.** En el Perú se cuenta con 569 molinos productores de arroz (Censo nacional de arroz, 2019), de los cuales 12% se encuentran en inactividad y 1.4% molinos cuentan con certificación HACCP, dando esto una amplitud de proveedores para poder conseguir la materia prima fundamental, para la producción de los cubiertos ecológicos.

Asimismo, la producción de kiwicha, tiene un rendimiento promedio de 1.8 toneladas (tn) por hectárea (ha); siendo la zona de cultivo de 1,428 ha, de las cuales 663 ha se ubican en Apurímac, 247 en Cusco, 162 en Ancash, 147 en Ayacucho y 128 en Arequipa (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [MINAGRI], 2018).

Los proveedores de menaje de plástico, elaborados con polietileno, materia prima tienen un poder de negociación bajo, porque existe una gran variedad de ellos; respecto a la maquinaria que se requiere, la mayoría es importada pudiendo elegir entre proveedores de diversos países o si se requiere de maquinaria de menor costo, se puede recurrir a fabricantes nacionales, por lo que existe una gran diversidad de opciones para la adquisición de maquinaria.

En el cuadro inferior se puede apreciar que el polietileno es la materia prima que registra una mayor importación, tanto en volumen como en millones de dólares, lo que nos da una idea de la poca complejidad del proceso de importación de la misma.

Realizando la revisión de todos los posibles proveedores en la industria de la materia prima, concluimos que el arroz es un producto el cual vamos a tener acceso además de tener la ventaja de poder negociar precio, distribución y calidad, debido a la alta oferta que encontramos en el mercado.

**3.1.2.4 Amenaza de productos sustitutos.** Actualmente, como forma de incentivar la protección y cuidado del medio ambiente, se viene promocionando en distintos medios el uso de menajes biodegradables en reemplazo a las ya fabricadas en plástico; cualquiera de ambos productos es utilizado para el mismo fin, pero uno es impulsado a la preocupación por el medio ambiente y su cuidado, sin embargo y pese a la difusión de su uso, el público peruano todavía no se adecua a esa idea de cuidado y conciencia que ofrecen los productos hechos a base de bambú y similares.

Por otro lado, en el mercado peruano se puede encontrar una extensa variedad de marcas de productos plásticos, tanto nacionales como importados, los cuales cumplen la misma función que el menaje biodegradable, pero tienen un impacto negativo en el ambiente, aumentando la contaminación y producción de basura.

A continuación, se presentan las marcas y productos de la competencia.

**3.1.2.5 Amenaza de nuevos competidores entrantes.** Si bien es cierto en el mercado se puede encontrar una variedad de empresas productoras e importadoras de productos plásticos, los cubiertos ecológicos y comestibles tienen la ventaja de ser diferentes por su novedoso propósito.

Por otro lado, en el mercado se puede encontrar diferentes proveedores de productos sustitutos, se requiere de un capital considerable para entrar a competir, debido a la alta

inversión que se debería hacer para la producción de los productos, a excepción de aquellos que optan por una alternativa eco amigable quienes buscan un nicho de mercado.

### CAPÍTULO III. BUSINESS MODEL CANVAS

A continuación, a través del modelo Canvas, se describen y analizan aquellos factores que la empresa ha considerado incluir en el modelo de negocio, con el propósito de crear y aportar valor al cliente.

En relación al segmento de clientes, los cubiertos comestibles biodegradables se dirigen a dos segmentos, como el segmento B2B de restaurantes de Lima Moderna de los niveles A, B y C; así como al segmento B2C del consumidor final de la generación millennial, cuya edad oscila entre 18 a 41 años de edad de Lima Moderna de los niveles A, B y C.

Acerca de la propuesta de valor, la empresa proporciona una solución al consumo de vajilla desechable, a través de una propuesta de valor agregado, como los cubiertos comestibles y biodegradables (cucharas, tenedores y cuchillos) elaborados con arroz, kiwicha y semillas de ajonjolí; que son resistentes, lisos y agradables al tacto; y que no afectan la salud y son ecoamigables.

En cuanto al canal de distribución para el segmento B2B, se ha considerado la distribución directa del producto. El canal de distribución para el segmento B2C son los supermercados; tiendas especializadas de productos ecológicos, como Flora y Fauna, Organika, Sanahoria, y Eco tienda; así como la página web.

Al respecto de la relación con el cliente, la empresa busca establecer una relación transparente y de confianza con el cliente, asimismo, resalta la atención post venta para fidelizar al cliente, así como considera necesario realizar demostraciones y degustaciones para la introducción del producto.

En relación a las fuentes de ingresos, en el sector B2B las ventas se realizan a crédito y tienen un periodo de pago de facturas de 30 días; y en el sector B2C las ventas se realizan al contado, ya sea en efectivo o tarjeta de débito, así como por medio de tarjeta de crédito.

Acerca de los recursos claves, la empresa resalta la importancia de adquirir y trabajar con materias primas de calidad y empaques reciclables para reducir la contaminación del medioambiente; la calificación del personal de industrias alimentarias y el personal comercial; así como los equipos y maquinarias óptimos para lograr que el proceso de producción cumpla con el ciclo de economía circular en el sector industrial.

En relación a las actividades clave se considera fundamental la negociación con proveedores, la contratación de personal calificado y la negociación con el canal. Sobre las asociaciones clave, la empresa considera promover la comunicación con los trabajadores internos de la empresa, los proveedores de materias primas, los proveedores de empaques, los responsables de los canales de distribución y los responsables de las agencias de publicidad, así como los representantes de los restaurantes de Lima Moderna de los segmentos A,B y C.

Por último, con respecto a la estructura de costos, se gestionan los costos fijos que incluyen los salarios y los gastos administrativos y de marketing y ventas, así como los costos variables que incluyen los costos de materia prima, empaque y costos logísticos.

Figura 16. Modelo Canvas

<p><b>SOCIOS CLAVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajadores de la empresa.</li> <li>• Proveedores de materias primas.</li> <li>• Proveedores de empaques.</li> <li>• Proveedores de servicios de software y hardware.</li> <li>• Proveedores de servicio de logística.</li> <li>• Proveedores de servicios de mantenimiento.</li> <li>• Restaurantes de Lima Moderna.</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación con proveedores.</li> <li>• Negociación con el canal.</li> <li>• Contratación de personal.</li> <li>• Negociación con restaurantes</li> </ul> <p><b>RECURSOS CLAVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo humano de trabajo.</li> <li>• Identidad corporativa.</li> <li>• Materia prima de calidad.</li> <li>• Gestión de plataforma web.</li> <li>• Mantenimiento de máquinas y equipos.</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer cubiertos comestibles biodegradables, compostables y orgánicos; elaborados con arroz, kiwicha y semillas de ajonjolí; que se caracterizan por ser lisos, resistentes al frío y calor; y aportan al cuidado del medioambiente y son inocuos para la salud, porque no generan residuos tóxicos, a un precio accesible.</li> </ul>	<p><b>RELACIONES CON CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web</li> <li>• Redes sociales.</li> <li>• Comunicación, compromiso, veracidad y prontitud.</li> </ul> <p><b>CANALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidor final <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supermercados</li> <li>- Tiendas ecológicas</li> <li>- Página web</li> </ul> </li> <li>• Restaurantes <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directo (mailonbike)</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>B2B:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Restaurantes de Lima Moderna.</li> <li>- Heladerías, cafeterías y restaurantes de comida japonés-nikkei y criollo.</li> </ul> </li> <li>• <b>B2C:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centennials de 18 a 24 años.</li> <li>- Millennials de 25 a 41 años.</li> <li>- Hombres y mujeres con hijos menores de edad.</li> <li>- Residentes de Lima Moderna.</li> <li>- NSE A, B y C.</li> <li>- Preocupados por el medioambiente y la generación de residuos.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de software.</li> <li>• Gasto en hardware.</li> <li>• Publicidad en medios.</li> <li>• Costos operativos</li> <li>• Costos financieros.</li> </ul>		<p><b>FUENTES DE INGRESOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos de ventas supermercados.</li> <li>• Ingresos de ventas tiendas ecológicas.</li> <li>• Ingresos de ventas restaurantes.</li> <li>• Ingresos de ventas página web.</li> </ul>		

Elaboración propia

## CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En este capítulo, se presenta la descripción de los métodos de investigación aplicados, para recolectar la información de interés sobre el mercado donde se comercializa el menaje comestible biodegradable.

### **4.1 Fuentes secundarias**

Como fuentes secundarias, se considera la información obtenida de informes comerciales y de mercado que aportan información relevante para la investigación. Para ello, se obtuvo información relevante del INEI (2020a), Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (2020), Deloitte (2020), (Ipsos, 2020b), y Euromonitor (2020).

### **4.2 Fuentes primarias**

Como fuentes primarias, se consideraron los resultados de los instrumentos de la investigación cualitativa, como la entrevista en profundidad; así como los resultados de la investigación cuantitativa, como la encuesta.

#### ***4.2.1 Investigación Cualitativa***

La investigación cualitativa, según (Malhotra, 2016), es aquella que emplea la metodología de diseño exploratorio no estructurado, para comprender el marco de las percepciones, motivaciones y razonamientos en los que ocurre el problema de estudio; y utiliza instrumentos de recolección de datos, como la entrevista en profundidad a expertos a muestras de pequeño tamaño.

Por lo cual, se recogerá la información por medio de las entrevistas en profundidad a expertos. La entrevista en profundidad se sostiene en el valor que aporta el conocimiento especializado y la experiencia de los expertos, para anticiparse a los efectos en los cambios de las variables que afectan el desempeño de un proyecto de negocios (Sapag et al, 2014).

Para desarrollar la investigación cualitativa, se diseñaron cuatro guías de entrevistas no estructuradas en profundidad a expertos; la primera, se dirigió a una muestra de 2 expertos

en marketing de innovación; la segunda, a 3 expertos en marketing verde; y la tercera, a 1 experto en empresa del sector ecológico; y la cuarta a 4 expertos en restaurantes.

**4.2.1.1 Objetivos.** A continuación, se describen los objetivos de la investigación cualitativa

#### ***Objetivo General***

Identificar las oportunidades de inversión en el sector de menaje desechable para la demanda de restaurantes y consumidores individuales.

#### ***Objetivos específicos***

1. Conocer el entorno actual de los productos biodegradables y las empresas de cubiertos desechables y biodegradables.
2. Identificar las características del producto para determinar la estrategia de producto (nombre y mensaje de marca) y de precio.
3. Identificar el segmento al que se dirige la oferta del sector corporativo y masivo.
4. Identificar los aspectos relevantes de la relación con el cliente.
5. Identificar las estrategias de promoción y medios a utilizar para la comunicación de la publicidad de la empresa al cliente.
6. Identificar los aspectos relevantes para la distribución del producto.
7. Identificar las estrategias que aportan valor al producto.
8. Identificar las fortalezas y debilidades de la competencia.
9. Conocer los hábitos de consumo de los restaurantes que proporcionan cubiertos desechables a sus comensales.
10. Identificar los aspectos asociados a las decisiones del proceso de compra.
11. Analizar las ventajas y desventajas de los cubiertos desechables de la competencia.

12. Conocer la aceptación de la idea de negocio, en cuanto a las características del producto, las presentaciones de menaje de cubiertos y vajilla.

13. Identificar la intención de compra para determinar la demanda y la proyección de ventas.

**4.2.1.2 Proceso de muestreo.** El tamaño de la muestra de la investigación cualitativa, como plantean Kotler y Armstrong (2017), generalmente, se determina mediante el muestreo no probabilístico.

**Tabla 3. Entrevistas en profundidad a expertos**

Tipo de Entrevista	Francesca Arce	Wilton Torvisco	Empresa
Entrevista en profundidad a experto en marketing de innovación	Francesca Arce	Designer research en COE de Innovación Disruptiva y Nuevas Plataformas	Alicorp
	Wilton Torvisco	Innovación Estratégica Design Thinker	Ecoayni
Entrevista en profundidad a experto en marketing verde	Maritza Arbaiza	Jefa de Servicios Generales y responsable del proyecto de desarrollo sostenible ECOESAN	Universidad Esan
	Darío Díaz	Director Asociado – Consultoría en Sostenibilidad y Economía Circular	Apoyo Comunicación
	Glenda González	Profesora de Reciclaje y Arte (UP)	Universidad del Pacífico
Entrevista en profundidad a experto en empresa del sector ecológico	Daniel Castro	CEO	Health me MCMC Perú
Entrevista en profundidad a experto en restaurantes	Luis Felipe Cava	Gerente General	Paletas Factory
	José Aliaga	Coordinador en Marketing	Consorcio Carolina
	Augusto Sánchez	Propietario	Restaurante Mi Barrunto
	Gianmarco Siragusa	Gerente general de Taco Bell	Haagen Daas

Elaboración propia

Las entrevistas en profundidad a expertos, se realizaron mediante la plataforma Zoom, uno de los investigadores actuó como moderador y los otros investigadores participaron escuchando la entrevista. El análisis de las entrevistas en profundidad a expertos, se realizó por medio de la malla de degradación; con el propósito de disminuir la subjetividad del análisis de los investigadores. En este tipo de análisis, se coloca en columnas las preguntas,

así como las respuestas de cada entrevistado; lo cual permite elaborar un análisis transversal de cada tema.

**Tabla 4. Ficha técnica de aplicación de entrevistas en profundidad a expertos**

Técnica	Entrevistas en profundidad a expertos
Tipo de sesión	Unitaria
Secuencia de entrevistas	1 entrevistado a la vez.
Ámbito geográfico de la sesión	Lima Moderna
Participantes:	Experto en marketing de innovación
	Experto en marketing verde
	Experto en empresa del sector ecológico
	Experto en restaurantes
Plataforma:	Entrevista virtual por medio de la plataforma de reuniones online Zoom (grabada).
Moderador	Un Investigador de la Tesis
Observadores	Investigadores de la Tesis
Metodología de análisis:	Malla de degradación.
Duración aproximada:	50 a 60 min.
Cantidad de preguntas:	12 a 15 preguntas
Tipo de preguntas:	Abiertas y repreguntas

Elaboración propia

#### **4.2.2 Investigación Cuantitativa**

La investigación cuantitativa, según (Malhotra, 2016), es aquella que emplea el análisis estadístico para cuantificar los datos del mercado; por lo cual, generalmente utiliza un proceso de muestras probabilísticas. Para desarrollar la investigación cuantitativa, se diseñaron dos encuestas; la primera, es una encuesta dirigida al público objetivo de Lima Moderna; y la segunda, es una encuesta a restaurantes de diferentes categorías (criollo, chifa, heladería, etc) de Lima Moderna.

**4.2.2.1 Objetivos.** A continuación, se describen el objetivo general y específicos de la investigación cuantitativa.

##### **Objetivo General**

Identificar las oportunidades de inversión en el sector de menaje desechable para la demanda de restaurantes y consumidores individuales.

***Objetivos específicos***

1. Identificar los hábitos de consumo del público objetivo.
2. Identificar las preferencias con respecto a las características y disposición de compra del producto.
3. Identificar las preferencias con respecto al precio del producto.
4. Identificar las preferencias por el canal de distribución del producto.
5. Determinar la demanda objetivo de los cubiertos comestibles biodegradables en el segmento de consumidores individuales.
6. Determinar la proyección de ventas del menaje biodegradable en el segmento de consumidores individuales y de restaurantes.

**4.2.2.2 Proceso de muestreo.** Según McDaniel (2014), el proceso de muestreo es aquel donde se obtiene información de un grupo menor de la población; los resultados que se observan en dicho grupo, pueden ser extrapolados hacia la población de interés. Para determinar la muestra, se aplicó el muestro probabilístico aleatorio. Según Kotler y Armstrong (2017), este tipo de muestreo, otorga a todas las observaciones recolectadas, la misma posibilidad de ser elegidas, a un nivel de confianza, una probabilidad esperada y un margen de error establecidos.

La fórmula empleada es la estimación del tamaño muestral para poblaciones finitas conocidas; donde  $n$  es el tamaño muestral,  $N$  es el tamaño de la población,  $Z$  es el valor crítico al nivel de confianza definido,  $p$  es la probabilidad esperada de ocurrencia del evento,  $q$  es la probabilidad no esperada, y  $e$  es el margen de error estándar.

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N - 1)e^2 + Z^2pq}$$

Para B2C, se obtuvo un tamaño muestral  $n$  de 250, considerando un valor  $N$  de 134,586 consumidores de 18 a 41 años de los segmentos A, B y C preocupados por el medioambiente que han modificado su conducta por la ecología y están dispuestos a pagar más por productos ecológicos porque tienen una actitud optimista hacia el cuidado del planeta (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados, 2020; INEI, 2020a; Ipsos, 2020);  $Z$  de 1.96, valor crítico al 95% de nivel de confianza;  $p$  de 0.77 probabilidad de compra de descartables (Alva et al., 2018);  $q$  de 0.23,  $1-p$ ; y  $e$  de 5%.

Para B2B, se obtuvo un tamaño muestral  $n$  de 50, considerando un valor  $N$  de 552 restaurantes en Lima Moderna (PromPerú, 2021);  $Z$  de 1.65, valor crítico al 90% de nivel de confianza;  $p$  de 0.32 probabilidad de uso de descartables biodegradables (Arteaga et al., 2019);  $q$  de 0.68,  $1-p$ ; y  $e$  de 10%.

#### 4.2.3 Análisis de los resultados

A continuación, se presenta el resultado del análisis de fuentes secundarias.

**Tabla 5 Población de Millennials de 18 a 41 años de Lima Moderna que está dispuesta a comprar productos ecoamigables - 2020**

Distrito	Centennials y Millennials de Lima Moderna				
	De 18 a 41 años de (hab.)	NSE (%)	Adultos de 18 a 41 años de los segmentos A, B y C	Consumidores preocupados por el medioambiente que han modificado su conducta a favor de la ecología	Consumidores con actitud optimista de protección por el planeta
Barranco	9,962	74.60%	7,432	6,243	2,353
Jesús María	22,986	94.20%	21,653	18,188	6,857
La Molina	52,847	94.40%	49,888	41,906	15,798
Lince	17,235	94.20%	16,235	13,638	5,141
Magdalena del Mar	19,417	94.20%	18,291	15,364	5,792
Pueblo Libre	27,223	94.20%	25,644	21,541	8,121
Miraflores	30,657	94.40%	28,940	24,310	9,165
San Borja	39,238	94.40%	37,041	31,114	11,730
San Isidro	17,791	94.40%	16,795	14,108	5,319
San Miguel	55,812	94.20%	52,575	44,163	16,649
Santiago de Surco	133,570	94.40%	126,090	105,916	39,930
Surquillo	32,717	74.60%	24,407	20,502	7,729

Total Lima Moderna	459,455	424,990	356,991	134,586
--------------------	---------	---------	---------	---------

Adaptado de INEI (2020a), Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (2020), e (Ipsos, 2020).

Posteriormente, se describe a los clientes de la unidad B2B de restaurantes de servicio limitado de la categoría de heladerías de Lima Moderna que atiende la demanda de los consumidores de los niveles socioeconómicos A, B y C, cuyo precio promedio de venta (ticket promedio) de un helado personal en la presentación de cono, vaso o paleta que oscila en un rango de 10 a 20 soles, que están dispuestos a comprar cubiertos desechables, a los cuales se dirigen los cubiertos comestibles biodegradables, como cucharas y palitos de madera para paletas.

En Lima Moderna existen 4 empresas de heladerías en cadena, como Pinkberry Laritza D, 4D Heladería y Gelarti, las cuales se encuentran ubicadas en los principales centros comerciales, como Jockey Plaza, Real Plaza Salaverry, Larcomar, y la Rambla. Asimismo, existen 17 empresas de heladería independientes. En total en Lima Moderna son 21 empresas de heladerías, cuyo ticket promedio de venta de un helado personal oscila entre 10 y 20 soles.

**Tabla 6 Población de heladerías en cadena e independientes cuyo ticket promedio de venta de un helado personal es entre 10 y 20 soles, que están dispuestas a comprar cubiertos desechables - 2020**

Tipo de restaurante de heladería	N° Heladerías Pv S/10 a S/ 20 soles	Distrito
Pinkberry	1	Diversos distritos de Lima Moderna
Laritz D	1	Diversos distritos de Lima Moderna
4D Heladería	1	Diversos distritos de Lima Moderna
Gelarti	1	Diversos distritos de Lima Moderna
Subtotal Heladería en cadena	4	
Espresso & Co	1	Surco
Gransorbetto	1	Surco
Haagen Dazs	1	Surco
Amorelado	1	San Isidro
Speciale	1	Magdalena / Barranco
Blu il gelato	1	Barranco
La Gelaterie	1	Miraflores
Kumo	1	Lince
Bosco Mágico	1	Barranco
Palermo	1	Jesús María
La Fiorentina Gelateria	1	Surquillo
Crem de la crem - Gelatería	1	Barranco
The Ice Cream Factory	1	San Isidro
Dalcello	1	Surco
Amore Mio	1	Miraflores
Palettas	1	Surco
Zacateca	1	Surco
Subtotal Heladería independiente	17	
Total Heladerías	21	

Elaboración propia

Luego, se muestra el resultado de las entrevistas en profundidad.

**Tabla 7. Resultado de la entrevista experto en marketing disruptivo**

Exploración del marketing disruptivo aplicado al menaje biodegradable			
Factores	Preguntas	Francesca Arce (Designer research en COE de Innovación Disruptiva y Nuevas Plataformas – Alicorp)	Wilton Torvisco (Innovación Estratégica Design Thinker-Ecoayni)
Entorno actual	P1: Tendencias del mercado.	Concientización y mayor interés por la ecología.	Concientización de involucramiento ecológico.
	P2: Reemplazo del producto de plástico.	Comprensión de la usabilidad del producto, cómo, cuándo, de qué manera se va utilizar.	Conocimiento del tiempo de biodegradación o compostabilidad.
	P3: Introducción del menaje biodegradable	Producto innovador que puede resolver una necesidad insatisfecha.	Producto innovador que se caracteriza por ser orgánico y compostable, para generar confianza debe definirse con claridad el término biodegradable (tiempo de biodegradación).
Características del producto	P4: Nombre de la marca.	Nombre descriptivo: Eco Crunch	Nombre que destaca el atributo ecológico y comestible: Eco Crunch.
	P5: Mensaje de posicionamiento de la marca.	Experiencia relevante para el consumidor.	Experiencia que destaca la no generación de residuos que impactan sobre el medioambiente.
	P6: Precio	Empezar por el precio base de la competencia	Establecer alianzas para lograr un mayor poder de negociación del precio.
Segmentación del producto	P7: Segmento corporativo	B2B con corporaciones como Nestlé, Unilever, entre otros.	Restaurantes y delivery.
	P8: Segmento del consumidor final.	Centennials y Millennials	Consumidor con comportamiento ecológico.
Relación con el cliente	P9: Accesibilidad del producto	Para el consumidor final – influencers Para el corporativo – alianzas estratégicas.	Para el consumidor final - viralización en redes sociales Para el corporativo – empresas con responsabilidad social
	P10: Relación con el cliente	A través de la estrategia de marca.	A través de la historia de marca y propósitos ecológicos.
Promoción	P11: Publicidad	Conexión con el problema del consumidor.	Merchandising y publicidad verde.
	P12: Comunicación	Conexión con las empresas ecológicas.	Medio digital (Instagram) y medio físico en el punto de venta como ecotienda.
Canal	P13: Canal de distribución	A los corporativos, la distribución directa, al consumidor final pedidos on line.	Canal verde alineado con el propósito verde de la empresa.

Elaboración propia

**Tabla 8. Resultado de la entrevista experto en marketing verde**

Exploración del marketing disruptivo aplicado al menaje biodegradable				
Factores	Preguntas	Maritza Arbaiza (Jefa de Servicios Generales y responsable del proyecto de desarrollo sostenible ECOESAN)	Darío Díaz (Director Asociado – Consultoría en Sostenibilidad y Economía Circular - Apoyo Comunicación)	Glenda González (Profesora de Reciclaje y Arte (UP) - Universidad del Pacífico)
Entorno actual	P1: Tendencias del mercado.	Crecimiento del mercado de productos sostenibles y biodegradables. No importar-trabajar con materias primas nacionales.	La tendencia es, si puedo utilizar plástico porque es menos costoso, utilizo plástico de mayor compuesto reciclable, porque hay menor impacto ambiental.	Expansión del mercado de productos ecológicos. Tendencia de consumo del mercado corporativo por productos ecológicos. Mayor demanda de productos ecológicos por parte del consumidor final.
	P2: Reemplazo del producto de plástico.	Ley en proceso de aprobación para reemplazar los plásticos por alternativas ecológicas.	A nivel empresarial es posible reemplazar el plástico por bioplástico, considerando la conservación del producto y el precio. Evaluación de beneficios y costos.	A nivel corporativo hay un mayor interés, por reemplazar el plástico por alternativas ecológicas.
	P3: Introducción del menaje biodegradable oportunidad.	La experiencia del cuidado del planeta, es la estrategia de marketing para introducir el producto al mercado.	Oportunidad de negocio, frente a la prohibición de plástico de un solo uso, que deberá ser reemplazado.	Desarrollar un concepto de preocupación por el medioambiente.
Características del producto	P4: Nombre de la marca.	De acuerdo al portafolio de productos: Eco-Bio (diversidad) Eco-Crunch (menaje)	No generar publicidad falsa a través del nombre, si es biodegradable y compostable, debe tener certificación: Eco-Crunch (comestible o gestionable como residuo inocuo para el medioambiente).	Descriptivo de asociación con algo crocante: Eco-Crunch
	P5: Mensaje de posicionamiento de la marca.	Debe comunicar la experiencia vivencial, desde la creación del producto.	Las declaraciones del producto tienen que ser verdaderas, no publicidad falsa.	Es importante hacer comparaciones entre el menaje biodegradable y el menaje desechable, para conocer sus ventajas y desventajas.
	P6: Precio	Los consumidores ecológicos están dispuestos a gastar más, porque les	Al fijar el precio, se debe tener en cuenta el ingreso al mercado de un futuro competidos con un precio menor.	El consumidor ecoamigable, percibe que vale la pena gastar el dinero en cosas que hacen bien al planeta.

		preocupa el medioambiente.		
Segmentación del producto	P7: Segmento corporativo	Hoteles A, B.	Restaurantes Corporaciones (Nestlé)	Restaurantes (heladerías artesanales) Corporaciones (helados) Eventos corporativos
	P8: Segmento del consumidor final.	NSE A y B Adolescentes y adultos jóvenes	NSE A, B y C Adultos de 18 a 30 años	NSE A y B Adultos de 20 a 45 años
Relación con el cliente	P9: Accesibilidad del producto	Establecer alianzas estratégicas	Destacar atributos y beneficios del producto	Presentación de la historia del producto
	P10: Relación con el cliente	Comunicación de las acciones de ciclo verde de la empresa	Comunicar los atributos del producto.	Resaltar atributos del producto con información clara y veraz.
Promoción	P11: Publicidad	Eventos corporativos	Aplicar publicidad de declaraciones verdaderas	Contar la historia detrás del producto
	P12: Comunicación	Influencers corporativos	Engagement en el punto de venta (QR) y publicidad en redes sociales	Comunicar a través de la filosofía corporativa de la empresa
Canal	P13: Canal de distribución	Distribución sostenible que no genere contaminación	Tiendas ecológicas	Distribución sostenible que no genere contaminación

Elaboración propia

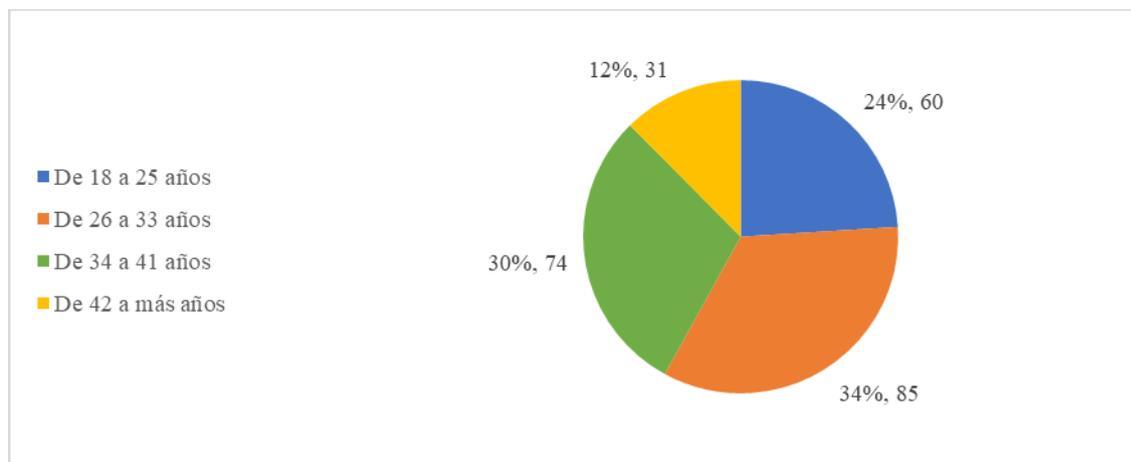
Posteriormente, se presenta el resultado de la encuesta al consumidor de menaje descartable.

**5.2.3.1 Resultados de la encuesta.** A continuación, se presentan los resultados de la encuesta. En B2C, se recolectaron 360 encuestas, mediante el fan page de Facebook, de las cuales se obtuvieron 250 por medio del muestreo aleatorio estadístico en el programa IBM SPSS versión 25. Se descartaron las encuestas con datos faltantes, cuando el entrevistado no respondió una o varias preguntas; por lo cual, solo fueron extraídas 250 encuestas para la muestra.

En B2B, se realizaron 75 encuestas, de las cuales 10 fueron realizadas de forma presencial a los propietarios de restaurantes y 65 se compartieron a través de una cuenta de WhatsApp de agremiados al sector de restaurantes de la ciudad de Lima. Se eliminaron 25

encuestas cuando el entrevistado no respondió una o varias preguntas; por lo cual, solo fueron extraídas 50 encuestas para la muestra.

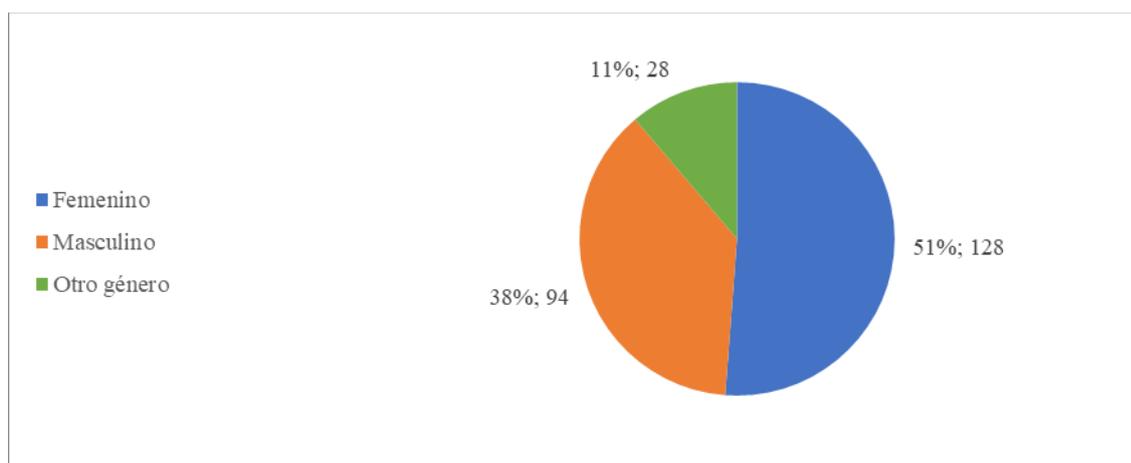
**Figura 17. Edad del consumidor**



Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿Cuál es su edad?, muestra que el 34% de los participantes tienen entre 26 y 33 años (n=85), el 30% entre 34 y 41 años (n=74), el 24% entre 18 y 25 años, y el 12% entre 42 a más años. El 88% de los participantes se agrupan en las edades de 18 a 41 años.

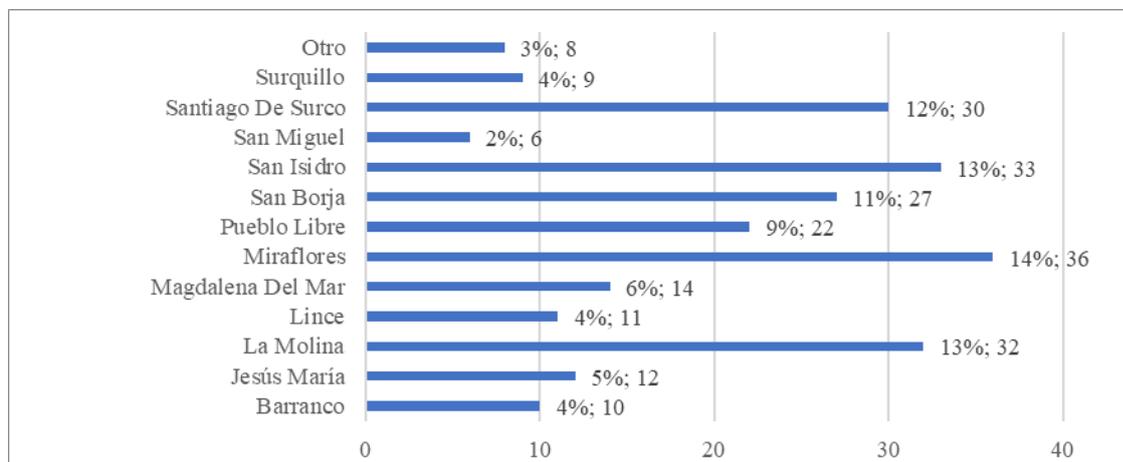
**Figura 18. ¿Cuál es su género?**



Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿Cuál es su género?, muestra que el 51% de los participantes es del género femenino (n=128), el 38% del género masculino (n=94), y el 11% es de otro género.

**Figura 19. Distrito de Lima Moderna de residencia actual**

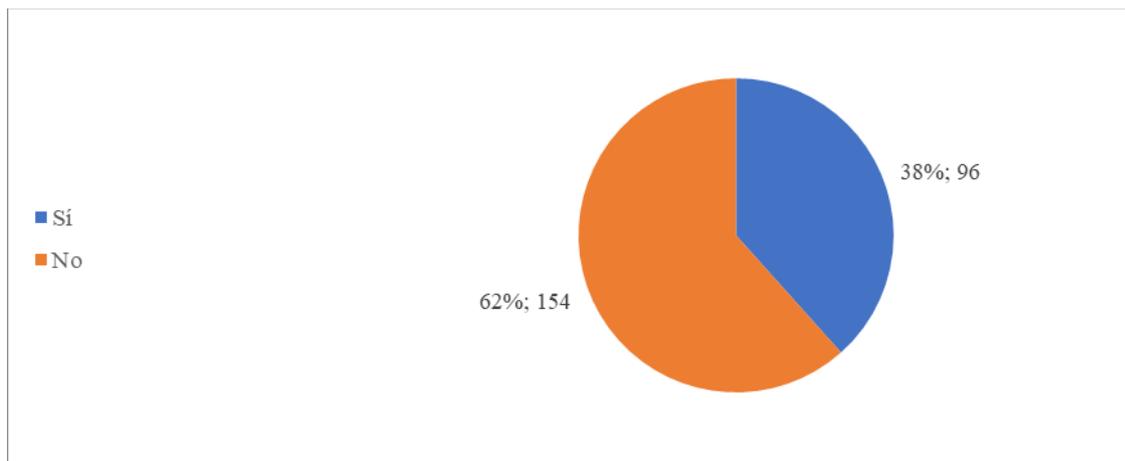


Elaboración propia

En relación al resultado de la pregunta ¿En qué distrito de Lima Moderna reside actualmente?, muestra que el 14% de los participantes reside en el distrito de Miraflores (n=36), el 13% en San Isidro (n=33), el 13% en La Molina (n=32), el 12% en Santiago De Surco (n=30), el 11% en San Borja (n=27), el 9% en Pueblo Libre (n=22), el 6% en Magdalena Del Mar (n=14), el 5% reside en Jesús María (n=12), el 4% en Lince (n=11), el 4% el distrito de Barranco (n=10), el 4% en Surquillo (n=9), el 3% en San Miguel (n=8), y el 2% reside en otros distritos (n=6).

El 97% de los participantes de la muestra, se agrupan en los distritos de Lima Moderna, de los cuales el 63% se concentra en los distritos de Miraflores, San Isidro, La Molina, Santiago De Surco y San Borja.

**Figura 20. Tiene hijos con edades entre 2 y 10 años**

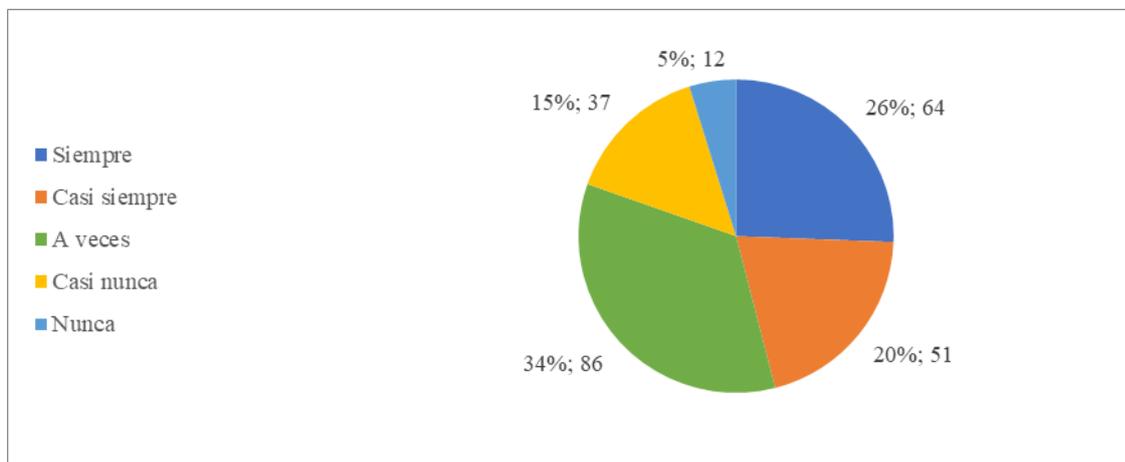


Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿Tiene hijos con edades entre 2 y 10 años?, muestra que el 62% de los participantes no tiene hijos (n=154), y el 38% tiene hijos en el rango de edad de 2 a 10 años (n=96).

#### **Hábitos de consumo:**

**Figura 21. Utiliza menaje (cubiertos, vasos, platos) desechable**

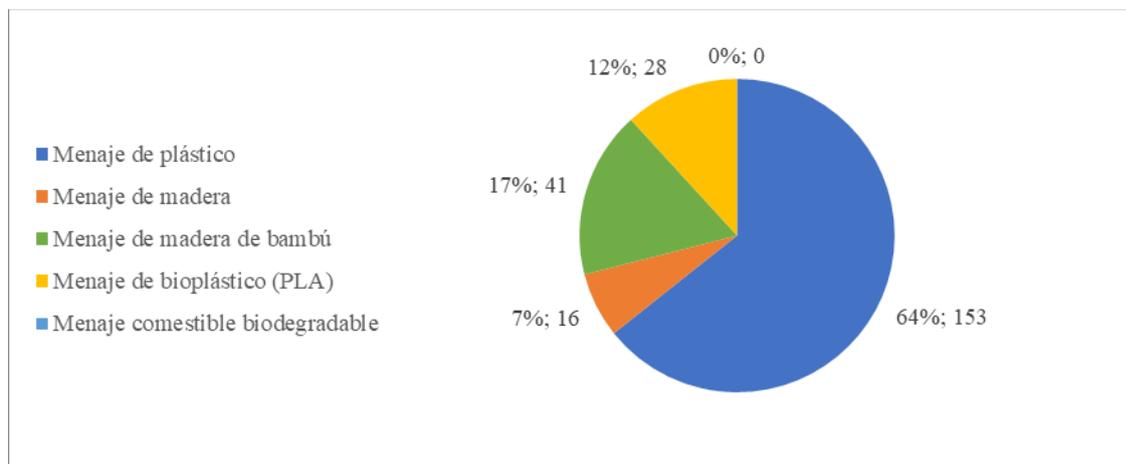


Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿Utiliza menaje (cubiertos, vasos, platos) desechable?, muestra que el 34% de los participantes utiliza menaje desechable a veces (n=86), el 26%

siempre (n=64), el 20% casi siempre (n=51), el 15% casi nunca (n=37), y el 5% nunca (n=12).

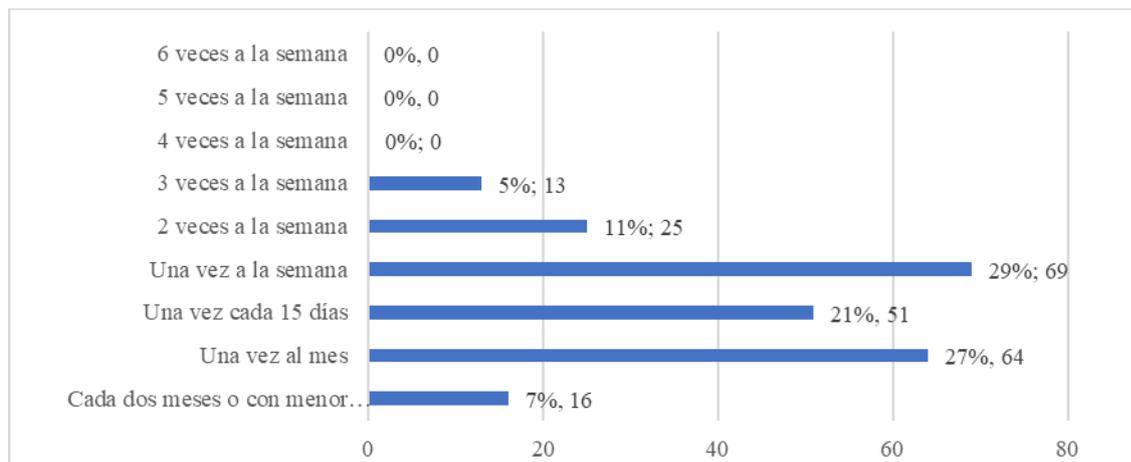
**Figura 22. Tipo de menaje desechable que utiliza con mayor frecuencia**



Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿Qué tipo de menaje (cubiertos, vasos, platos) desechable utiliza con mayor frecuencia?, muestra que el 64% de los participantes utiliza menaje de plástico (n=153), el 17% utiliza menaje de madera de bambú (n=41), el 12% menaje de bioplástico (pla) (n=28), el 7% menaje de madera (n=16), y el 0% menaje comestible biodegradable (n=0).

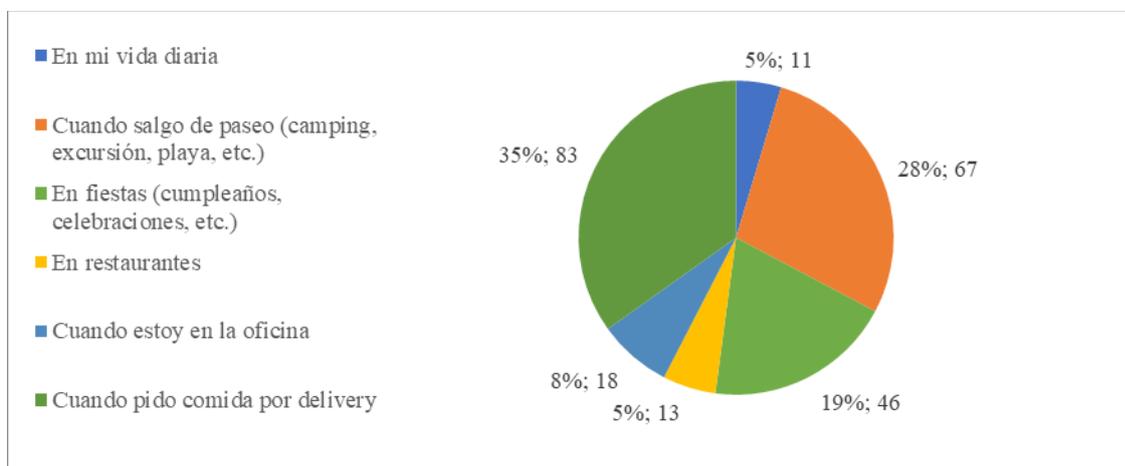
**Figura 23. Frecuencia de compra menaje desechable**



Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿Con qué frecuencia compra menaje desechable?, muestra que el 29% de los participantes compra menaje desechable una vez a la semana (n=69), el 27% una vez al mes (n=64), el 21% una vez cada 15 días (n=51), el 11% 2 veces a la semana (n=25), el 7% cada dos meses o con menor frecuencia (n=16), y el 5% 3 veces a la semana (n=13).

**Figura 24. Circunstancias en las que utiliza menaje desechable**

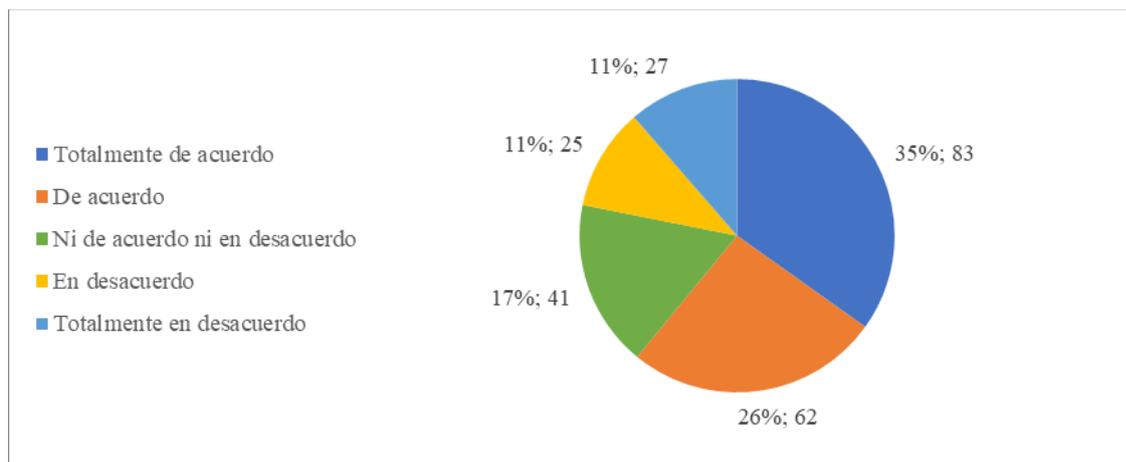


Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿En qué circunstancias utiliza menaje desechable?, muestra que el 35% de los participantes compra menaje desechable cuando pide comida por delivery (n=83), el 28% cuando salgo de paseo (camping, excursión, playa, etc.) (n=67), el 19% en fiestas (cumpleaños, celebraciones, etc.) (n=46), el 8% cuando estoy en la oficina (n=18), el 5% en restaurantes (n=13), y el 5% en mi vida diaria (n=11).

**Figura 25. Disposición o a reemplazar el menaje de plástico por menaje comestible**

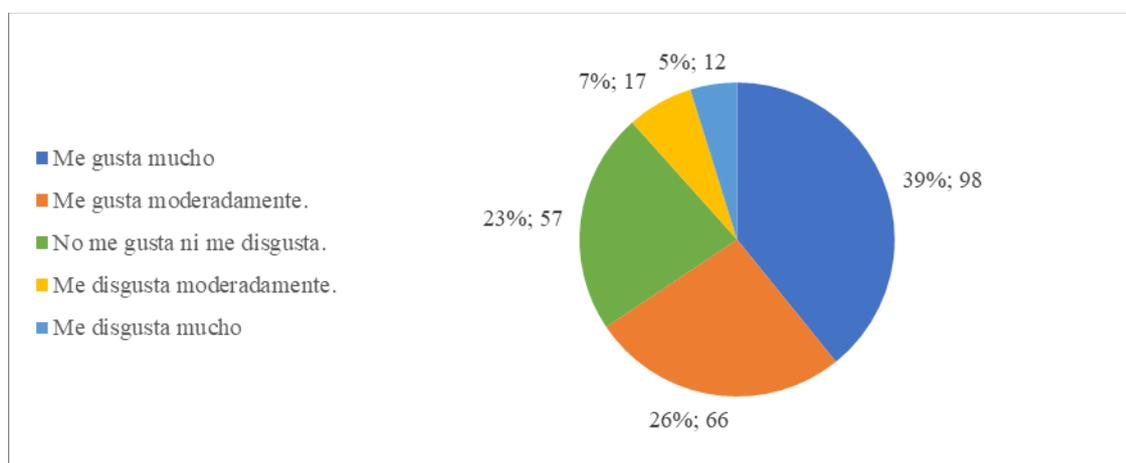
**biodegradable**



Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿Estaría dispuesto a reemplazar el menaje de plástico por menaje comestible biodegradable?, muestra que el 35% de los participantes estaría totalmente de acuerdo (n=83), el 26% de acuerdo (n=62), el 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo (n=41), el 11% totalmente en desacuerdo (n=27), y el 11% en desacuerdo (n=25).

**Figura 26. Gusto por el menaje comestible biodegradable de la idea de negocio**

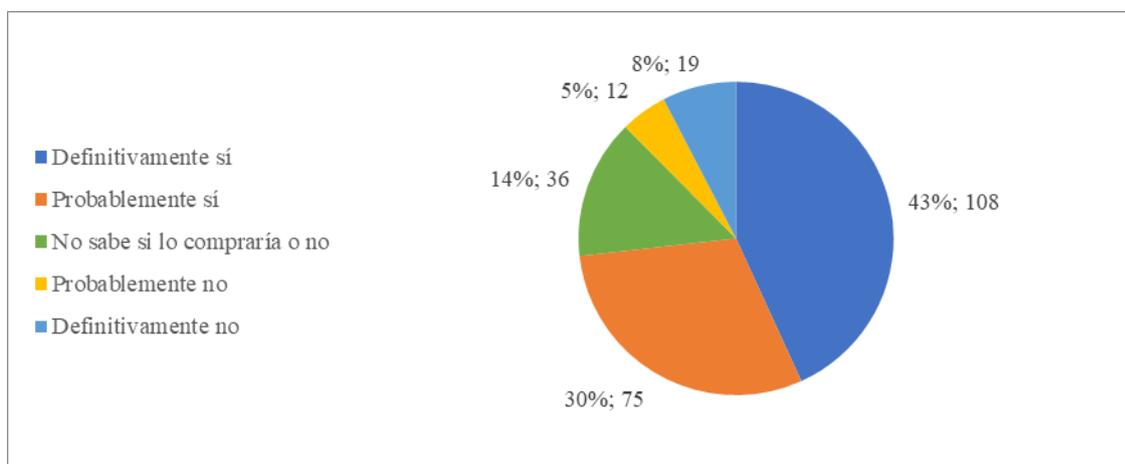


Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿Qué tanto le gusta el menaje comestible biodegradable de la idea de negocio?, muestra que el 39% de los participantes respondió me gusta mucho

(n=98), el 26% me gusta moderadamente (n=66), el 23% no me gusta ni me disgusta (n=57), el 7% me disgusta moderadamente (n=17), y el 5% me disgusta mucho (n=12).

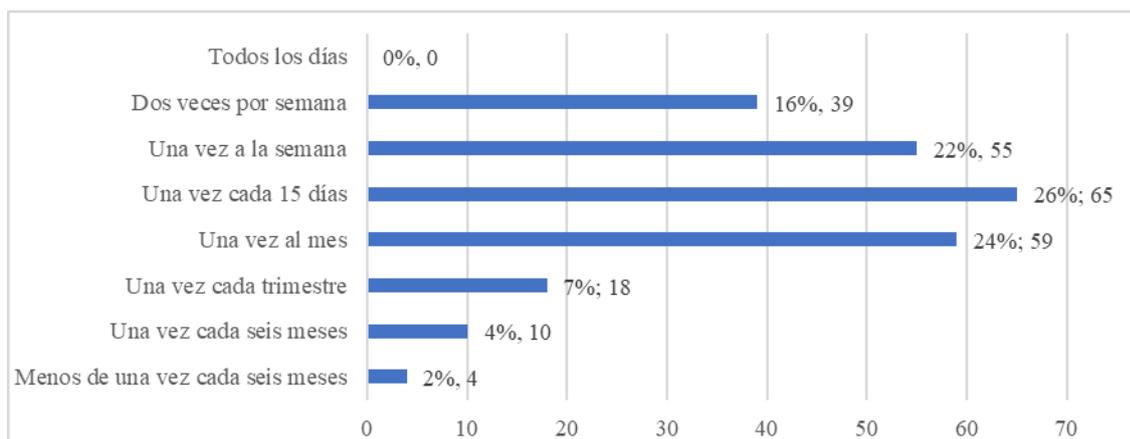
**Figura 27. Disposición a comprar el menaje comestible biodegradable de la idea de negocio**



Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿Estaría dispuesto a comprar el menaje comestible biodegradable de la idea de negocio?, muestra que el 43% de los participantes respondió definitivamente sí (n=108), el 30% probablemente sí (n=75), el 14% no sabe si lo compraría o no (n=36), el 8% definitivamente no (n=19), y el 5% probablemente no (n=12).

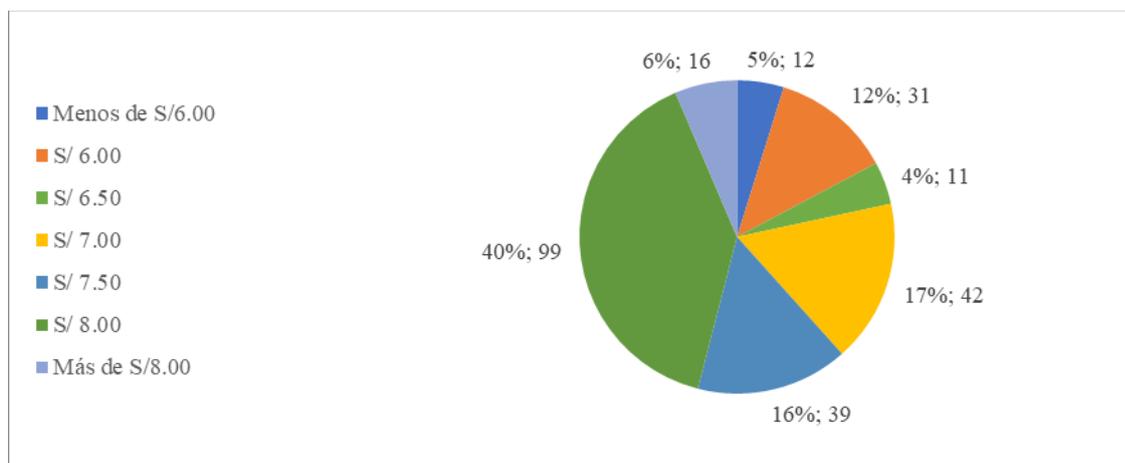
**Figura 28. Frecuencia con la que estaría dispuesto a comprar el menaje comestible biodegradable de la idea de negocio**



Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿Con qué frecuencia estaría dispuesto a comprar el menaje comestible biodegradable de la idea de negocio?, muestra que el 43% de los participantes estaría dispuesto a comprar la idea de negocio una vez cada 15 días (n=108), el 24% una vez al mes (n=59), el 22% una vez a la semana (n=55), el 16% dos veces por semana (n=39), el 7% una vez cada trimestre (n=18), el 4% una vez cada seis meses (n=10), el 2% menos de una vez cada seis meses (n=4) y el 0% todos los días (n=0).

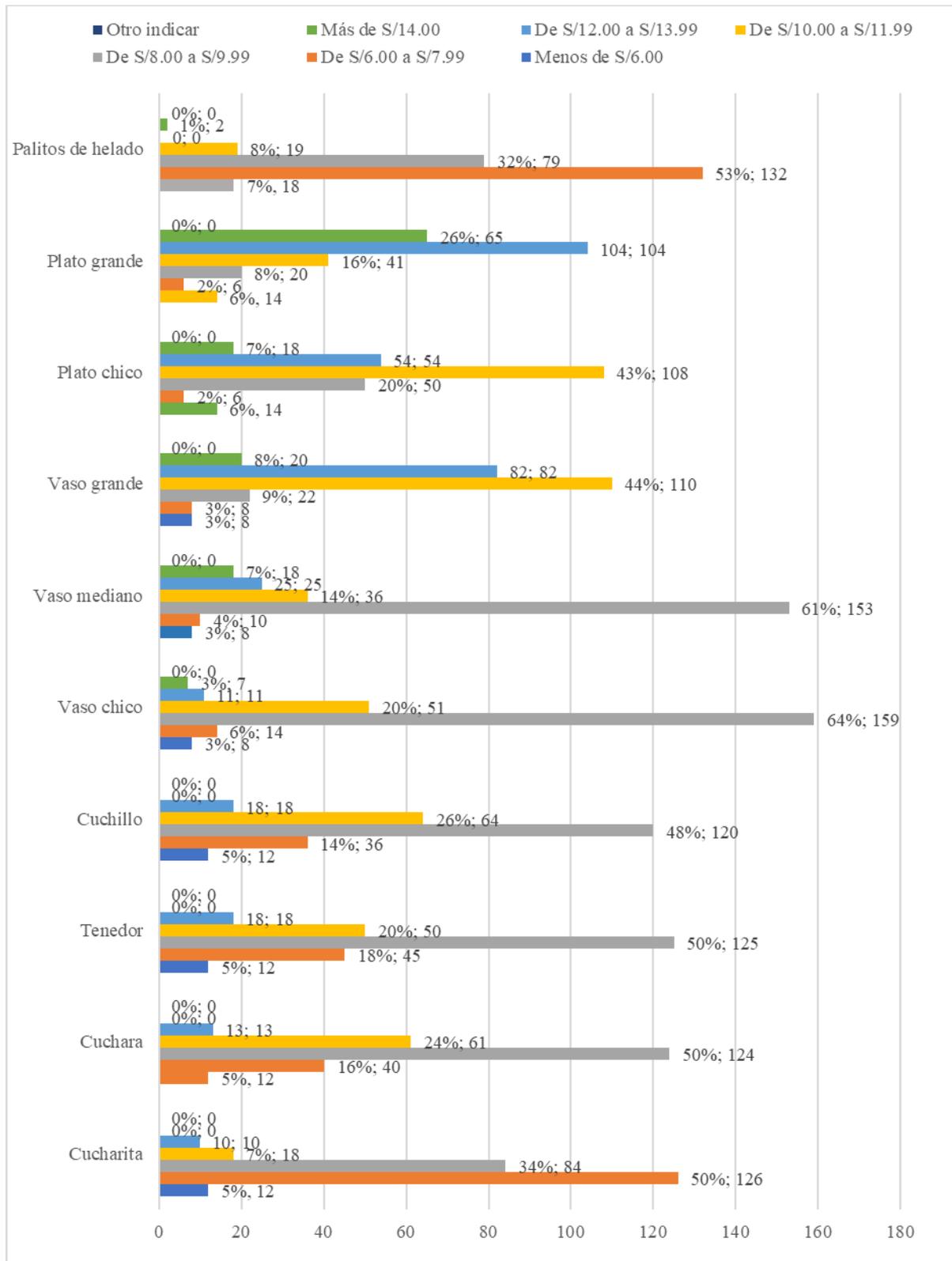
**Figura 29. Disposición a pagar por una caja de cubiertos comestible biodegradable de 24 unidades de la idea de negocio**



Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una caja de cubiertos comestible biodegradable de 24 unidades de la idea de negocio?, muestra que el 40% de los participantes estaría dispuesto a pagar S/ 8.00 (n=99), el 17% S/ 7.00 (n=42), el 16% S/ 7.50 (n=39), el 12% S/ 6.00 (n=31), el 6% Más de S/8.00 (n=16), el 5% Menos de S/6.00 (n=12), y el 4% S/ 6.50 (n=11).

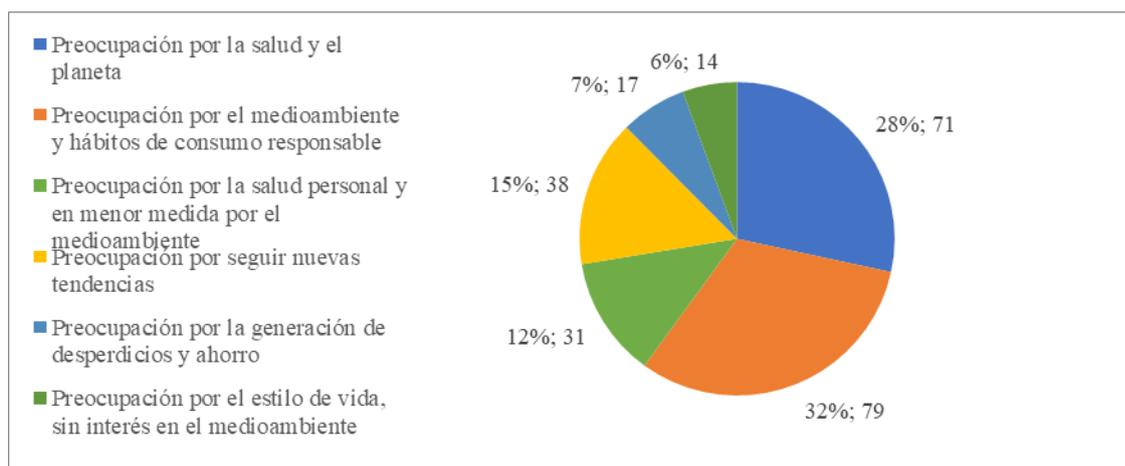
**Figura 30. Disposición a pagar por una caja de menaje comestible biodegradable de 24 unidades de la idea de negocio**



Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una caja de menaje comestible biodegradable de 24 unidades de la idea de negocio?, muestra que el 50% de los participantes estaría dispuesto a pagar por cucharitas de S/6.00 a S/7.99, el 50% pagaría por cucharas de s/8.00 a s/9.99, el 50% pagaría por tenedores de S/8.00 a S/9.99, el 48% pagaría por cuchillos de S/8.00 a S/9.99, el 64% pagaría por vasos chicos de S/8.00 a S/9.99, el 61% pagaría por vasos chicos de S/8.00 a S/9.99, el 44% pagaría por vasos medianos de S/10.00 a S/11.99, el 50% pagaría por platos chicos de S/10.00 a S/11.99, el 50% pagaría por platos grandes de S/12.00 a S/13.99, y el 53% pagaría por palitos de helado de S/6.00 a S/7.99.

**Figura 31. Factores que motivarían la compra de menaje comestible biodegradable**

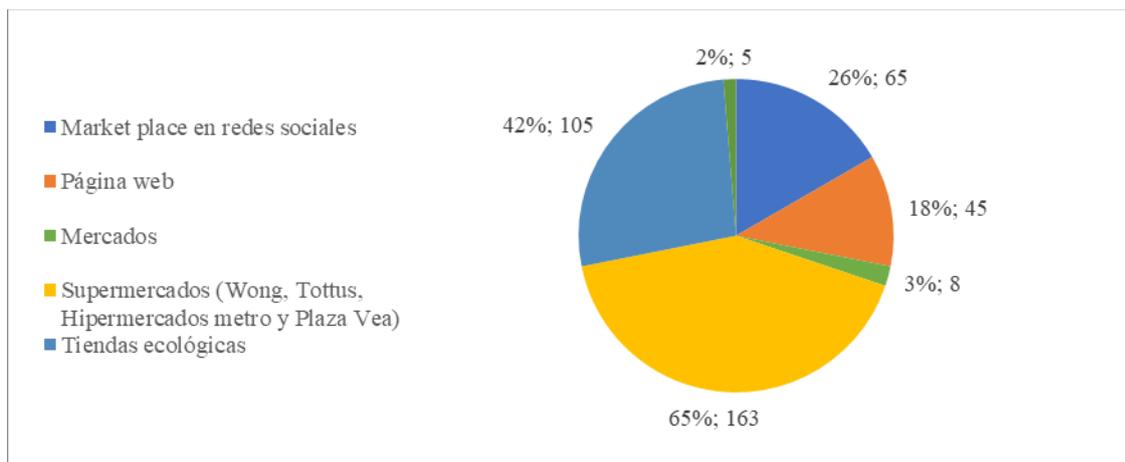


Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿Qué factores motivarían la compra de menaje comestible biodegradable?, muestra que el 32% de los participantes estaría motivado a comprar por el menaje biodegradable porque tiene preocupación por el medioambiente y hábitos de consumo responsable (n=79), el 28% preocupación por la salud y el planeta (n=71), el 15% preocupación por seguir nuevas tendencias (n=38), el 12% preocupación por la salud personal y en menor medida por el medioambiente (n=31), el 7% preocupación por la salud personal y en menor medida por el medioambiente (n=17), y el 6% preocupación por el estilo de vida, sin interés en el medioambiente (n=14).

**Figura 32. Establecimientos o plataformas le gustaría adquirir el menaje comestible**

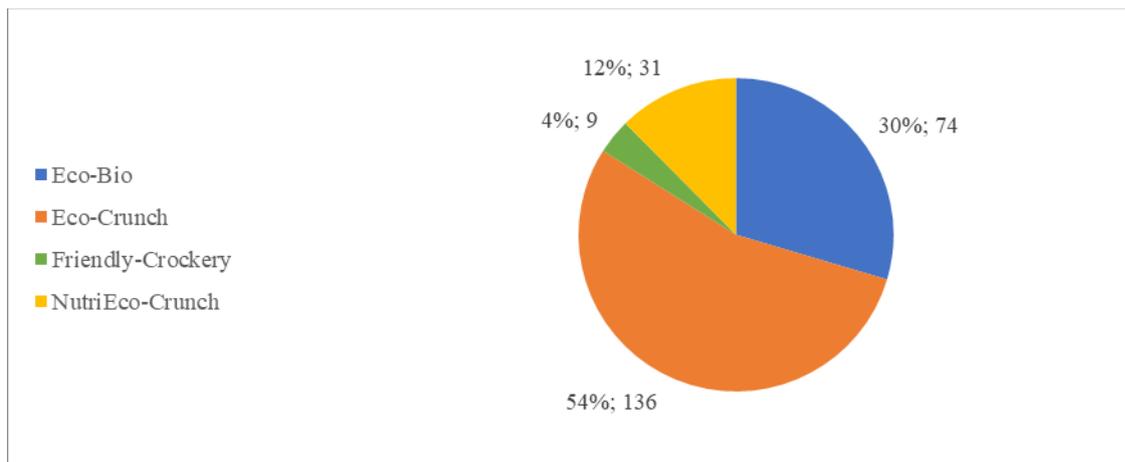
**biodegradable**



Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿A través de qué establecimientos o plataformas le gustaría adquirir el menaje comestible biodegradable?, muestra que el 65% de los participantes preferiría comprar el producto en supermercados (Wong, Tottus, Hipermercados Metro y Plaza Vea) (n=163), el 42% en tiendas ecológicas (n=105), el 26% en market place en redes sociales (n=65), el 18% en página web (n=45), el 3% en mercados (n=8), y el 2% en otros lugares (n=5).

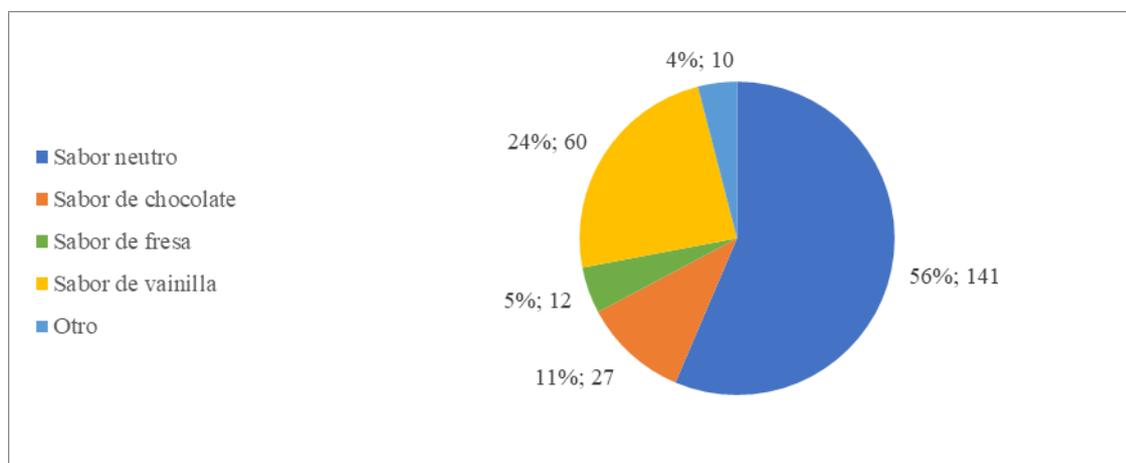
**Figura 33. Nombre sugerido para la marca de menaje comestible biodegradable**



Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿Qué nombre le parece más adecuado para la marca de menaje comestible biodegradable?, muestra que el 54% de los participantes preferiría el nombre Eco-Crunch (n=136), el 30% Eco-Bio (n=74), el 12% NutriEco-Crunch (n=31), y el 4% Friendly-Crockery (n=9).

**Figura 34. Sabor del menaje comestible biodegradable preferido**

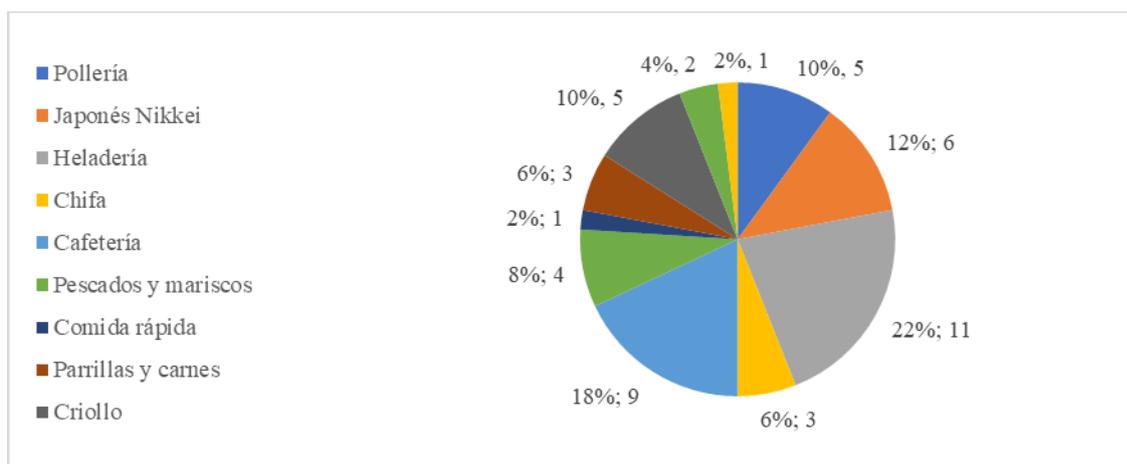


Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿En cuanto al sabor del menaje comestible biodegradable prefiere algún sabor en particular?, muestra que el 56% de los participantes preferiría comprar el sabor neutro (n=141), el 24% sabor de vainilla (n=60), el 11% sabor de chocolate (n=27), el 5% sabor de fresa (n=12), y el 4% otro sabor(n=10).

## Resultados de la encuesta a restaurantes

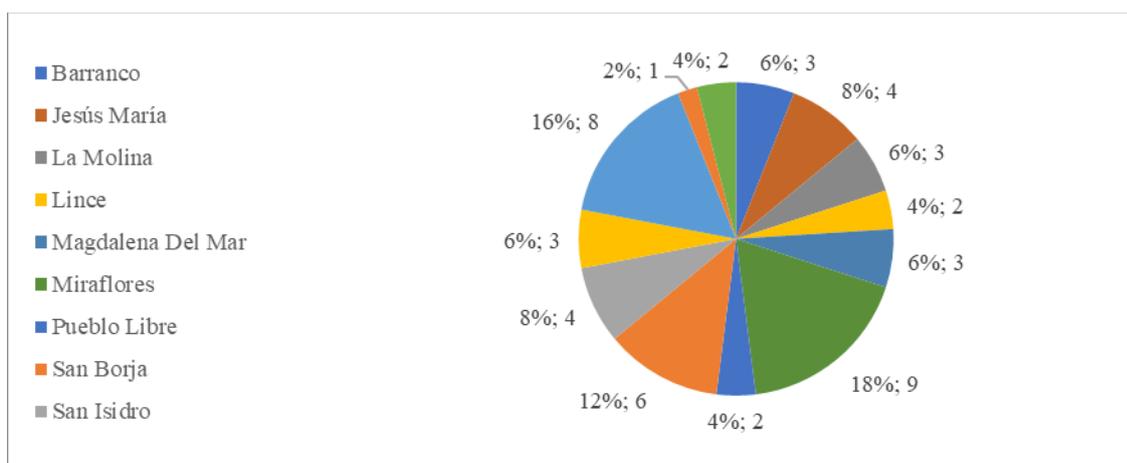
**Figura 35. Categoría de restaurante**



Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿A qué categoría pertenece su restaurante?, muestra que el 22% de los restaurantes pertenecen a la categoría de heladerías (n=11), el 18% a cafeterías (n=9), el 12% a japonés nikkei (n=6), el 10% a pollería (n=5), el 8% a pescados y mariscos (n=4), el 6% a chifa (n=3), el 6% a parrillas y carnes (n=3), el 4% a fusión o gourmet (n=2), el 2% a comida rápida (n=1), y el 2% a otro (n=1).

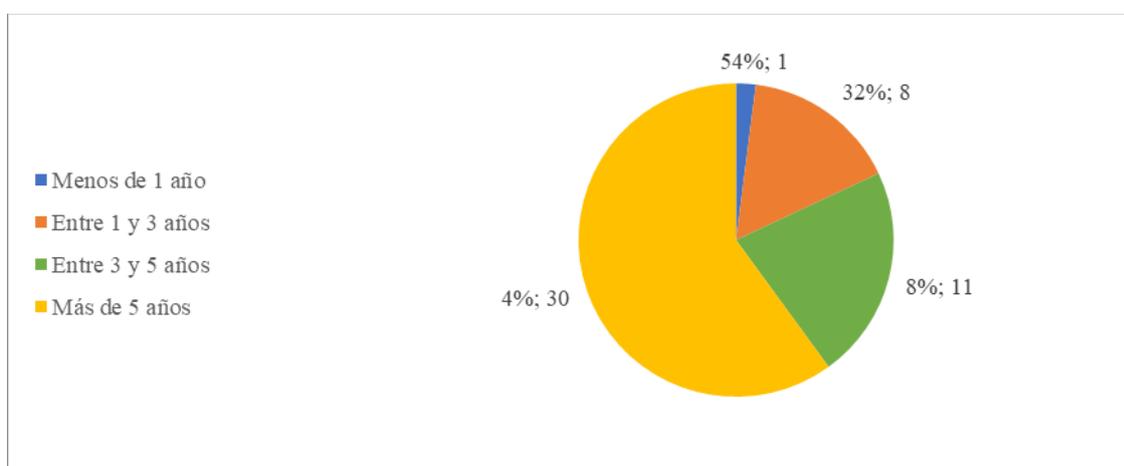
**Figura 36. Distrito de Lima Moderna donde se ubica el restaurante**



Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿En qué distrito de Lima Moderna se ubica el restaurante?, muestra que el 18% de los restaurantes se ubica en el distrito de Miraflores (n=9), el 16% en Santiago De Surco (n=8), el 12% en San Borja (n=6), el 8% en Jesús María (n=4), el 8% en San Isidro (n=4), el 6% en Barranco (n=3), el 6% en La Molina (n=3), el 6% en Magdalena Del Mar (n=3), el 6% en San Miguel (n=3), el 4% en Lince (n=2), el 4% en Pueblo Libre (n=2), el 2% en Surquillo (n=1), y el 4% en otro distrito (n=2).

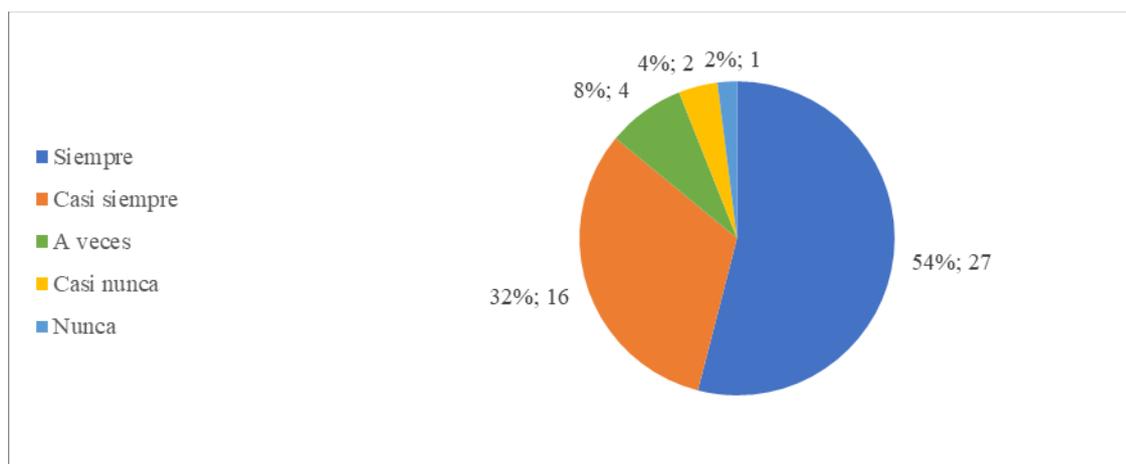
**Figura 37. Años de operación de negocio del restaurante en el mercado de Lima Moderna**



Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿Cuántos años de operación de negocio tiene el restaurante en el mercado de Lima Moderna?, muestra que el 60% de los restaurantes tiene más de 5 años de operación en el negocio (n=141), el 24% entre 3 y 5 años (n=60), el 11% entre 1 y 3 años (n=27), y el 5% menos de 1 año (n=12).

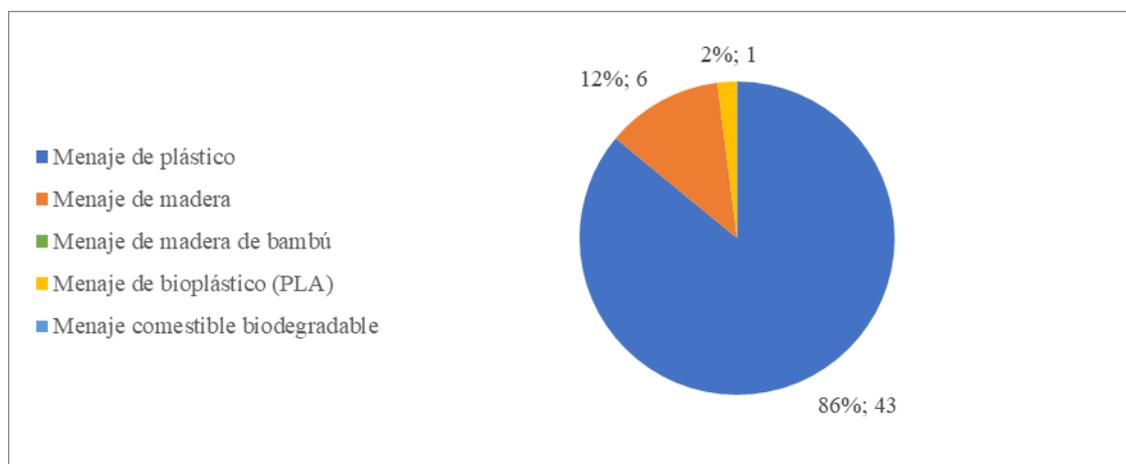
**Figura 38. Uso de menaje (cubiertos, vasos, platos) descartable en el restaurante**



Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿Utiliza menaje (cubiertos, vasos, platos) descartable en el restaurante?, muestra que el 54% de los restaurantes utiliza menaje desechable siempre (n=27), el 32% casi siempre (n=16), el 8% a veces (n=4), el 4% casi nunca (n=2) y el 2% nunca (n=1).

**Figura 39. Tipo de menaje desechable que utiliza con mayor frecuencia**

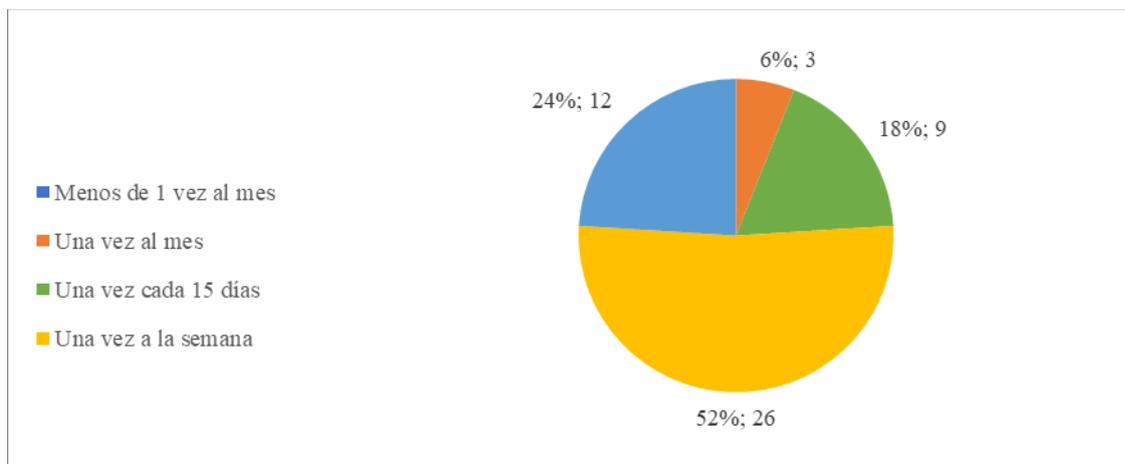


Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿Qué tipo de menaje desechable utiliza con mayor frecuencia?, muestra que el 86% de los restaurantes utiliza menaje de plástico (n=43), el 12%

menaje de madera (n=6), el 2% menaje de bioplástico (pla) (n=1), el 0% menaje de madera de bambú (n=0) y el 0% menaje comestible biodegradable (n=0).

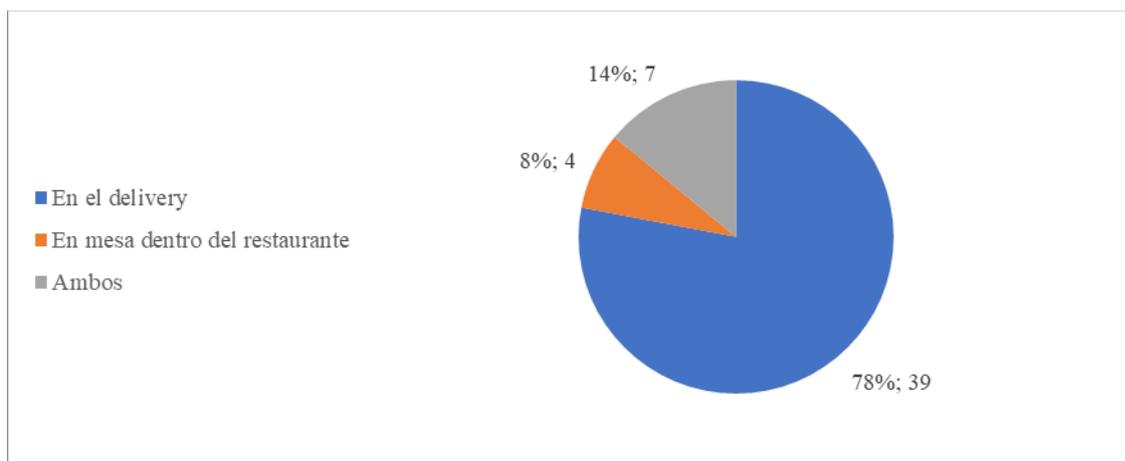
**Figura 40. Frecuencia de compra de menaje desechable**



Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿Con qué frecuencia compra menaje desechable?, muestra que el 52% de los restaurantes compra menaje una vez a la semana (n=26), el 24% 2 veces a la semana o con mayor frecuencia (n=12), el 18% una vez cada 15 días (n=9), el 6% una vez al mes (n=3) y el 0% menos de 1 vez al mes (n=0).

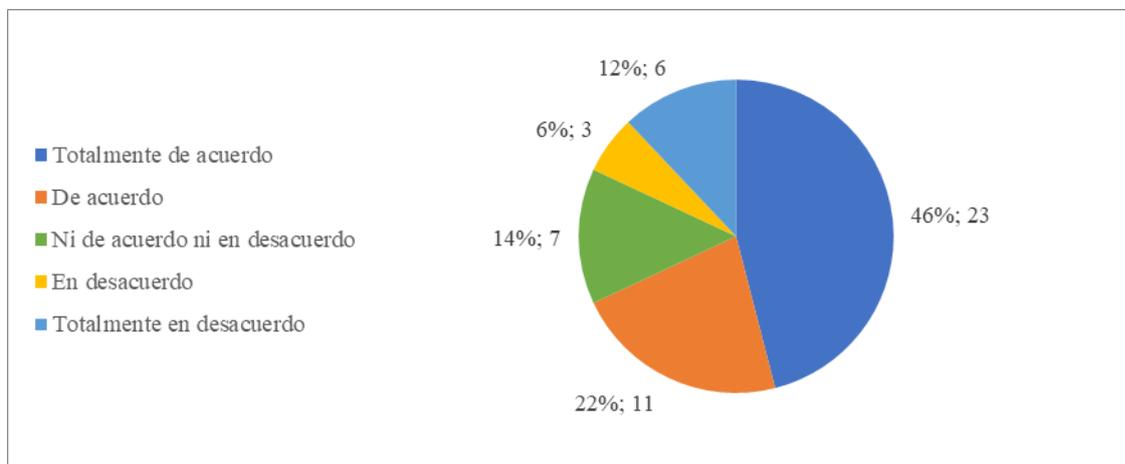
**Figura 41. Circunstancias de uso del menaje desechable**



Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿En qué circunstancias utiliza menaje desechable?, muestra que el 78% de los restaurantes utiliza menaje desechable en el delivery (n=39), el 14% en mesa dentro del restaurante (n=7), el 8% en ambos casos (n=4).

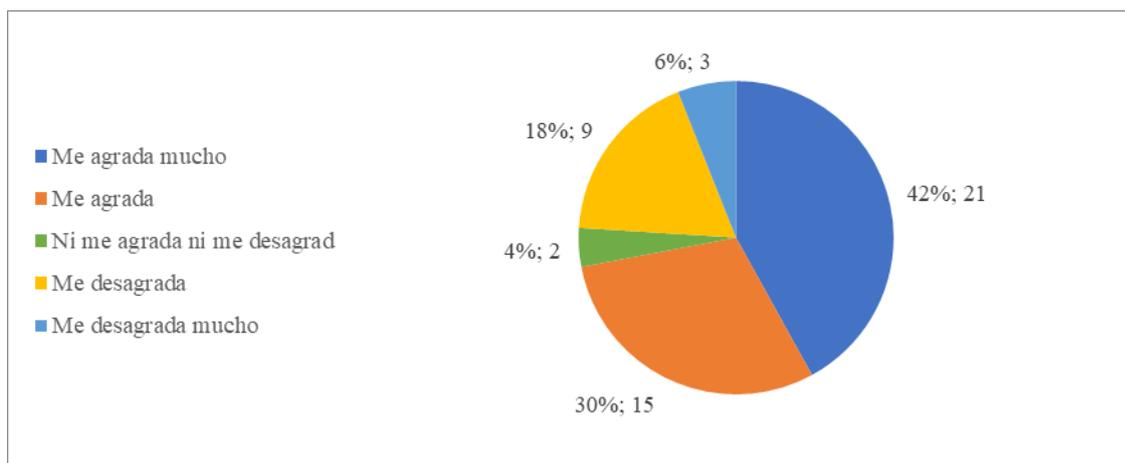
**Figura 42. Disposición a reemplazar el menaje de plástico por menaje comestible biodegradable**



Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿Estaría dispuesto a reemplazar el menaje de plástico por menaje comestible biodegradable?, muestra que el 46% de los restaurantes estaría totalmente de acuerdo (n=46), el 22% de acuerdo (n=11), el 14% ni de acuerdo ni en desacuerdo (n=7), el 12% totalmente en desacuerdo (n=6) y el 6% en desacuerdo (n=3).

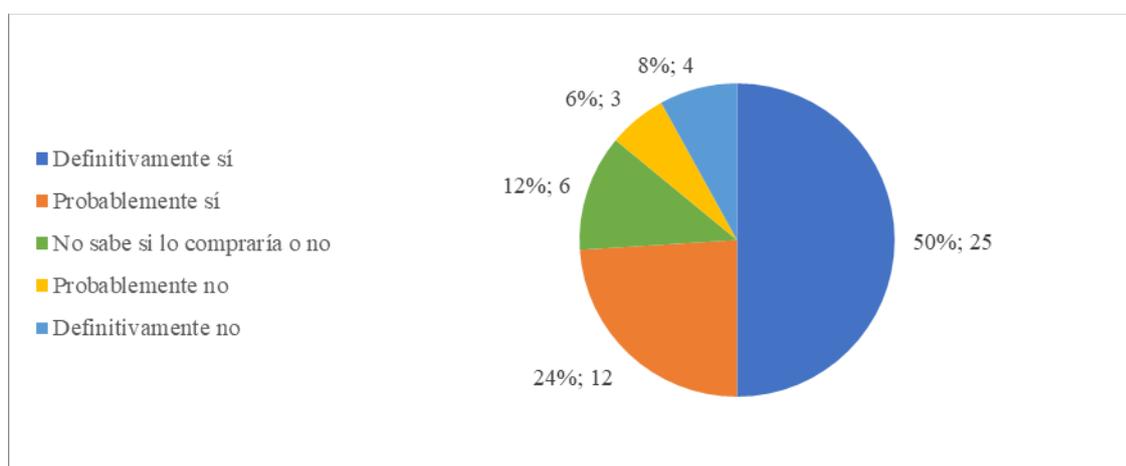
**Figura 43. Nivel de agrado del menaje comestible biodegradable de la idea de negocio**



Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿Qué tanto le agrada el menaje comestible biodegradable de la idea de negocio?, muestra que el 42% de los restaurantes considera me agrada mucho (n=21), el 30% me agrada (n=15), el 18% me desagrada (n=9), el 6% me desagrada mucho (n=3) y el 4% ni me agrada ni me desagrada (n=2).

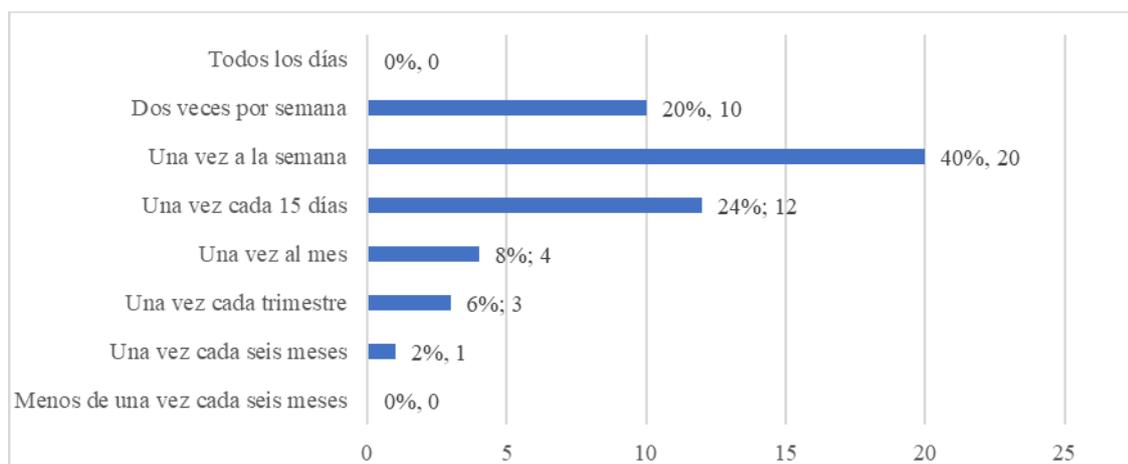
**Figura 44. Disposición a utilizar el menaje comestible biodegradable de la idea de negocio en su restaurante**



Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿Estaría dispuesto a utilizar el menaje comestible biodegradable de la idea de negocio en su restaurante?, muestra que el 50% de los restaurantes definitivamente sí estaría dispuesto a comprar el menaje de la idea de negocio (n=25), el 24% probablemente sí (n=12), el 12% no sabe si lo compraría o no (n=6), el 8% definitivamente no (n=4) y el 6% probablemente no (n=3).

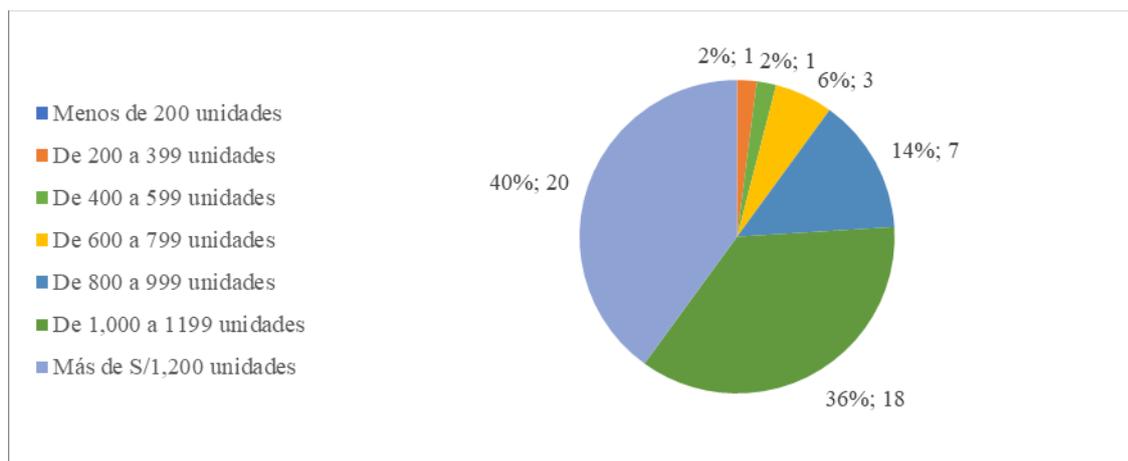
**Figura 45. Frecuencia de disposición de comprar el menaje comestible biodegradable de la idea de negocio**



Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿Con qué frecuencia estaría dispuesto a comprar el menaje comestible biodegradable de la idea de negocio?, muestra que el 40% de los restaurantes estaría dispuesto a comprar el menaje de la idea de negocio con una frecuencia de una vez cada 15 días (n=20), el 24% una vez al mes (n=12), el 20% una vez a la semana (n=10), el 8% dos veces por semana (n=4), el 6% una vez cada trimestre (n=3), el 2% una vez cada seis meses (n=1), el 0% menos de una vez cada seis meses (n=0), y el 0% todos los días (n=0).

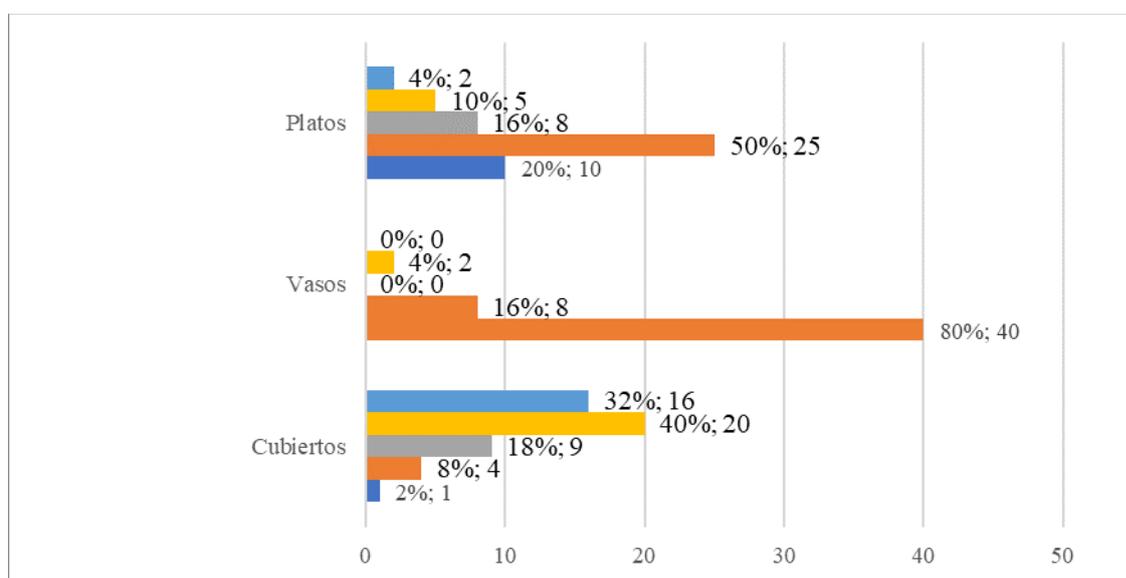
**Figura 46. 9. Demanda anual en unidades de menaje desechable de restaurantes**



Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿Podría indicar la demanda anual en unidades de menaje desechable de su restaurante?, muestra que el 40% de los restaurantes estaría dispuesto a demandar más de s/1,200 unidades (n=20), el 36% de 1,000 a 1199 unidades (n=18), el 14% de 800 a 999 unidades (n=7), el 6% de 600 a 799 unidades (n=3), el 2% de 400 a 599 unidades (n=1), el 2% de 200 a 399 unidades (n=1), y el 0% menos de 200 unidades (n=0).

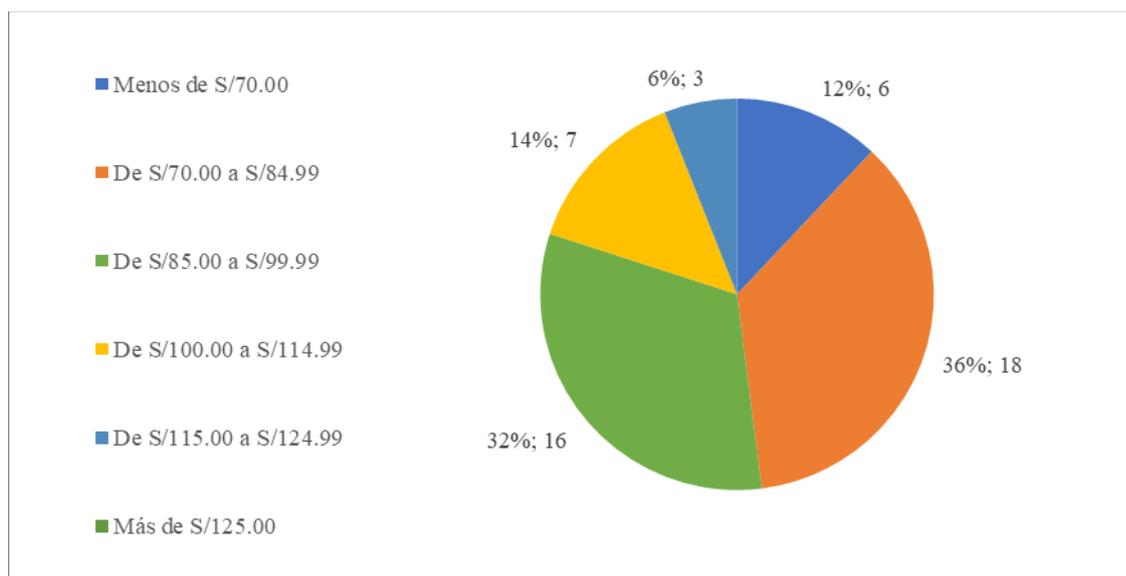
**Figura 47. Volumen de compra en unidades de utensilios comestibles y biodegradables que estaría dispuesto a comprar el restaurante**



Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿Cuál sería el volumen de compra en unidades de utensilios comestibles y biodegradables que estaría dispuesto a comprar?, muestra que el 40% de los restaurantes estaría dispuesto a comprar entre 900 y 1,100 unidades de cubiertos (n=20), el 80% menos de 300 unidades de vasos (n=40) y el 50% entre 300 y 500 unidades de platos (n=25).

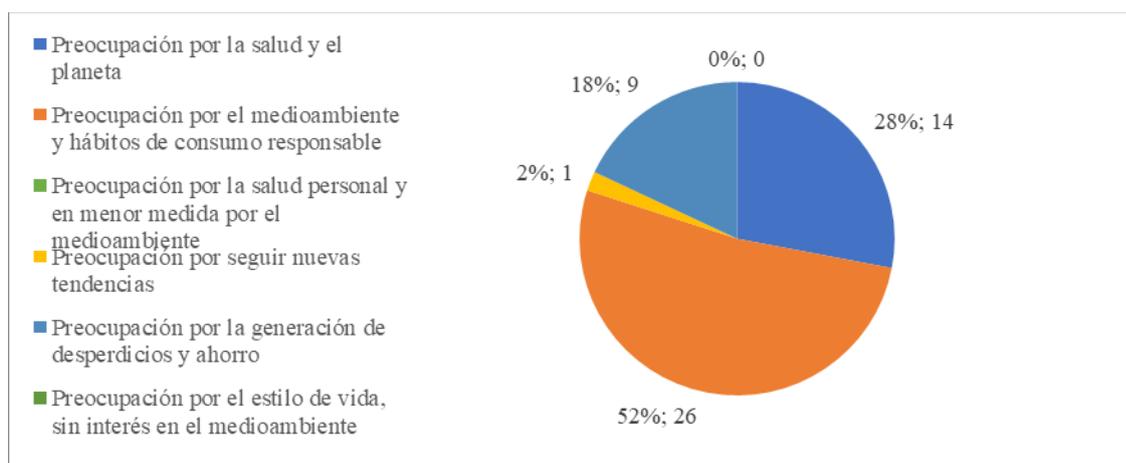
**Figura 48. Disposición a pagar por una caja de cubiertos comestible biodegradable de 300 unidades de la idea de negocio**



Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una caja de cubiertos comestible biodegradable de 300 unidades de la idea de negocio?, muestra que el 36% de los restaurantes estaría dispuesto a pagar de S/70.00 a S/84.99 (n=18), el 32% de S/85.00 a S/99.99 (n=16) y el 14% de S/100.00 a S/114.99 (n=7), el 12% menos de S/70.00 (n=6), el 6% de S/115.00 a S/124.99 (n=3) y el 0% más de S/125.00 (n=0).

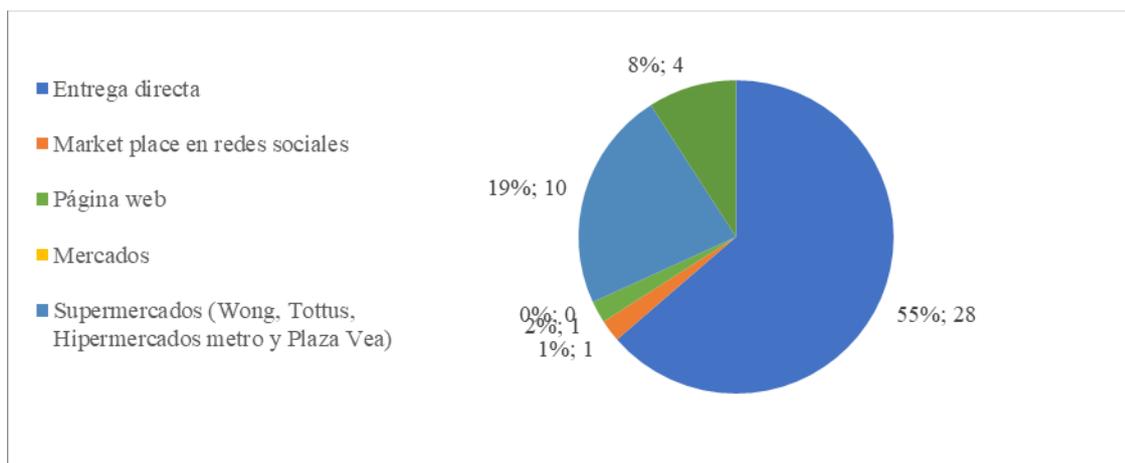
**Figura 49. Factores que motivarían la compra de menaje comestible biodegradable**



Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿Qué factores motivarían la compra de menaje comestible biodegradable?, muestra que el 52% de los restaurantes estaría motivado a comprar menaje comestible biodegradable debido a la preocupación por el medioambiente y hábitos de consumo responsable (n=26), el 28% preocupación por la salud y el planeta (n=14), el 18% preocupación por la generación de desperdicios y ahorro (n=9), el 0% preocupación por seguir nuevas tendencias (n=0), y el 0% preocupación por el estilo de vida, sin interés en el medioambiente (n=0).

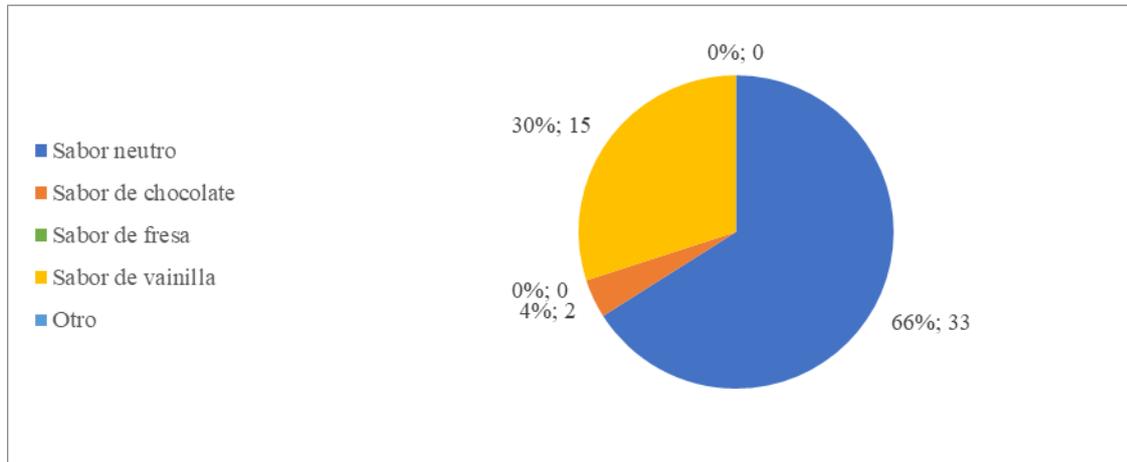
**Figura 50. Canal preferido para adquirir el menaje comestible biodegradable**



Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿A través de qué canal le gustaría adquirir el menaje comestible biodegradable?, muestra que el 55% de los restaurantes preferiría el canal de entrega directa (n=28), el 19% supermercados (Wong, Tottus, Hipermercados Metro Y Plaza Veja) (n=10), el 8% tiendas ecológicas (n=4), el 2% preocupación por seguir nuevas tendencias (n=1), y el 1% página web (n=1) y el 0% mercados (n=0).

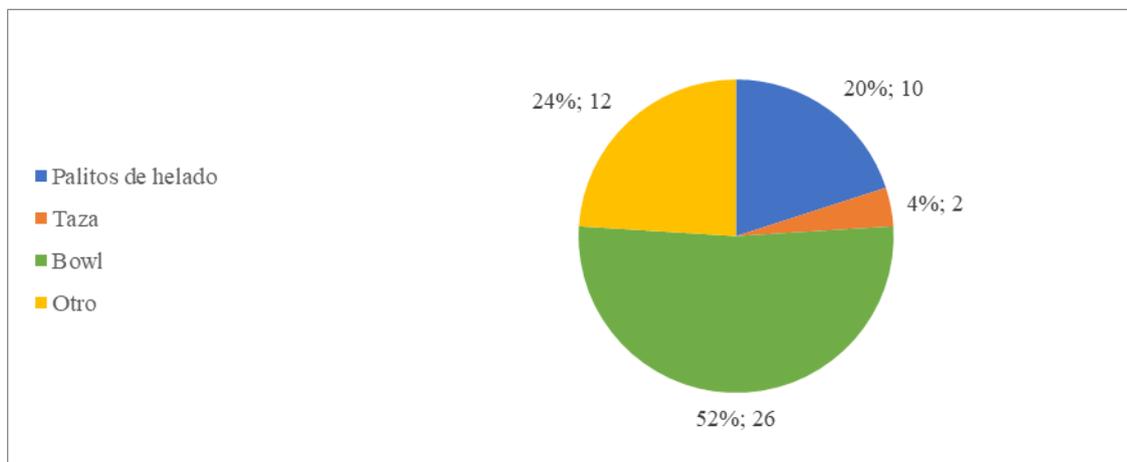
**Figura 51. Sabor del menaje comestible biodegradable que considera que sus comensales preferirían**



Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿En cuanto al sabor del menaje comestible biodegradable considera que sus comensales preferirían algún sabor en particular?, muestra que el 66% de los restaurantes preferiría el sabor neutro (n=33), el 30% sabor de vainilla (n=15), el 8% sabor de chocolate (n=4), el 4% sabor de fresa (n=2), y el 0% página web (n=0) y el 0% otro sabor (n=0).

**Figura 52. Otro tipo de utensilio comestible y biodegradable recomendaría**



Elaboración propia

El resultado de la pregunta ¿Qué otro tipo de utensilio comestible y biodegradable recomendaría?, muestra que el 52% de los restaurantes estaría dispuesto a comprar bowls (n=18), el 20% palitos de helado (n=10), el 4% tazas (n=2) y el 24% otros utensilios (n=12).

#### 4.2.4 Intención de compra

La intención de compra, tal como afirma Malhotra (2016), se refiere a la posibilidad de que un individuo compre un bien o servicio, cuando tiene la oportunidad de adquirir el producto. Según Morwitz et al. (2007), la intención de compra, se mide con el propósito de evaluar la aceptación del concepto de negocio de los nuevos productos; así como para prever la demanda de los productos existentes.

Para conocer la intención de compra de menaje biodegradable comestible, en la encuesta al consumidor final, se aplicó una pregunta estructurada de escala, con respuestas de tipo Likert. La respuesta de la pregunta 7. ¿Estaría dispuesto a comprar el menaje comestible biodegradable de la idea de negocio?, reveló que el 43% de los consumidores definitivamente sí compraría, el 30% probablemente sí, el 14% no sabe si lo compraría o no, el 5% probablemente no y el 8% definitivamente no.

Posteriormente, para estimar la intención de compra verdadera, se utilizó el método de ponderación de la intención de compra. Pope (2002), sostiene que el criterio de ponderación, mide la intención de compra; considerando que solo el 75% de las personas que respondieron “definitivamente sí comprarían el producto”, adquieren verdaderamente el producto. A partir del análisis realizado, se observó que el 41.58% de los consumidores finales tienen la intención de comprar el producto.

**Tabla 9. Ponderación de intención de compra B2C**

Escala de intención de compra	Respuesta	Respuesta (%)	Ponderación	Puntaje ponderado
Definitivamente sí	108	43%	0.75	32%
Probablemente sí	75	30%	0.25	8%
No sabe si lo compraría o no	36	14%	0.1	1%
Probablemente no	12	5%	0.05	0%
Definitivamente no	19	8%	0	0%
Intención de compra				41.58%

Elaboración propia

Posteriormente, para conocer la intención de compra de menaje biodegradable comestible, en la encuesta al restaurante, se aplicó una pregunta estructurada de escala, con respuestas de tipo Likert. La respuesta de la pregunta 7. ¿Estaría dispuesto a comprar el menaje comestible biodegradable de la idea de negocio en su restaurante?, reveló que el 32% de los consumidores definitivamente sí compraría, el 8% probablemente sí, el 14% no sabe si lo compraría o no, el 5% probablemente no y el 8% definitivamente no.

Posteriormente, para estimar la intención de compra verdadera, se utilizó el método de ponderación de la intención de compra de Pope (2002). A partir del análisis realizado, se apreció que el 45% de los restaurantes tienen la intención de comprar el producto.

**Tabla 10.**

Escala de intención de compra	Respuesta	Respuesta	Ponderación	Puntaje ponderado
Definitivamente sí	25	50%	0.75	38%
Probablemente sí	12	24%	0.25	6%
No sabe si lo compraría o no	6	12%	0.1	1%
Probablemente no	3	6%	0.05	0%
Definitivamente no	4	8%	0	0%
Intención de compra				45.00%

Elaboración propia

#### **4.2.5 Mercado potencial / demanda estimada**

El mercado potencial, según Kotler y Keller (2016), se define como el agrupamiento de los consumidores, que expresan sus intereses con suficiencia sobre una oferta de mercado.

Para estimar la demanda potencial del segmento B2C, se consideró un porcentaje de crecimiento de la demanda de 1.5%, que hace referencia al crecimiento poblacional según el Instituto de Estadística e Informática (2021). Además, se utilizó la información obtenida a través de la investigación de fuentes secundarias. La población de Centennials y Millennials de Lima moderna, con edades entre 18 y 41 años de edad asciende a 459,455 habitantes hombres y mujeres (INEI, 2020a). La distribución de personas de los niveles socioeconómicos (NSE) A, B y C en los distritos de Barranco y Surquillo corresponde a

74.6%; en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel a 94.2%, y en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina a 94.4% (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados, 2020).

Una vez estimada la población de Lima Moderna de los NSE A, B y C, se conoció que asciende a 424,990 habitantes (92% de la población de Lima Moderna). Acerca de los hábitos de consumo de productos ecoamigables, el 84% de los consumidores peruanos muestra un mayor interés por el medioambiente; en tal sentido, reconocen haber modificado su conducta, debido a su preocupación por los efectos del cambio climático sobre el medioambiente (Ipsos, 2020b); dicho porcentaje asciende a 356,991 habitantes. Asimismo, el 38% de los Millennials y Centennials tienen una actitud optimista por el cambio del planeta (GlobalWebindex, 2020).

Por lo cual, se concluye que el mercado potencial son los Centennials y Millennials de 18 a 41 años de edad de Lima Moderna, que pertenece a los niveles socioeconómicos A, B y C, que han modificado su conducta porque están preocupados por el planeta y tienen una actitud positiva de protección por el planeta. El mercado potencial asciende a 134,586 consumidores de Lima Moderna.

**Tabla 11. Mercado potencial B2C**

Año	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Habitantes de Perú	100%	32,625,948	33,115,337	33,612,067	34,116,248	34,627,992
Habitantes de Lima Metropolitana	30%	9,787,784	9,934,601	10,083,620	10,234,874	10,388,398
Habitantes de Lima Moderna de 18 a 41 años	5%	459,455	466,347	473,342	480,442	487,649
Adultos de 18 a 41 años de los segmentos A, B y C	92%	424,990	431,365	437,835	444,403	451,069
Consumidores preocupados por el medioambiente que han modificado su conducta a favor de la ecología	84%	356,991	362,346	367,781	373,298	378,898
Consumidores con actitud optimista de protección por el planeta	38%	134,586	136,605	138,654	140,733	142,844
Mercado potencial	29%	134,586	136,605	138,654	140,733	142,844

Elaboración propia

Posteriormente, se estimó el mercado disponible. Según Kotler y Keller (2016), el mercado disponible se define como el agrupamiento de consumidores, que tienen intereses, capacidad de pago y acceso a la oferta del producto.

Para estimar el mercado disponible, se utilizaron los resultados de la encuesta. A partir de la pregunta 1. ¿Utiliza menaje (cubiertos, vasos, platos) desechable?, se observó que el 80% de los encuestados utiliza menaje desechable; la pregunta 7. ¿Estaría dispuesto a comprar el menaje comestible biodegradable de la idea de negocio?, evidenció que el 61% tiene disposición a reemplazar el menaje desechable por menaje biodegradable. Por lo tanto, el mercado disponible asciende a 65,678 consumidores.

**Tabla 12. Mercado disponible B2C**

Año	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado potencial		134,586	136,605	138,654	140,733	142,844
Utiliza menaje desechable	80%	107,669	109,284	110,923	112,587	114,276
Disposición a reemplazar el menaje desechable por menaje biodegradable	61%	65,678	66,663	67,663	68,678	69,708
Mercado disponible	49%	65,678	66,663	67,663	68,678	69,708

Elaboración propia

Después, se estimó el mercado efectivo. Según Moyano (2015), el mercado efectivo, se define como el agrupamiento de consumidores, que estarían dispuestos a comprar el nuevo producto. Para estimar el mercado efectivo, se consideró que el 42% de los consumidores finales tiene la intención de comprar el menaje biodegradable. La estimación de la intención de compra de restaurantes, se desarrolló en el punto 5.2.5. Además, se consideró el resultado de la encuesta de la pregunta 6. ¿Qué tanto le gusta el menaje comestible biodegradable de la idea de negocio?, donde se evidenció que el 66% valora con agrado la idea de negocio. Asimismo, el resultado de la pregunta 11 ¿Qué factores motivarían la compra de menaje comestible biodegradable?, evidenció que el 94% tienen una motivación de interés ecológico para comprar el producto.

**Tabla 13. Mercado efectivo B2C**

Año	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado disponible	100%	65,678	66,663	67,663	68,678	69,708
Intención de compra	42%	27,309	27,718	28,134	28,556	28,985
Valoración de agrado de la idea de negocio	66%	18,024	18,294	18,569	18,847	19,130
Factor ecológico que motiva la compra	94%	16,942	17,197	17,454	17,716	17,982
Mercado efectivo	26%	16,942	17,197	17,454	17,716	17,982

Elaboración propia

Posteriormente, se estimó el mercado objetivo; según Moyano (2015), este tipo de mercado, se define como el agrupamiento de consumidores del mercado efectivo, que la empresa tiene la capacidad de atender. Por lo tanto, se determinó atender al 8% de los consumidores, con lo cual, en el primer año, se atenderá la demanda de 1,355 consumidores del público objetivo.

**Tabla 14. Mercado objetivo B2C**

Año	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado efectivo	100%	16,942	17,197	17,454	17,716	17,982
Mercado objetivo	8%	1,355	1,376	1,396	1,417	1,439

Elaboración propia

Por otro lado, se estimó el mercado potencial, disponible, efectivo y objetivo del segmento B2B de restaurantes. Para ello, se consideraron los resultados de las fuentes secundarias, a partir de las cuales, se observó en la Guía Gastronómica del Perú, que en Lima Moderna existen 552 restaurantes (PromPerú, 2021). La proyección anual del mercado potencial, consideró un porcentaje de crecimiento del sector de restaurantes de 1.86% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021).

Adicionalmente, se utilizaron los resultados de la encuesta a restaurantes para estimar el mercado disponible. El resultado de la pregunta 1. ¿Utiliza menaje (cubiertos, vasos, platos) descartable en el restaurante? Evidenció que el 94% de los restaurantes utiliza menaje desechable; la pregunta 5. ¿Estaría dispuesto a reemplazar el menaje de plástico por menaje comestible biodegradable?, reflejó que el 68% tiene disposición a reemplazar el menaje desechable por menaje biodegradable. Por lo tanto, el mercado disponible asciende a 353 restaurantes para el primer año.

También, se consideró que el 45% de restaurantes tiene la intención de comprar menaje biodegradable. La estimación de la intención de compra, se desarrolló en el punto 5.2.5. Así como el resultado de la pregunta 6. ¿Qué tanto le agrada el menaje comestible biodegradable de la idea de negocio?, la cual expresó que al 72% le agrada la idea de negocio; y la pregunta 6. ¿Qué tanto le agrada el menaje comestible biodegradable de la idea de negocio?, evidenció que el 72% de los restaurantes valora con agrado la idea de negocio. Por último, se consideró atender la demanda de 11 restaurantes el primer año.

**Tabla 15. Mercado objetivo B2B**

Año	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Restaurantes en Lima Moderna	100%	552	562	573	583	594
Mercado potencial		552	562	573	583	594
Utiliza menaje desechable	94%	519	529	538	548	559
Disposición a reemplazar el menaje desechable por menaje biodegradable	68%	353	359	366	373	380
Mercado disponible	64%	353	359	366	373	380
Intención de compra	45%	159	162	165	168	171
Valoración de agrado de la idea de negocio	72%	114	116	119	121	123
Mercado efectivo	32%	114	116	119	121	123
Mercado efectivo	100%	114	116	119	121	123
Mercado objetivo	10%	11	12	12	12	12

Elaboración propia

#### **4.2.6 Conclusiones**

A partir del resultado de la investigación de mercados, se concluye que la inversión en el mercado de menaje desechable dirigida al consumidor final y a restaurantes, es favorable, debido a que se ha incrementado la tendencia de consumo de productos alternativos al plástico. Por un lado, el consumidor final ha desarrollado una mayor conciencia hacia el cuidado del medioambiente, y está dispuesto a modificar sus hábitos de conducta, para reducir los efectos de su consumo sobre el cambio climático.

En relación con el entorno actual, se concluye que el entorno actual de los productos biodegradables es favorable; porque las personas han desarrollado una mayor responsabilidad sobre las consecuencias de sus decisiones de consumo, y está dispuesta a incorporar cambios

en sus patrones de consumo. Para lograr una rápida penetración del producto, es importante comprender la usabilidad del menaje biodegradable comestible, la cual se puede determinar respondiendo a las preguntas ¿de qué manera se va a utilizar? ¿en qué ocasiones se va a utilizar? Y ¿dónde se va a emplear? Si bien hay una mayor concientización social sobre la ecología, se requiere brindar al consumidor las herramientas (productos ecológicos), que le permitan pasar de la concientización (awareness) a la acción.

## CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO

En este capítulo, se presenta la visión, misión y valores corporativos de la organización; así como se describen los objetivos estratégicos, la estrategia paraguas y los factores críticos de éxito. Según D'Alessio (2015), el planeamiento estratégico, se inicia a partir de la formulación de la visión y la misión, la determinación de los valores de la organización; el planteamiento de los objetivos estratégicos de largo plazo, la formulación de estrategias y el análisis de los factores críticos de éxito.

### 5.1 Visión

La declaración de visión se puede desarrollar a través de las respuestas a algunas preguntas, como ¿en qué quiere convertirse la empresa? (David, 2013), ¿a dónde quiere llegar la empresa dentro de 5 o 10 años? ¿qué es lo que persigue la organización? ¿Cómo quiere ser reconocida la empresa? Y; la declaración se orienta a la descripción de la posición que la empresa ha planificado alcanzar en el largo plazo (Bowen, 2018).

**Figura 53. Proceso de elaboración de la visión**

Componente	Pregunta	Respuesta
Interés	¿En qué quiere convertirse la empresa? ¿A dónde quiere llegar la empresa dentro de 5 o 10 años?	Consolidarnos como la empresa peruana líder que fabrica y comercializa menaje comestible biodegradable
Propósito	¿Qué es lo que persigue la organización?	Contribuir a la creación de un futuro sostenible para las generaciones futuras.
Reconocimiento	¿Cómo quiere ser reconocida la empresa?	La empresa que ofrece a los usuarios independientes y corporativos, una solución de menaje respetuosa con el medioambiente.

Elaboración propia

“Consolidarnos como la empresa peruana líder que fabrica y comercializa menaje comestible biodegradable, cuya propuesta de valor es ofrecer a los usuarios independientes y corporativos, una solución respetuosa con el medioambiente, que contribuya a la creación de un futuro sostenible para las generaciones futuras”.

## 5.2 Misión

La misión, se debe considerar como la declaración de las actitudes y perspectivas de la empresa, que se caracteriza por tener una amplitud que concilia las diferencias de los actores de la empresa (empleados, proveedores, clientes, autoridades del gobierno). La misión debe contener nueve elementos, como los clientes, los productos, el mercado, la tecnología, la preocupación por el crecimiento de la empresa, la filosofía, el autoconcepto, la preocupación por la imagen pública y la preocupación por los empleados (David, 2013).

**Figura 54. Proceso de elaboración de la visión**

Componente	Pregunta	Respuesta
Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Usuarios independientes y corporativos (restaurantes)
Productos	¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?	Menaje comestible biodegradable (cubiertos, vasos, platos).
Mercados	¿En dónde compite la empresa?	Mercado de peruano de Lima Moderna
Filosofía	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?	Protección del medioambiente, comercio justo y economía verde
Autoconcepto	¿Cuál es la competencia distintiva más importante de la empresa?	Empresa ecoamigable, comprometida con la fabricación y comercialización de menaje comestible biodegradable de calidad
Preocupación por la imagen pública	¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?	Preocupación por el medioambiente y reducción de la huella de carbono.

Elaboración propia

“Somos una empresa eco amigable, comprometida con la fabricación y comercialización de menaje comestible biodegradable de calidad, dirigida a satisfacer el consumo de los usuarios independientes y corporativos de Lima Moderna, identificados con la protección del medioambiente”.

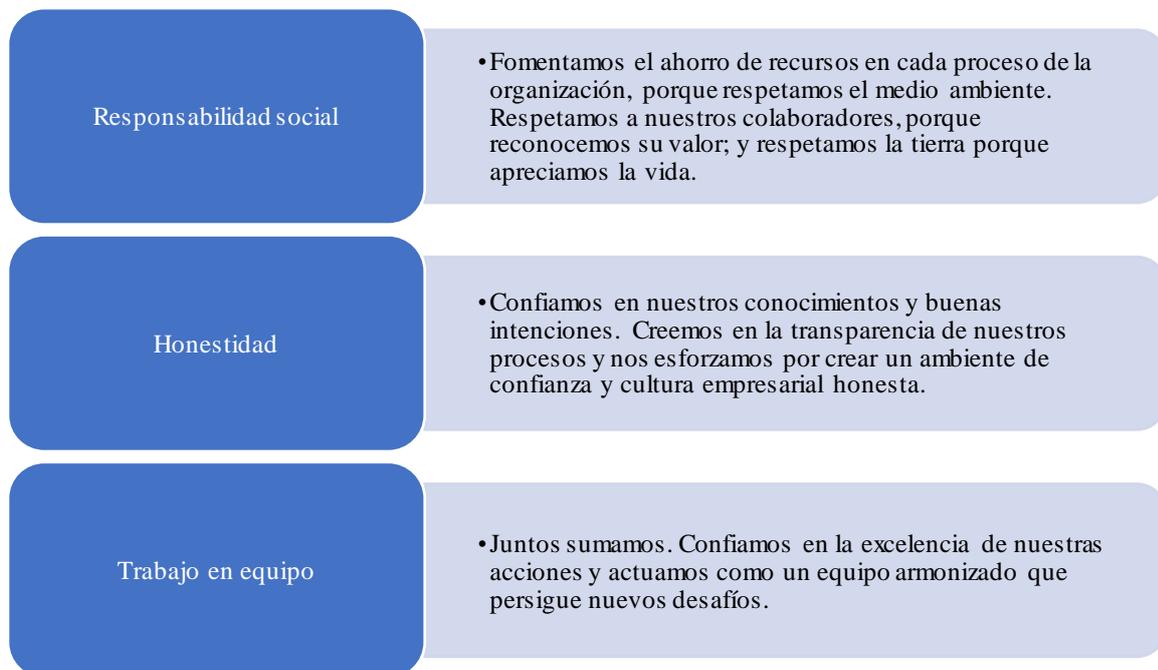
## 5.3 Valores

Los valores de la empresa hacen referencia al sistema de regulaciones de las actividades de negocios; que combina el propósito que la organización tiene planificado conseguir, con lo que representa la cultura de la empresa y a través de qué lineamientos

procura alcanzar sus objetivos de negocio, mediante la conducta de los colaboradores (Cady et al., 2011).

Por lo mencionado, los valores establecidos para la empresa son:

**Figura 55. Valores**



Elaboración propia

#### 5.4 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos, como menciona, D'Alessio (2015), son aquellos que permiten establecer los resultados finales, y se alcanzan a través de los objetivos específicos de corto plazo; por lo cual, debe existir coherencia entre ambos, para que no se generen conflictos en la organización y se garantice su desempeño en el corto y largo plazo. Además, como señala David (2013), los objetivos estratégicos, fortalecen la posición de la empresa frente a la competencia.

D'Alessio (2015), menciona que los objetivos de largo plazo deben estar alineados con la visión; debido a que la empresa alcanza la visión, cuando consigue los objetivos de

largo plazo. A su vez, los objetivos de largo plazo se logran, cuando se consiguen sus objetivos respectivos de corto plazo.

A continuación, se presentan los objetivos de corto plazo, alineados a sus respectivos objetivos estratégicos de largo plazo de la empresa

**Figura 56. Objetivos de corto y largo plazo**

Objetivos de largo plazo	Objetivos de corto plazo
Crear una cultura de mejora continua	Difundir la visión, misión, valores corporativos de la organización.
	Comunicar los objetivos de corto y largo plazo de la organización a los colaboradores.
Lograr la mejora continua del capital humano	Rediseñar los puestos de trabajo anualmente, definir la asignación de tareas, habilidades y capacidades; de acuerdo a los objetivos estratégicos de la organización
	Instaurar un sistema de compensaciones por rendimiento.
Lograr la mejora continua de la calidad de los productos	Obtener la certificación de producto biodegradable.
	Obtener la certificación de producto compostable.
Lograr una participación de mercado de 6% del segmento de menaje desechable.	Incrementar las ventas de menaje biodegradable, a razón de 4% anual promedio en el periodo 2022-2026
	Alcanzar una proyección de ventas de S/560,000 en el último año
Lograr la mejora del proceso de la cadena logística de la empresa	Mejorar el poder de negociación con los proveedores.
	Mejorar el proceso de distribución del producto
Lograr la eficiencia de la empresa	Diversificar el portafolio de productos con la incorporación de nuevas líneas.
	Desarrollar la innovación de productos.
	Desarrollar la innovación de procesos.
	Promover la innovación entre los colaboradores.

Elaboración propia

## 5.5 Estrategia paraguas

En el modelo de negocio, se aplicará la estrategia de marketing disruptivo o de innovación, debido a que se va a incorporar al mercado de utensilios descartables, un producto innovador, como el menaje comestible biodegradable. Se determinó aplicar esta estrategia, debido a que el menaje biodegradable, busca resolver el problema de los consumidores que tienen una necesidad insatisfecha y demandan una alternativa ecológica al uso del plástico. De acuerdo con la entrevista en profundidad a experto en marketing de innovación, Francesca Arce, se recomienda aplicar el marketing disruptivo a los productos innovadores, porque su usabilidad responde a una necesidad insatisfecha, que puede ser

resuelta mediante un producto innovador, que añada valor para el consumidor a un precio accesible.

Según Christensen et al. (2015), el término *disrupción*, describe un proceso por el que, una empresa más pequeña con menos recursos es capaz de desafiar con éxito a las empresas tradicionales establecidas. Las empresas entrantes al mercado que aplican estrategias disruptivas comienzan por dirigirse con éxito a los segmentos de consumidores cuyas necesidades han sido ignoradas; a través de lo cual ganan un punto de apoyo, al ofrecer productos funcionales más adecuados, que resuelven el problema de la necesidad insatisfecha del consumidor; generalmente, con una propuesta de producto de un precio más bajo.

De esta forma, los nuevos competidores ascienden rápidamente en el mercado, ya que satisfacen las necesidades de los clientes tradicionales conservando las ventajas del producto innovador; así, cuando los clientes tradicionales empiezan a consumir las ofertas de los nuevos competidores en volumen, se produce la *disrupción* (Christensen et al., 2015).

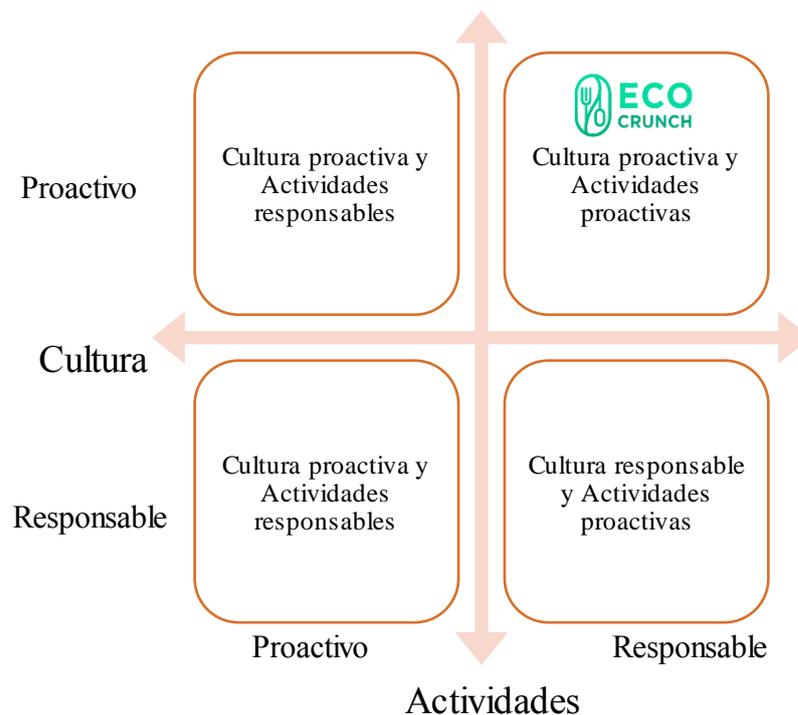
La innovación disruptiva del menaje biodegradable se apoya en el desarrollo de un producto alternativo, que busca alcanzar dos propósitos, como reemplazar el consumo de menaje descartable que contamina el planeta y afecta la salud de los consumidores, así como busca dar solución a las necesidades insatisfechas de los consumidores que demandan productos alternativos al plástico, debido a que tienen una mayor conciencia de protección del medioambiente. Por lo cual, se introducirá el producto a un mercado de precios de gama baja, ofreciendo un producto con atributos diferenciales, que aportan mayores beneficios y rendimiento (comestible y biodegradable) que los productos tradicionales que se comercializan actualmente en el mercado.

De esta manera, la empresa al ofrecer un producto con mejores atributos y que aporta mayores beneficios, aplica una estrategia paraguas de innovación disruptiva, que le permite

conservar su sostenibilidad en un mercado competitivo en precios, a través de la innovación del producto.

La empresa se orienta hacia el mercado plus, es decir se busca lograr la sostenibilidad en el mercado frente a la competencia. Según, Hult (2011), una organización logra la sostenibilidad orientada al mercado, cuando se alinea estratégicamente con las necesidades y los deseos de los clientes, en materia de productos orientados al mercado y con los intereses de las múltiples partes interesadas, que se preocupan por las cuestiones de responsabilidad social, que implican dimensiones económicas, medioambientales y sociales.

**Figura 57. Cultura y actividades proactivas de orientación al mercado**



Elaboración propia

## 5.6 Factores críticos de éxito

Para analizar los factores críticos de éxito, se aplicó la matriz del perfil competitivo (MPC). La matriz del perfil competitivo, según David (2013), se utiliza para identificar a los competidores principales de la empresa, así como para distinguir sus fortalezas y debilidades, de acuerdo con la posición estratégica de la organización. Los factores críticos que evalúa la

matriz son externos e internos; por lo cual, se califican tanto las fortalezas como las debilidades, según la asignación de cuatro valores, como 4 cuando se califica una fortaleza principal, 3 una fortaleza menor, 2 una debilidad menor y 1 una debilidad principal.

A partir de lo mencionado, se elaboró la matriz del perfil competitivo de las empresas de la competencia directa, es decir, las empresas que comercializan menaje biodegradable en el mercado peruano.

**Figura 58. Matriz del perfil competitivo (MPC)**

Factores de Éxito	Ponderación	EcoPack		NaturPak		Qaya Ecoenvases	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Precio competitivo	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30
Calidad del producto	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44
Diversificación de líneas de productos	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36
Certificación internacional	0.14	3	0.42	2	0.28	4	0.56
Producto biodegradable compostable	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Posicionamiento orgánico	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33
Alianzas estratégicas	0.13	1	0.13	3	0.39	4	0.52
Presencia en puntos de venta	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32
Menor huella de carbono	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24
Total	1.00	24	2.73	28	3.14	33	3.67

Elaboración propia

Se analizaron nueve factores de éxito, como precio competitivo, calidad del producto, diversificación de líneas de productos, certificación internacional, producto biodegradable compostable, posicionamiento orgánico, alianzas estratégicas, presencia en puntos de venta, menor huella de carbono. De acuerdo con el análisis presentado, se observó que la empresa Qaya Ecoenvases, obtuvo el mayor puntaje, debido a que presenta un mayor número de fortalezas principales, como la calidad del producto; las certificaciones internacionales, como la certificación de inocuidad de envases otorgada por la Administración de Medicamentos y Alimentos (FDA) del Gobierno de los Estados Unidos, la certificación de envases hechos con plantas renovables proporcionada por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, y la certificación de envases 100% compostables y biodegradables; mayor acuerdo de alianzas

estratégicas con restaurantes (Tanta, Papacho's, KFC, Pizza Hut, etc.), hoteles (Westin, Hyatt Centric, etc.); mayor presencia en puntos de ventas (Flora & Fauna, Cencosud, etc.), y menor huella de carbono, debido a que los productos al ser de producción nacional tienen una menor huella de carbono que los productos importados.

## **CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING**

### **6.1 Objetivos del plan de marketing**

A continuación, se señalan los objetivos del plan de marketing.

#### **Objetivos cualitativos**

- Ingresar al sector de utensilios biodegradables con una propuesta innovadora y diferenciada.
- Lograr un posicionamiento como una marca innovadora y ecológica en el mercado de utensilios.
- Lograr la identificación de nuestros colaboradores, clientes y proveedores con la identidad corporativa de la marca.

#### **Objetivos cuantitativos**

- Alcanzar una participación de mercado de 0.5% del mercado potencial de adultos de 18 a 41 años de los segmentos A, B y C, de Lima Moderna, que han modificado su conducta porque están preocupados por el medioambiente y tienen una actitud optimista hacia la ecología y cuidado del planeta, en el primer año.
- Alcanzar una participación de mercado de 7% del mercado potencial de restaurantes de Lima Moderna en el primer año.
- Alcanzar un ingreso de ventas de S/ 248,172 en el segmento B2C y S/ 773,949 en el segmento B2B en el primer año.
- Lograr un margen neto de 6% en el primer año.

### **6.2 Estrategia competitiva**

La estrategia competitiva, según Porter (1980), permite que la empresa adquiera una ventaja competitiva mediante tres puntos esenciales, como el liderazgo en costos (prioriza la producción de bienes estandarizados), la diferenciación (producción de productos únicos) y el

enfoque (bienes y servicios que satisfacen las necesidades de pequeños grupos de consumidores).

La estrategia competitiva que se aplicará en B2C, es la estrategia de diferenciación. Según Porter (1991), esta estrategia se utiliza para ofrecer productos con atributos, que son valorados por el público objetivo, para satisfacer sus necesidades específicas. Se determinó aplicar dicha estrategia en el plan de negocio, porque se resaltan los atributos comestible, biodegradable, compostable, orgánico y libre de gluten; que distinguen los cubiertos de la marca, de los cubiertos biodegradables o de plástico de la competencia que no son comestibles u orgánicos. Así, se busca satisfacer las necesidades del público objetivo, que demanda cubiertos que no dañen el medioambiente al generar acumulación de residuos tóxicos.

La estrategia competitiva que se aplicará en B2B, es la estrategia de enfoque en mejor valor. Esta estrategia, como sostiene David (2013), es efectiva cuando el público objetivo tiene una preferencia diferente, así como cuando los competidores no se especializan en el mismo segmento de clientes. Se determinó aplicar esta estrategia competitiva en el plan de negocios, porque los cubiertos comestibles biodegradables, se enfocan en atender al segmento específico de restaurantes con prácticas de responsabilidad social, que se distinguen por su conducta orientada a la compra responsable con el medioambiente; cuya decisión de compra está motivada por no generar residuos que impacten negativamente en el ecosistema.

Como sugiere David (2013), la estrategia competitiva centrada en el enfoque de mayor valor, se recomienda a las empresas que inician operaciones en el mercado y atienden segmentos específicos de menor tamaño de mercado. Por lo mencionado, se tomó la decisión de aplicar esta estrategia, porque la empresa inicia operaciones e ingresa a un segmento específico del mercado de restaurante, que buscan un producto específico, como los cubiertos y vajilla biodegradable y comestible.

### 6.3 Segmentación y Grupo Objetivo

La segmentación de mercado, tal como señalan Kotler y Armstrong (2017), es el proceso por el cual, se divide un mercado en diferentes grupos de consumidores, de acuerdo a sus necesidades y comportamientos diversos; estos grupos perciben y reaccionan de forma similar a las actividades de marketing. Existen diferentes criterios de segmentación, como la segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y conductual.

La segmentación geográfica, como indican Kotler y Armstrong (2017), se refiere a la división del mercado en zonas geográficas específicas, como países, ciudades, etc. Así, en el plan de negocios, se desarrolló la segmentación geográfica, considerando los resultados de las fuentes secundarias y primarias. Según

La segmentación geográfica del segmento B2C, se determinó en función a los resultados de la investigación cualitativa. El resultado de la pregunta 8 de la entrevista a experto ¿A qué segmento de nivel socioeconómico y generacional del consumidor final recomienda dirigir la oferta de cubiertos comestibles biodegradables? ¿por qué considera que este segmento estaría interesado en adquirir el producto?, realizada a la experta en marketing de innovación Francesca Arce de la empresa Alicorp, sugiere dirigir el producto al segmento de los niveles socioeconómicos (NSE) A, B y C. De igual manera, la experta en marketing verde Maritza Arbaiza de la Universidad Esan, señala que el menaje comestible biodegradable, debe dirigirse al segmento de los consumidores de los niveles socioeconómicos A y B, porque muestran una mayor visión enfocada en el cuidado del medioambiente.

A partir de lo señalado, se investigó por medio de las fuentes secundarias, dónde se concentra la población de los NSE A, B y C en el Perú. Así, se observó que según el reporte de la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública CPI (2021), en la ciudad de Lima, el 68.2% de la población pertenece a los NSE A, B y C. El informe de APEIM

(2020), revela que en los distritos de Lima Moderna, se agrupa el mayor porcentaje de residentes de los NSE A, B y C. Por consiguiente, el segmento demográfico al que se dirigen los cubiertos comestibles biodegradables son los distritos de Lima Moderna.

Por otra parte, la segmentación demográfica, como sostienen Kotler y Armstrong (2017), se refiere a la división del mercado en diferentes grupos, según la edad, género, nivel de ingreso, ocupación, etc. La segmentación demográfica del segmento B2C, se determinó en función a los resultados de la investigación cualitativa. El resultado de la pregunta 8 ¿A qué segmento de nivel socioeconómico y generacional del consumidor final recomienda dirigir la oferta de cubiertos comestibles biodegradables? ¿por qué considera que este segmento estaría interesado en adquirir el producto?, realizada a la experta en marketing de innovación Francesca Arce de la empresa Alicorp, reveló que la oferta debe dirigirse a los centennials y millenials, debido a que es un público dispuesto a experimentar y probar nuevos productos. Por lo cual, se considera a las personas entre 18 y 41 años de edad.

**Figura 59. Segmentación de mercado B2C**

Segmentación geográfica	Segmentación demográfica	Segmentación psicográfica	Segmentación conductual
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distritos de Lima Moderna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas de 18 a 41 años.</li> <li>• Mujeres, hombres y otro género.</li> <li>• Centennials (18 a 24 años)</li> <li>• Millennials (25 a 41 años)</li> <li>• Nivel socioeconómico A, B y C.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo de vida moderno.</li> <li>• Estilo de vida sofisticado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores Core (convencidos) y consumidores de nivel medio (ecologistas, preocupados por la salud y desimplicados).</li> </ul>

Elaboración propia

Asimismo, se considera a los consumidores de los NSE A, B y C, debido a que el resultado de la pregunta 8 ¿A qué segmento de nivel socioeconómico y generacional del consumidor final recomienda dirigir la oferta de cubiertos comestibles biodegradables? ¿por qué considera que este segmento estaría interesado en adquirir el producto?, realizada a la

experta en marketing de innovación Francesca Arce de la empresa Alicorp, reveló que la oferta debe dirigirse a los consumidores de los segmentos A, B y C, porque tiene una mayor relación con los hábitos de protección del mediomambiente.

La segmentación psicográfica, como sostienen Kotler y Armstrong (2017), se refiere a la división del mercado en diferentes grupos, según sus cualidades psicológicas y de personalidad, así como el estilo de vida y valores. En cuanto a los estilos de vida, se agrupa a los consumidores de estilo de vida moderno y sofisticado. Arellano (2017), describe a las modernas, como mujeres del NSE A, B y C, caracterizadas por su interés en la vida saludable, disposición mayor de pago, apertura a probar nuevos productos, motivación por la transformación y apreciación de la marca por el valor agregado y la calidad. Se ha elegido al segmento del estilo de vida moderno, por su mayor interés en experimentar con productos nuevos; y su mayor disposición de pago por el valor agregado y la calidad de productos saludables. Arellano (2017), describe a los sofisticados, como mujeres y hombres, caracterizados por su interés en la innovación, apertura a probar nuevos productos, disposición mayor de pago, valoración del cambio, apreciación de la marca por la diferenciación de producto y la calidad. Se ha elegido al segmento de estilo de vida sofisticado, por demostrar un alto interés en probar nuevos productos innovadores, así como por su capacidad de pago.

La segmentación conductual, como señalan Kotler y Armstrong (2017), se refiere a la división del mercado en diferentes grupos, según sus conocimientos, sus necesidades y beneficios. De acuerdo a sus necesidades de consumo de productos ecológicos, la segmentación psicográfica agrupa a los consumidores core y a los consumidores de nivel medio. Tal como señala Higuchi (2015), los consumidores core, agrupan a los consumidores convencidos (demuestran su preocupación por la salud y el medioambiente); y los consumidores de nivel medio, agrupan a los consumidores ecologistas (muestran

preocupación por el medio ambiente y hábitos de consumo responsable), los consumidores preocupados por la salud (se preocupan por la salud y en menor medida por el medioambiente) y los desimplicados (siguen las últimas tendencias y su interés por el medioambiente es intermitente. En tal sentido, se eligió a los consumidores core y de nivel medio porque demuestran interés por el medioambiente en mayor o menor grado.

Posteriormente, se elaboraron los buyer persona del público objetivo B2C y B2B. El buyer persona, según Chicoma (2018), es una representación gráfica que define quiénes son las personas en cuanto a sus características sociodemográficas, cuáles son las necesidades que tienen, cuáles son sus hábitos y motivaciones.

En B2C, se diseñaron tres buyer persona debido a que el rango de edad del público objetivo es amplio de 18 a 41 años. El primer buyer persona, corresponde a los consumidores con edades entre 18 y 25 años; el segundo, de 26 a 33 años; y el tercero, entre 34 y 41 años.

**Figura 60. Buyer persona B2C**



Elaboración propia

En B2B, se realizó la segmentación geográfica, considerando los distritos de Lima Moderna. La segmentación demográfica corresponde a los propietarios de restaurantes independientes, así como a los jefes de compras de cadenas de restaurantes; también se incluyeron los niveles sociodemográficos A, B y C.

La segmentación psicográfica, consideró a los restaurantes de tipo de comida heladería, cafetería, japonés nikkei, y criollo; así como a los estilos de vida moderno y sofisticado. La segmentación conductual, corresponde a los consumidores Core (convencidos); así como a los consumidores de nivel medio (ecologistas, preocupados por la salud y desimplicados).

**Figura 61. Segmentación de mercado B2B**

Segmentación geográfica	Segmentación demográfica	Segmentación psicográfica	Segmentación conductual
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Distritos de Lima Moderna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Propietarios de restaurantes independientes.</li> <li>•Jefe de compras de restaurantes en cadena</li> <li>•Nivel socioeconómico A, B y C.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Heladería, cafetería, japonés nikkei, y criollo.</li> <li>•Estilo de vida moderno.</li> <li>•Estilo de vida sofisticado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Consumidores Core (convencidos).</li> <li>•Consumidores de nivel medio (ecologistas, preocupados por la salud y desimplicados).</li> </ul>

En relación al buyer persona de B2B, se elaboraron dos buyer persona debido a que se requiere atender dos tipos diferentes de demandas de consumo, como los requerimientos de los restaurantes independientes, así como los de cadenas de restaurantes locales. Así, el primer buyer persona, corresponde al propietario de una heladería artesanal de Lima Moderna; y el segundo buyer persona, concierne al Jefe de compras de un restaurante en cadena de comida nikkei japonesa.

**Figura 62. Buyer persona B2B**

<p><b>RODRIGO SALGADO</b></p> <p><b>Demografía</b> 45 años Generación X NSE A Propietario de heladería artesanal Ingeniero de industrias alimentarias y Chef Estilo de vida sofisticado</p> <p><b>Necesidades</b> Busca que su marca crezca y sea reconocida, persigue un alto nivel de servicio, busca productos innovadores, se preocupa por el medioambiente y la generación de residuos.</p> <p><b>Hábitos</b> Usuaría activa en redes sociales (Instagram, Facebook y Twitter). Plataformas de venta: Delivery por apps (Pedidos Ya y Rappi), atención en local. Compra insumos orgánicos, así como menaje y envases biodegradables.</p> <p><b>Intereses</b> Preocupado por la experiencia gastronómica, interés por el precio y calidad de los insumos y materiales, busca la satisfacción del cliente y está motivado por promover la ecología.</p>		<p><b>FERNANDO AGUILAR</b></p> <p><b>Demografía</b> 34 años Millennial NSE B Jefe de Compras de restaurante en cadena de comida nikkei Administrador de empresas Estilo de vida sofisticado</p> <p><b>Necesidades</b> Busca productos innovadores, se interesa en negociar precios accesibles manteniendo la calidad, requiere la atención oportuna del proveedor y lograr negociaciones eficientes.</p> <p><b>Hábitos</b> Usuario activo de redes sociales (Whatsapp, Instagram, Facebook y Twitter). Plataformas de compra: Páginas web, Whatsapp y Correo corporativo. Compra insumos de calidad y biodegradables</p> <p><b>Intereses</b> Preocupado por el precio, interés en la calidad del producto, enfocado en la rentabilidad, motivado por los productos innovadores y diferenciados.</p>	
--	---	---	---

Elaboración propia

## 6.4 Posicionamiento

El posicionamiento, según Kotler y Armstrong (2017), es la acción de diseño de la oferta y la imagen de la marca, para que ocupen un lugar diferencial en la mente del público objetivo, que transmita la esencia de la marca; y de esa manera maximizar el rendimiento de la empresa.

Para determinar el posicionamiento de la marca, primero se identificaron los insights de los clientes B2C y B2B. Después, se elaboró el mensaje de posicionamiento respectivo.

Los insights del cliente B2C fueron:

- Quiero cuidar más al planeta sin dejar de hacer lo que más me gusta.
- Al comprar busco tener un impacto positivo en el planeta.

- Me preocupo por reemplazar el plástico, pero no sé dónde encontrar alternativas.

El mensaje de posicionamiento en B2C:

*“Para todos los que se preocupan por el medioambiente, EcoCrunch es la alternativa ecológica al menaje de plástico; que se diferencia por ser comestible, biodegradable y compostable; que brinda la posibilidad de seguir explorando, compartiendo y disfrutando, logrando un cambio positivo en el planeta, porque es saludable, orgánico, nutritivo y no genera residuos tóxicos”.*

Los insights del cliente B2B fueron:

- Quiero ofrecer un producto que aporte valor agregado a mi cliente.
- Quiero ser el primero en brindar un producto que me diferencie cuidando el planeta.
- Quiero encontrar una alternativa para reemplazar el plástico a un costo accesible.

El mensaje de posicionamiento en B2B:

*“Para restaurantes que buscan una solución innovadora que aporte valor agregado a su cliente, EcoCrunch es la alternativa ecológica y sostenible al menaje de plástico; que se diferencia por ser comestible, biodegradable y compostable; que les permite reemplazar el plástico a un costo accesible, y de esta forma impactar positivamente al planeta, ya que es saludable, orgánico, nutritivo y no genera residuos tóxicos”.*

A su vez, David (2013) sugiere un modelo de desarrollo de posicionamiento del producto en el mercado, basado en la elección de los criterios clave de diferenciación efectiva del producto; y la configuración de un mapa bidimensional de posicionamiento del producto e identificación de las áreas del mapa de posicionamiento. En tal sentido, se evaluaron los atributos y beneficios del menaje del proyecto de negocios.

*Los atributos del producto son:* Es un menaje (cubiertos y vajilla) y un alimento; está elaborado con insumos de producción agrícola orgánica de origen nacional, como el arroz, harina de kiwicha y semillas de ajonjolí. Al no contener trigo, el producto es libre de gluten. El producto, no contiene sustancias químicas o conservantes. El menaje, es resistente al frío y calor, puede ser utilizado tanto con alimentos líquidos o sólidos; es de aspecto liso y agradable al tacto.

*Los beneficios funcionales del producto para el usuario son:* Puede ser utilizado como menaje y puede ser consumido como un comestible. El producto es inocuo, compostable y biodegradable. Los beneficios que aporta el producto al ser comestible, es que, al haber sido elaborado con insumos orgánicos, cuyo origen proviene de tierras que utilizan fertilizantes naturales y están libres de pesticidas, contiene vitaminas y carbohidratos, que contribuyen a la ingesta nutritiva del consumidor. El menaje comestible, puede ser consumido por el usuario, después de haber sido empleado como utensilio (cuchara, plato, vaso, etc.); así como puede ser consumido, como un snack sin haber sido utilizado como utensilio.

El producto, al haber sido elaborado con insumos naturales sin químicos o conservantes aporta al usuario un utensilio de uso inocuo para la salud. Los utensilios de plástico, al ser un subproducto derivado del petróleo, contienen toxinas y complejos químicos, que son neurotóxicos y cancerígenos (Ram Proshad et al., 2018). Estos componentes tóxicos, pueden filtrarse a la comida y ser fácilmente absorbidos por el cuerpo humano, cuando son utilizados como utensilio que transportan la comida (Patil & Sinhal, 2018; Rajendran et al., 2020).

Los beneficios que aporta el producto al ser compostable, es que, si el producto no es consumido como alimento, puede descomponerse como residuo orgánico. Actualmente, los

consumidores finales y las empresas están enfocadas en la sostenibilidad; se interesan por la separación de residuos y el compostaje interno (Aishwariya & Meenambika, 2021).

Los beneficios que aporta el producto al ser biodegradable, es que no contamina el planeta. Los productos de plástico son resistentes a la degradación ambiental y pueden persistir en el medioambiente durante un largo periodo de tiempo (Stevens, 2002).

Los cubiertos de plástico, se utilizan en todo el mundo en los restaurantes; la mayoría de los cubiertos de plástico, no se pueden reciclar, porque están hechos de un tipo de plástico conocido como poliestireno. El poliestireno, es muy difícil de reciclar y, por tanto, se envía a un vertedero de acumulación de residuos sólidos (Ram Proshad et al., 2018).

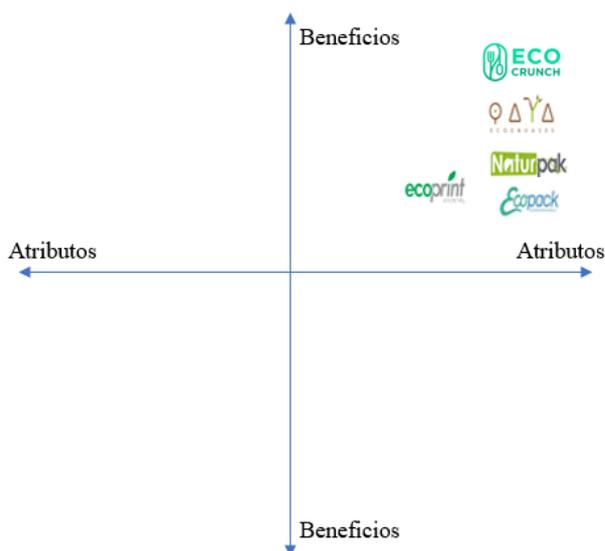
El uso de cubiertos desechables en los restaurantes de comida rápida y comedores, en el escenario de gestión actual, generan residuos mixtos heterogéneos. Estos residuos, no son reciclables y se eliminan sin ningún tipo de valorización energética (Razza et al., 2009). Los residuos mixtos, según Ruiz (2017), son aquellos que no se pudieron separar cuando fueron desechados.

Los plásticos de un solo uso afectan la vida de los animales, la calidad de las tierras y los océanos. Los animales, como las aves, los peces, las ovejas y las cabras, pueden confundir el plástico con el alimento y su consumo puede causar la muerte. También, puede dañar las tierras agrícolas, contaminar los lugares turísticos y ser un cultivo para los criaderos de mosquitos que transmiten el dengue y la malaria; además, una gran cantidad de residuos de plástico, ingresan a los océanos desde la tierra cada año, lo que supone una amenaza para la vida marina (Jahani et al., 2018).

**Tabla 16. Análisis de la propuesta de valor de la competencia de menaje biodegradable**

	Empresa	Consumidor meta	Beneficios	Precio	Propuesta de valor
Menaje biodegradable	Qaya Ecoenvases	Consumidores de menaje conscientes con el medioambiente	No contamina el planeta	Mayor precio	Un menaje que resuelve la problemática del plástico y derivados en el sector de alimentos y bebidas.
	Naturpak	Consumidores de menaje conscientes con el medioambiente	No contamina el planeta	Mayor precio	Piensa verde, se parte de la solución no del problema
	EcoPack	Consumidores de menaje conscientes con el medioambiente	No contamina el planeta	Median o precio	Un menaje que resuelve el consumo de plástico.
	Ecoprint	Consumidores de menaje conscientes con el medioambiente	No contamina el planeta	Menor precio	Un menaje creado para merchandising que resuelve el uso del plástico.

Elaboración propia

**Figura 63. Mapa de posicionamiento del producto en base a atributos y beneficios**

Elaboración propia

Como se aprecia en la figura anterior, Ecopack y Ecoprint tienen atributos similares de biodegradabilidad. En cambio, la marca Qaya ofrece mayores atributos y beneficios.

### 6.5 Marca / Logomarca

El nombre comercial del producto es Eco Crunch. Para la determinación del nombre de la marca, se realizó un proceso donde se utilizaron diferentes instrumentos de

investigación, como la lluvia de ideas, las entrevistas en profundidad a expertos y la encuesta al consumidor final.

La lluvia de ideas fue realizada por los investigadores de la tesis, y fueron propuestos cuatro nombres de marca, como a) Eco Bio, donde Eco, hace referencia a la ecología y Bio, significa vida; b) Eco Crunch, donde Crunch sugiere una experiencia crujiente; c) Friendly Crockery, que sugiere una vajilla amigable, y d) NutriEco Crunch, donde se resalta lo nutritivo y crujiente. A partir de las entrevistas en profundidad, se observó que el nombre de marca Eco Crunch, logró una mayor aceptación; los expertos en marketing de innovación Francesca Arce y Wilton Torvisco, así como los expertos en marketing verde Maritza Arbaiza, Darío Díaz y Glenda González concluyeron que el nombre más adecuado para el producto es Eco Crunch.

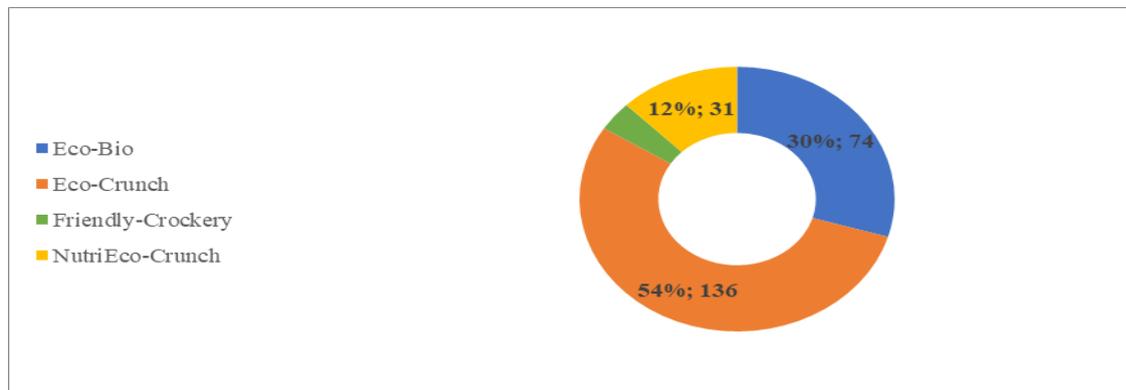
**Figura 64. Proceso de determinación del nombre de la marca**



Elaboración propia

En relación a los resultados de la encuesta, la respuesta de la pregunta 13 ¿Qué nombre le parece más adecuado para la marca de menaje comestible biodegradable?, evidenció que el 54% de los participantes prefieren el nombre Eco Crunch.

**Figura 65. Preferencia de nombre de marca del consumidor final**



Elaboración propia

Por lo cual, se determinó que el nombre de la marca es Eco Crunch. El nombre de la marca se inspiró en el término Eco, que proviene de la palabra griega “oikos”, que significa casa o vivienda, entendida como el lugar donde vive la comunidad (hábitat) (Agudelo, 2011). El término Crunch, proviene de la palabra crujir, entendida como el crujido que se origina al aplastar un producto con los dientes. Además, el término Crunch, proviene de “crujiente”, que se asocia con productos alimenticios de rico sabor (Spence, 2015). En tal sentido, el nombre de la marca evoca la experiencia de crujido que hace el menaje, cuando el consumidor mastica el producto, el cual se asocia con un agradable sabor.

Asimismo, el nombre de la marca destaca la ventaja competitiva de la empresa, de ser el único menaje comestible en el mercado, que está elaborado con ingredientes orgánicos, como cereales y semillas, que aportan vitaminas a la nutrición del consumidor. El nombre de la marca se caracteriza por ser corto, fácil de pronunciar y recordar.

El logo de la marca, fue diseñado en base a la forma de los insumos del producto. Se realizó una combinación de la forma redonda de las semillas y el producto que son los

cubiertos; también, se denotaron dos hojas invertidas que evocan la naturaleza y el concepto ecoamigable.

*Figura 66. Logo de la marca*



Elaboración propia

Para establecer los colores del logo de la marca, se tuvo en consideración el resultado de la entrevista en profundidad a experto en marketing verde Glenda González, Profesora de Reciclaje y Arte de la Universidad del Pacífico, quien sugirió diseñar un concepto armónico de marca que evoque los colores de la naturaleza, con el propósito de enviar un mensaje de comunicación de compromiso con cuidado del planeta. Por lo cual, se utilizó el color verde esmeralda (verde oscuro) y verde emoción (verde claro). Según Cherry (2021), debido a los fuertes vínculos del color verde con la naturaleza, los consumidores perciben los productos con logos verdes, como saludables y naturales. En tal sentido, el estudio de Schuldt (2013) reveló que las personas eran más propensas a considerar una barra de caramelo con una etiqueta verde como una opción más saludable, que una barra de caramelo con una etiqueta roja, incluso cuando la nutrición de las dos barras era idéntica. Cabe resaltar que el producto Eco Crunch al estar elaborado con insumos orgánicos, está provisto de vitaminas; por lo cual el color verde del logo, no solo comunica que el producto es natural, sino también, es nutritivo.

## **6.6 Marketing Mix**

El marketing Mix, de acuerdo Singh (2012), es una herramienta estratégica que combina diferentes factores de decisión, como el producto, precio, canal de distribución y comunicación; con el propósito de comercializar con eficiencia los bienes de la empresa.

### **6.6.1. Producto**

La estrategia de producto, como indica Singh (2012), se enfoca en planificar los elementos que son vitales para la penetración del producto al mercado. Tales elementos relacionados con el producto, como el diseño, los atributos, los beneficios, la usabilidad, la calidad, la marca y el empaque; deben estar desarrollados con el propósito de incentivar la demanda del público objetivo.

El producto es el menaje comestible biodegradable. Inicialmente, se desarrollará la línea de cubiertos, conformada por cucharitas, cucharas, tenedores, cuchillos y palitos de helado; la cual será comercializada desde el primer año. En el cuarto año, se incorporará a la comercialización la línea de vajilla, compuesta por platos chicos y grandes, así como por vasos chicos, medianos y grandes. La incorporación de la nueva línea de productos en el cuarto año responde a los objetivos estratégicos de innovación continua de la empresa.

El empaque primario en B2C, es una bolsa biodegradable para alimentos de color transparente con cierre hermético; en la cual se envasan 25 unidades del producto terminado, como cucharitas. Se considera conveniente utilizar este envase para conservar la característica crujiente del producto. El empaque primario, en B2B, es un sobre de celulosa de color blanco que lleva impreso el logo de la marca en color verde esmeralda; en cada envase se coloca una unidad del producto terminado, como una cucharita. En B2B, se considera conveniente incluir un envase primario, con el objetivo de conservar la característica crujiente; así como preservar la higiene del producto durante su manipulación, ya sea en el servicio en mesa del restaurante o cuando es enviado por delivery.

**Figura 67. Envase primario B2C y B2B**



Elaboración propia

El empaque secundario para B2C, es una caja de cartón reciclado de color natural, que lleva impresa el logo de la marca con tinta vegetal verde; en este empaque se coloca una unidad del producto envasado. El empaque secundario B2B, es una caja de cartón reciclado de color verde esmeralda, que lleva impreso el logo de la marca; en este empaque se colocan 300 unidades del producto envasado.

**Figura 68. Empaque secundario**



Elaboración propia

### 6.6.2. Precio

Según con Segovia y Moreno (2017), la estrategia de precio es muy importante para la comercialización en mercado y la planificación de finanzas; en la práctica empresarial no existe una fórmula acertada de fijación de precios; la estrategia adecuada, es aquella que se adapta mejor a la naturaleza del producto, que se quiere comercializar en el mercado en un determinado momento. Por lo cual, para determinar la estrategia adecuada al producto; primero, se aplicó el modelo de fijación de precios tradicional, de pricing basada en costos.

Una vez estimado el costo, se analizaron los precios de la competencia directa e indirecta en el mercado peruano. La competencia directa, es aquella que comercializa menaje biodegradable; y la competencia indirecta, es aquella que transa productos desechables de plástico. A continuación, se presenta el análisis de precios de menaje biodegradable (cubiertos y vajilla) de la competencia.

**Figura 69. Benchmarking de precios de cubiertos y vajilla biodegradable**

Marca	EcoPack	NaturPak		Qaya Ecoenvases	Ecoprint
Presentación	Paquetes de 25 unidades	Paquetes de 25 unidades		Paquetes de 25 unidades	Paquetes de 25 unidades
Logo					
Localización	Surco	Surco	Surco	San Isidro	Miraflores
Cucharitas	7.50	8.00	7.20	8.50	6.50
Cucharas	7.50	8.00	7.20	8.50	6.50
Tenedores	7.50	8.00	7.20	8.50	6.50
Cuchillos	7.50	8.50	7.20	8.50	6.50
Vasos 6 Onzas	9.50	10.00	9.00	10.50	8.90
Vasos 10 Onzas	11.50	12.00	11.00	14.00	10.60
Vasos 16 Onzas	13.50	14.00	12.50	16.00	11.60
Plato chico 6 pulgadas	15.00	13.70	13.00	14.00	12.80
Plato grande 10 pulgadas	16.00	16.50	15.00	17.00	14.90
Material	Bagazo de Caña	Bagazo de Caña	PLA (Fécula de Maíz)	Bambú/Bagazo de Caña	PLA (Fécula de Maíz)
Cantidad mínima	100 unidades	25 unidades	25 unidades	50 unidades	25 unidades
Segmento	B2B y B2C	B2B y B2C	B2B y B2C	B2B y B2C	B2B y B2C

### Elaboración propia

De acuerdo con el análisis de benchmarking presentado, las principales marcas competidoras son: EcoPack, NaturPak, Qaya Ecoenvases, y Ecoprint. Las marcas que comercializan menaje elaborado con materias primas de bagazo de caña, como EcoPack, NaturPak, Qaya Ecoenvases, tienen un mayor precio; mientras que las marcas Ecoprint y NaturPak (línea pla) que comercializan bioplástico elaborado con fécula de maíz, tienen un menor precio. El precio promedio de los cubiertos de las marcas de mayor precio es S/8.00; mientras que el precio promedio de las marcas de menor precio es S/7.35. En cuanto al precio de la vajilla, el precio promedio es S/13.50.

A partir de ello, se apreció que el producto puede ser lanzado al mercado, con un precio superior a la competencia directa. Por, lo cual se aplicará la estrategia de diferenciación de precios en B2C y en B2B. En el caso de B2C, esta decisión, se fundamentó en los aportes de las entrevistas en profundidad en marketing verde. De acuerdo con la entrevista realizada a Maritza Arbaiza, Jefa de Servicios Generales y responsable del

proyecto de desarrollo sostenible ECOESAN de la Universidad Esan, la evidencia en focus group y encuestas realizadas en Perú, revelaron que el precio no es un factor de preocupación para la compra de un producto ecológico, ya que están dispuestos a pagar hasta el doble por un producto ecológico de la misma categoría; en su lugar, el factor que motiva la compra es que el producto no cause daño al medioambiente, debido a que los consumidores reconocen el valor agregado de los atributos y beneficios que aportan los insumos, procesos y servicios del producto ecológico; por lo cual, están dispuestos a pagar un mayor precio. De la misma forma, la entrevista aplicada a Glenda González, Profesora de Reciclaje y Arte (UP) de la Universidad del Pacífico, evidenció que los consumidores ecológicos aceptan pagar un precio superior, debido a que valoran la mayor calidad de los insumos, el ciclo de producción verde y el cuidado del planeta. De igual manera, la entrevista realizada a Darío Díaz, Director Asociado – Consultoría en Sostenibilidad y Economía Circular de Apoyo Comunicación, reveló que los estudios internacionales, señalan que en los casos donde un consumidor tiene que elegir en una góndola entre dos productos de la misma categoría, el consumidor elige el producto ecológico y está dispuesto a pagar un 10% más; debido a que la mayoría de personas que compran esta línea de productos, son personas muy conscientes de que no quieren dañar el medioambiente; por lo cual, el diferencial en precio no les afecta demasiado, ya que para ellos es más importante la conciencia de cuidado del medioambiente.

En el caso de B2B, esta decisión, se fundamentó en los aportes de las entrevistas en profundidad a restaurantes independientes y en cadena. De acuerdo con la entrevista a José Aliaga Coordinador en Marketing del Restaurante El Cascajal, se apreció que en la actualidad, los restaurantes que aplican la responsabilidad social corporativa compran productos ecológicos, como las bolsas reciclables y contratan empresas especializadas en recojo de residuos orgánicos, es decir, valoran el consumo de productos que apoyen sus prácticas ambientales y económicas; en tal sentido, están dispuestos a pagar hasta un 60%

adicional por un producto ecológico, ya que, esta compra agrega valor a su cadena de servicio. De igual modo, la entrevista con Augusto Sánchez, propietario del restaurante Mi Barrunto, indicó que está dispuesto a pagar hasta 3 veces más por un producto ecológico y comestible como el menaje biodegradable, ya que, considera que al ser un producto innovador aporta un valor agregado a sus clientes.

Por lo cual; se busca ingresar al mercado con un precio superior a la competencia directa de productos biodegradables, en las dos líneas de productos (cubiertos y vajilla). En tal sentido, la estrategia de fijación de precios que se utilizó es la estrategia de diferenciación de precios. Como señalan Kotler y Armstrong (2017), la estrategia de fijación de precios de diferenciación, se caracteriza por el establecimiento de un precio superior al precio de los competidores, cuando se quiere introducir un producto nuevo al mercado, debido a que aporta un mayor valor al cliente en cuanto a los atributos y beneficios que aporta el producto a la experiencia del consumidor.

### ***6.6.3 Canales de Distribución***

En B2C, se aplicará la estrategia push, para promover la venta del producto, debido a que la marca es nueva y aún no ha ganado la lealtad del consumidor. La estrategia push o de empuje, según Kotler y Armstrong (2017), emplea la fuerza de ventas y la promoción en el punto de venta, con el propósito de influir en el intermediario; es decir sirve para ofrecer, promover y vender el producto al consumidor final.

Asimismo, se aplicará una estrategia de nivel multicanal, porque se busca atender a dos segmentos diferentes, como tiendas especializadas y supermercados; para hacer llegar el producto al consumidor final. En este canal, se aplicará la distribución selectiva, en la cual no es necesario tener un número elevado de puntos de venta; ya que, a través de algunos puntos de venta, se obtendrá la cobertura de mercado a un menor costo. Por lo cual, se atenderán 22 puntos de ventas de tiendas ecológicas de Lima Moderna, ubicadas en los distritos de

Barranco, Lince, Miraflores, San Borja, San Isidro, y Surco. En este canal, se busca cubrir la necesidad de menaje innovador comestible, lograr la fidelización a través del servicio y distribución directa y garantizar que no haya rotura de stock.

**Tabla 17. Puntos de venta de tiendas ecológicas**

Tienda especializada	Distrito	Dirección	Tiendas (n=22)
Kasa Kambalache		Calle 2 de mayo 157	1
La Calandria		Calle 28 de Julio 202	1
La Sanahoria	Barranco	Jr. Centenario 195	1
La Panadera		Jr. Alfonso Ugarte 141	1
Las vacas felices.		Calle Colina 108	1
Natural Store	Lince	Av. Arenales 2094	1
Flora & Fauna	San Borja	Av. Aviación 3110	1
La Sanahoria	San Isidro	Av. Los Libertadores 143	1
Punto Orgánico		Av. La Mar 1163	1
Shanti		Av. Petit Thouars 4690	1
Flora & Fauna		Av. Mariscal La Mar 1110	1
Madre Natura	Miraflores	Calle Chiclayo 815	1
Eco Tienda Natural		Calle Porta 275	1
Enkanto		Av. La Paz 646 – El Suche	1
Bio Deli		Av. Petit Thouars 4828	1
Uma		Calle Chiclayo 985	1
Bio Zenda		Av. Pedro Venturo 218 tienda A 108	1
The Natural Shop		CC Caminos del Inca tienda 133).	1
Madre Natura	Santiago de Surco	Av. La Encalada 300, Surco	1
La Sanahoria		C.C. El Polo 2 Tienda 107-108	1
Flora & Fauna		Av. Primavera 654	1
Salvia		Av. Primavera 1295 – Monterrico	1

Elaboración propia

También, se atenderá a 16 puntos de venta de supermercados Wong del grupo Cencosud, ubicados en los distritos de Lima Moderna. Solo se atenderá a este supermercado, ya que será un aliado estratégico para la exposición y comercialización del producto, debido a que cuenta con una góndola principal, en la que se destacan los productos ecológicos y orgánicos; y para participar en dicha exposición, el supermercado exige la exclusividad del producto en la cadena de supermercados. Por lo tanto, Wong será un aliado para el crecimiento de la empresa, ya que los productos que se comercializan en dicho punto de

venta son de calidad y ofrecen seguridad y confianza al consumidor. En este canal, se busca cubrir la necesidad de productos nutritivos ecológicos del supermercado; lograr la exclusividad en retail; y conseguir la fidelización a través de la rotación de producto.

**Figura 70. Puntos de venta de supermercados en Lima Moderna**

Supermercado	Distrito	Dirección	Tiendas (n=16)
Wong	La Molina	Las Retamas 190	1
		Av. Javier Prado Este, CC. Plaza Camacho Tienda 50	1
		Av. Ricardo Elías Aparicio 715	1
	Miraflores	Av. Santa Cruz 771	1
		Coronel Luis Arias Schreiber 270	1
		Esq. Av. Benavides y Av. República de Panamá	1
		Av, Mal. de la Reserva 610	1
		Av. Malecón Bajada Balta 626	1
	San Borja	Jirón Ucello 162	1
	San Isidro	Av. dos de mayo 1099	1
	San Miguel	Av. La Marina y Av. Universitaria (Plaza San Miguel)	1
	Santiago de Surco	Av. Alfredo Benavides 1475	1
		Av. Alfredo Benavides 5250	1
		Monte Bello 150	1
		Av. Andrés Tinoco, Marsano	1
		Av. Circunvalación del Golf los Incas 158	1

Elaboración propia

Por otro lado, el nivel de canal del segmento B2B es de nivel 1; es decir, que la empresa distribuirá directamente el producto al cliente corporativo de restaurantes, con el objetivo de entregar los productos de forma adecuada, en el lugar correcto y al menor costo posible. Se considera una actividad clave distribuir directamente el producto, debido a que las entrevistas a restaurantes revelaron que los propietarios y jefes de compras, perciben como una fortaleza que su proveedor atienda sus necesidades oportunamente, ya que la falta de producto afecta la fluidez de la cadena de producción de los restaurantes. En restaurantes independientes, se busca cubrir la necesidad de menaje desechable; ofrecer una capacidad de respuesta rápida; evitar el desabastecimiento del producto, ofrecer servicio post-venta y proporcionar la garantía de reposición de producto. En restaurantes en cadena, los objetivos son lograr una alta capacidad de respuesta, promover la negociación por mayor volumen de

compra; desarrollar el engagement; ofrecer servicio post-venta y proporcionar la garantía de reposición de producto.

Tanto en B2C, como en B2B, se realiza la entrega y reposición del producto a través de la empresa de logística en bicicleta mail on bike.

#### **6.6.4 Comunicación**

La estrategia de comunicación, como señala Capriotti (2012), se refiere a la gestión estratégica de la comunicación, para conseguir que los públicos de interés externos (clientes, proveedores, instituciones, etc.) e internos (colaboradores), conozcan y se identifiquen con la identidad corporativa de la empresa, para que formulen una imagen de marca, que le permita identificar sus intereses personales con el propósito de la marca.

La Estrategia de contenidos. – La estrategia de contenidos, según Jefferson y Tanton, (2013), es una técnica de marketing que genera contenido de calidad, único, valioso y educativo para captar al cliente objetivo. Según Ramos (2014), el marketing de contenidos, no se limita a la creación de contenidos digitales; su objetivo es proporcionar un medio, para que los clientes potenciales sigan a la marca de acuerdo con su conveniencia. De igual manera, Rancati y Niccolo (2014), destacan que el marketing de contenidos es un elemento fundamental para la creación de valor.

En B2C, se aplicará la estrategia de contenidos enfocada en las personas; con el objetivo de educar al público objetivo, enseñándole de qué forma la marca puede resolver sus necesidades insatisfechas y solucionar su problema. Se determinó aplicar esta estrategia, debido a que la entrevista en profundidad en marketing verde a Maritza Arbaiza, Jefa de Servicios Generales y responsable del proyecto de desarrollo sostenible ECOESAN de la Universidad Esan, reveló que se debe priorizar un marketing de experiencia vivencial y educativo para comunicar el mensaje de la marca; ya que ello porque contribuye al posicionamiento de la marca y genera beneficios para el consumidor.

Por lo cual, mediante la creación de contenido original y único, se buscará impactar con mensajes veraces y claros en la conciencia del público objetivo; así como producir experiencias significativas, que promuevan las interacciones del cliente con la marca. De esta forma, se busca crear un efecto positivo asociado a la marca, que deje huella en la recordación del consumidor. Para ello, se contratará a la empresa Marco Marketing, quien será la encargada del diseño gráfico de contenido de la marca, tanto para marketing on line como off line.

#### *Canal Off line*

En B2C, se realizará *sampling* en supermercados, a través de la contratación de impulsadoras de la agencia Beat 360. La campaña con impulsadoras se realizará en 16 supermercados Wong, dos veces por semana los días, jueves y sábado; se entregarán 30 muestras a cada impulsadora por día. Además, a través de los dependientes de las tiendas ecológicas, se repartirán 30 muestras por día, dos veces por semana los días miércoles y sábados a los consumidores de la tienda. En ambos casos, las campañas de *sampling*, se ejecutarán en los meses de enero a marzo, julio y diciembre.

La publicidad en el punto de venta, se aplicará en supermercados mediante pizarras con clip para retail, que llevarán impreso el nombre de la marca; se repartirán 10 pizarras en cada punto de venta de las 16 tiendas de supermercados. En tiendas ecológicas, se repartirá 1 pizarra mediana, en cada punto de venta de las 22 tiendas ecológicas. En ambos casos, se distribuirán las pizarras en los meses de enero y julio; y serán adquiridas a través de la agencia Las Publicidad.

También, se proporcionará 10 unidades de merchandising a cada uno de los puntos de venta de las tiendas especializadas y supermercados en los meses de enero a marzo, julio y diciembre. El merchandising, incluye mochilas de tocuyo, bolsas de compra reutilizables de

tocuyo, libretas de notas con lapicero de cartón reciclado y cartucheras tocuyo. Para ello, se contratará los servicios de la agencia Las Publicidad.

En B2B, se participará en Eventos corporativos organizados por PromPerú, como las ferias Perú Muncho Gusto, Expoalimentaria Perú y Perú Natura, con el propósito de dar a conocer la marca a las empresas del sector de restaurantes y establecer alianzas estratégicas con proveedores y clientes del sector corporativo.

#### *Canal On line*

Se aplicará el posicionamiento orgánico SEO de palabras claves. En la primera etapa de planificación, se aplicará con el objetivo de optimizar el posicionamiento de la marca en el mercado de menaje descartable, dirigido al público objetivo del consumidor final y de restaurantes de Lima Moderna con el objetivo de generar engagement (enganche) en el consumidor. De esta manera, se busca captar la atención de los clientes potenciales y atraer oportunidades de negocio.

Para ello, se desarrollarán temas claves para educar al consumidor; informarlo de qué manera se utiliza el menaje comestible biodegradable, qué necesidades resuelve su uso, cuáles son los atributos diferenciales del producto, los beneficios que aporta su uso al cuidado del medioambiente, cuál es el propósito de la empresa con la comercialización del producto, y de qué manera surgió la idea de lanzar el producto al mercado.

Después, se desarrollaron los temas clave que le interesan al público objetivo. Para ello, se educará al consumidor sobre la forma de usabilidad del producto, y se promoverá de qué manera el producto puede resolver el problema de la contaminación por plástico. Se utilizará contenido educativo audiovisual de calidad; mediante la creación del diseño gráfico de piezas comunicacionales, el desarrollo del concepto de campañas de publicidad de lanzamiento y reforzamiento y la administración de las redes sociales, como Instagram,

Twitter, Facebook, Youtube y Whastapp. Se contratará a la agencia Marco Marketing para la gestión de redes sociales y manejo de buscadores, como Google Adds, Google Search.

### 7.5 Presupuesto de marketing

Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sampling supermercados y tiendas especializadas	19,835	12,139	9,921	60,439	31,389
Creación de contenido en redes	5,120	5,222	5,122	5,120	4,096
Gestión de redes sociales	7,150	7,293	7,153	7,150	5,720
Publicidad plataformas de búsqueda	2,420	1,234	1,210	2,420	1,210
POP Pizarras para tienda ecológica	792	808	634	792	634
POP Pizarra con clip para retail	3,200	3,264	2,561	3,200	2,560
Impulsadoras	51,200	31,334	25,610	61,440	25,600
Merchandising	14,045	11,461	7,025	14,045	11,236
Publicidad en revistas on line	8,940	9,119	8,944	13,410	13,410
Eventos corporativos	10,420	10,628	10,424	10,420	10,420
<b>Total</b>	<b>123,122</b>	<b>92,503</b>	<b>78,605</b>	<b>178,437</b>	<b>106,275</b>

Elaboración propia

## CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

### 7.1 Planteamiento Operativo

Primero, se elaboró el estudio de localización, en el cual se evalúa los factores de la macro y microlocalización, destacando aquellos que proporcionan mayores ventajas y rentabilidad a la empresa.

#### 7.1.1. Determinación de la localización macro

Según Sapag et al. (2014), para determinar la ubicación de la planta de producción, se puede aplicar el método cualitativo de evaluación por puntos de la macrolocalización; para lo

cual, se evalúan los factores locacionales, como el lugar donde se ubica la demanda, la disponibilidad de acceso, el costo del terreno o alquiler, la cercanía al público objetivo, etc.

En tal sentido, se evaluaron nueve aspectos, como la cercanía del local a la ubicación comercial de los clientes, precio del alquiler del local, cercanía a los centros empresariales, facilidad de la mano de obra para acceder al distrito, facilidad de los clientes para acceder al distrito, capacidad para conectarse con los distritos del segmento, cercanía a las oficinas de gestión tributaria y municipal (SUNAT, SUNARP), facilidad para obtener permisos municipales y seguridad en la zona de ubicación del local.

**Tabla 18. Método cualitativo de evaluación de la macrolocalización**

N°	Factor locacional	Peso	Distritos					
			Pueblo Libre		Suquillo		Lince	
			Calif.	Pon. d.	Calif.	Pon. d.	Calif.	Pon. d.
1	Cercanía del local a la ubicación comercial de los clientes	0.18	6	1.08	7	1.26	9	1.62
2	Precio del alquiler del local	0.17	8	1.36	5	0.85	8	1.36
3	Cercanía a los centros empresariales	0.14	8	1.12	7	0.98	7	0.98
4	Facilidad de la mano de obra para acceder al distrito	0.13	6	0.78	7	0.91	7	0.91
5	Facilidad de los clientes para acceder al distrito	0.13	6	0.78	8	1.04	7	0.91
6	Capacidad para conectarse con los distritos del segmento	0.08	7	0.56	6	0.48	6	0.48
7	Cercanía a las oficinas de gestión tributaria y municipal	0.07	7	0.49	7	0.49	6	0.42
8	Facilidad para obtener permisos municipales	0.05	5	0.25	5	0.25	5	0.25
9	Seguridad en la zona de ubicación del local	0.05	4	0.2	4	0.2	5	0.25
Total		1.00	6.62		6.46		7.18	

Para asignar la calificación a cada factor se consideró una escala de 1 a 10, donde se califica con 1 y 2 puntos cuando el aporte es malo, 3 y 4 cuando es regular, 5 y 6 es bueno, 7 y 8 muy bueno, y 9 y 10 es excelente. Además, se consideraron tres distritos para la evaluación macro del local, como Pueblo Libre, Suquillo y Lince. El resultado de la evaluación de los factores macro, evidenció que el distrito de Surquillo, es el que aporta mayores ventajas y rentabilidad para la empresa de cubiertos comestibles biodegradables.

### 7.1.2. Determinación de la localización micro

Tal como señala Sapag et al. (2014), Para determinar la ubicación de la planta de producción, se utilizó el método cualitativo de evaluación por puntos de la microlocalización que permite evaluar los factores locacionales a nivel micro que pueden impactar en la economía de la empresa, como el precio del alquiler, el ahorro de recursos, etc. De acuerdo con lo mencionado, se evaluaron seis aspectos, como el precio más asequible de alquiler, superficie del local en m<sup>2</sup>, menor tráfico vehicular, facilidad de estacionamiento para clientes, ahorro de recursos energéticos de luz (local con iluminación natural), y que el local no requiere modificaciones de infraestructura.

Se evaluaron tres locales ubicados en el distrito de Surquillo y se evaluaron los factores micro, como el precio, la superficie del local, el menor tráfico que beneficia a los clientes y la distribución del producto, la facilidad de estacionamiento para los clientes, el ahorro de recursos energéticos, y no realizar modificaciones estructurales para reducir los costos.

**Tabla 19. Método cualitativo de evaluación de la microlocalización**

N°	Factor locacional	Peso	Distritos					
			Opción 1		Opción 2		Opción 3	
			Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
1	Precio más asequible	0.24	6	1.44	7	1.68	8	1.92
2	Superficie del local en m <sup>2</sup>	0.22	6	1.32	6	1.32	8	1.76
3	Menor tráfico vehicular	0.19	4	0.76	4	0.76	6	1.14
4	Facilidad de estacionamiento para clientes	0.12	5	0.6	8	0.96	6	0.72
5	Ahorro de recursos energéticos de luz	0.12	3	0.36	7	0.84	5	0.6
6	Local no requiere modificaciones	0.11	3	0.33	7	0.77	7	0.77
Total		1.00	4.81		6.33		6.91	

Elaboración propia

El resultado de la microlocalización, evidenció que la opción 3 es la más favorable, es decir el local óptimo para las instalaciones de la planta y oficina comercial de la empresa, está ubicado en el distrito de Surquillo. El local es una casa de dos plantas, cuya extensión asciende a 180m<sup>2</sup>. El costo mensual del alquiler es S/ 3,960 mensuales y el mantenimiento asciende a S/ 220 soles mensuales. Las instalaciones cuentan con dos estacionamientos. Las opciones 1 y 2 se presentan en el Anexo 8.

**Figura 71. Mapa de localización óptima de la empresa**

Opción 3 de alquiler	
Dirección	Calle Rizo Patron 100, Surquillo
Tamaño	132 m <sup>2</sup>
Estacionamientos	2
Costo de alquiler	S/ 3,960.00
Costo de mantenimiento	No
Link de referencia	<a href="https://www.adondevivir.com/propiedades/casa-local-comercial-de-132-m-sup2--implementado-61006478.html">https://www.adondevivir.com/propiedades/casa-local-comercial-de-132-m-sup2--implementado-61006478.html</a>
Aviso de publicación	

Fuente: Adondevivir (2021)

## 7.2 Cadena de Suministro

### 7.2.1 Proveedores

El proveedor principal es la empresa Granos Orgánicos Nacionales SA – GRONSA, quien proveerá la harina de arroz, la harina de kiwicha, y la harina de semillas de ajonjolí.

**Tabla 20. Proveedores de materias primas**

Insumo	Proveedor principal	Proveedor secundario
Arroz	Granos Orgánicos Nacionales SA - GRONSA	Sierra y Selva
Harina de Kiwicha	Granos Orgánicos Nacionales SA - GRONSA	Sierra y Selva

Harina de semilla de ajonjolí	Granos Orgánicos Nacionales SA - GRONSA	Sierra y Selva
	<b>Grupo Orgánico Nacional SA - GRONSA</b> Contacto : Magdalena Diez Canseco Dirección 1 : Camino Real 111, oficina 501, San Isidro Dirección 2 : Gaviotas 870, La Campiña, Chorrillos, Lima Teléfono : (+51 1) 422 4330 (+51 1) 222 1723 Fax : (+51 1) 422 4325 E-mail : <a href="mailto:organicgrains@terra.com.pe">organicgrains@terra.com.pe</a> Sitio Web : <a href="http://www.organicperuviangrains.com">www.organicperuviangrains.com</a> Productos : Ajonjolí, kiwicha, quinua y sus derivados	<b>Sierra y Selva</b> Contacto : Frank Bhimajyani / César Zorrilla Dirección 1 : Pasaje San Pedrito 209, lote C, Surco Dirección 2 : Teléfono : (+51 1) 247 1197 (+51 1) 247 1058 Fax : (+51 1) 247 0881 E-mail : <a href="mailto:frank.bhimajyani@sierrayselva.com">frank.bhimajyani@sierrayselva.com</a> <a href="mailto:cesar.zorrilla@sierrayselva.com">cesar.zorrilla@sierrayselva.com</a> Sitio Web : <a href="http://www.sierrayselva.com">www.sierrayselva.com</a> Productos : Kiwicha, quinua, ajonjolí y sus derivados

Elaboración propia

### **Tabla 21. Proveedores del servicio logístico**

El proveedor del servicio de reparto del producto, tanto al segmento B2B, como B2C, es la empresa Mail on Bike, la cual estará encargada de realizar el reparto de la mercadería. Esta empresa ofrece una solución logística responsable con el planeta; por lo cual, sus repartidores, se movilizan en bicicleta. Además, a diferencia de los proveedores de servicios de reparto como Rappi, la empresa Mail on Bike se responsabiliza por la conducta de sus trabajadores. Cabe resalta, que es la primera empresa proveedora de mensajería en Perú. La empresa, se encuentra localizada en el Jirón Loma Umbrosa 853, en el distrito de Santiago de Surco.

#### **7.2.2 Producción**

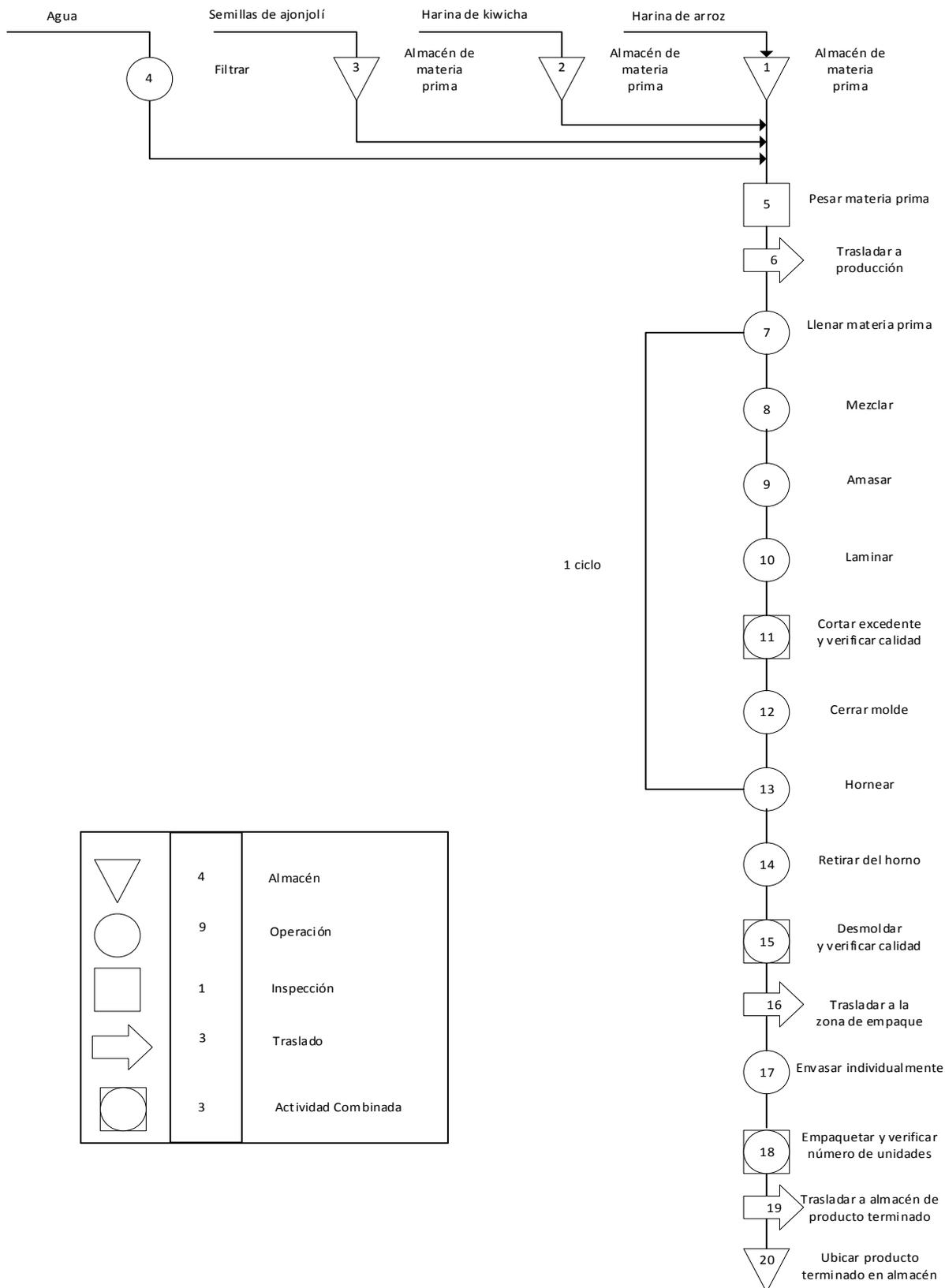
El proceso de producción de cubiertos comestibles biodegradables está conformado por 20 actividades, de las cuales 4 corresponden a las actividades de almacén, 9 a operaciones, 1 a inspección, 3 son combinadas (operación e inspección) y 3 de traslado (ver

Figura 72). Estas actividades se encuentran distribuidas en tres subprocesos, como la preparación de insumos, el ciclo de producción y la descarga del producto.

Preparación de los insumos: El proceso inicia con el traslado de la materia prima (harina de arroz, harina de kiwicha y semillas de ajonjolí) desde el almacén hasta la zona de producción, así como el filtrado del agua. Después, se pesa la materia prima de acuerdo con las especificaciones de producción; y se traslada la materia prima hasta la zona de producción.

Ciclo de producción: En esta fase, se realiza la dosificación de los diferentes insumos de la materia prima para llenar la máquina mezcladora; y luego, se mezclan todos los insumos; y se procede con el amasado de la mezcla en la misma máquina; se lamina la masa en la máquina laminadora para obtener una capa fina de la masa sobre los moldes (ya sean cucharas, tenedores, cuchillos o cucharitas). Posteriormente, se corta el excedente de los moldes, se verifica la calidad y se cierran los moldes para proceder con el horneado.

*Figura 72. Diagrama de operaciones del proceso (DOP)*



Elaboración propia

Nota: Adaptado de "Hyderabad couple invented bio-friendly 'edible spoons'", por Zee News, 2016.

Descarga del producto: Se retiran las bandejas con los moldes, para proceder con el desmolde del producto y verificación de la calidad. El producto terminado se traslada a la zona de empaque para realizar el envasado y empaclado. En el caso de B2C, el envasado de cubiertos y vajilla (vasos y platos), se realiza colocando 25 unidades en bolsas biodegradables para alimentos; y luego, el empaclado se efectúa situando 1 producto envasado en una caja de cartón reciclado que lleva impreso el logo de la marca con tintas vegetales.

En el caso de B2B, el envasado de los cubiertos se realiza colocando una unidad de producto terminado en un empaque de celulosa (sobre); y luego, el empaclado se ejecuta colocando 300 unidades de producto envasado en un empaque de cartón reciclado (caja impresa con logo de la marca). El envasado de los vasos, se realiza colocando 50 unidades de producto terminado en una bolsa biodegradable para alimentos; luego 6 unidades de producto envasado son empaquetadas en una caja de cartón reciclado con el logo de la marca. El mismo procedimiento se aplica para los platos.

Después del envasado y empaquetado, se traslada el producto terminado al área de almacén y se ubica el producto terminado en los anaqueles del almacén.

La infografía del modelo de operaciones del proceso de producción propuesto, se presenta en el Anexo 9.

### 7.3 Costos de fabricación

Costo de producción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima	126,159	128,239	132,904	253,810	262,093
Materiales	172,151	175,781	184,035	206,344	219,125
Mano de obra directa	58,117	59,279	60,465	83,063	84,724
Gastos indirectos de fabricación	84,501	87,328	90,802	110,832	115,756
<b>Total</b>	<b>440,928</b>	<b>450,627</b>	<b>468,206</b>	<b>654,048</b>	<b>681,698</b>

Elaboración propia

## **CAPÍTULO VIII. PLAN DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN**

En este capítulo, se desarrolla el soporte tecnológico del modelo de negocio. La tecnología de software y hardware es fundamental para gestionar las actividades de la empresa.

### **8.1 Software**

Según Fischer et al. (2018), la digitalización en las pequeñas empresas aporta algunas ventajas, como la superación de la fluctuación de la demanda de los clientes, la facilitación del flujo de información interna y externa, la aceleración de los procesos de toma de decisiones, etc. La innovación digital en las pequeñas empresas, como afirman Axmann y Harmoko (2020), debe estar respaldada por un software que se adapte a las necesidades y al presupuesto de la empresa. El software incrementa el valor agregado y la competitividad de los productos, gracias a la eficiencia de los procesos.

Para dar sostenibilidad al plan de marketing, se utilizará la página web, con el objetivo de comunicar las líneas de productos de la empresa, el concepto verde de negocio, así como la filosofía corporativa (misión, visión y valores) de responsabilidad con el medioambiente. La página web, permite establecer contacto en tiempo real con los proveedores y los clientes, así como con otros actores interesados en la protección del medioambiente.

La página web, se optimizará con un diseño intuitivo de fácil navegación para los usuarios. El diseño de la página web será adaptable a todos los formatos de equipos tecnológicos, como laptops, computadoras, celulares, tablet, etc. La estructura de la página estará conformada por la cabecera, el cuerpo y el pie de página. La cabecera, se ubica en la zona superior de la página; contiene la información básica de la marca, el logo de la marca, el menú desplegable de navegación, la herramienta de búsqueda y la descripción del producto. El cuerpo, se ubica en el centro de la página, y muestra el contenido principal de la página,

como los atributos y beneficios del producto. El pie de página se localiza en la zona inferior de la página, y contiene el menú con enlaces, la información de contacto, el logo de la empresa y los elementos de enlace a las redes sociales.

En relación con la distribución del contenido creativo e informativo de la página, se dividirá en cinco secciones, como inicio, productos, contacto, blog y política de privacidad de la información. Se ha determinado distribuir el contenido de la página en cinco secciones, porque permite conservar la fluidez y navegabilidad de la página.

La división de inicio es la sección más importante, porque contiene la información de la marca y comunica quiénes somos (misión, visión y valores), a qué nos dedicamos y qué soluciones ofrecemos al cliente. La división de producto incluye toda la información del producto, las materias primas con las que ha sido elaborado, las dimensiones del producto, el precio, la disponibilidad de stock, y los gastos de envío; asimismo, se incluye una llamada de interacción del consumidor, como añadir a la cesta. La división de contacto incluye la información de localización de la empresa, el mapa de Google Maps y el enlace a la comunicación virtual con la empresa. La división de blog es importante para la estrategia de comunicación de contenido. La división de política de privacidad contiene las especificaciones de seguridad de la información, de aquellos que interactúan con la página.

En la página web, será priorizado el concepto de creación de contenido original, las imágenes, videos y textos contarán la historia del producto (storytelling); el material audiovisual será de alta calidad y no interferirá con la velocidad de la página. El contenido del blog, será renovado semanalmente y destacará los temas asociados al medioambiente, ecología, consumo responsable, sostenibilidad, entre otros.

Por otro lado, para dar sostenibilidad al plan de operaciones, recursos humanos y finanzas, se contratará un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) de cinco módulos (marketing, operaciones, control de almacén y finanzas, y recursos humanos),

con el objetivo de integrar la información para la toma de decisiones. Según Malhotra y Temponi (2010), las pequeñas empresas, se enfrentan a diversos desafíos para el control de sus operaciones; por lo cual, para convertirse en los proveedores de organizaciones corporativas, es fundamental que implementen un sistema ERP para la gestión eficiente de sus operaciones.

Se ha determinado contratar el ERP, por módulos de instalación independiente e interrelacionados, porque tienen un menor costo, y permiten incorporar nuevos módulos cuando se realizan innovaciones en los procesos de la empresa. El sistema ERP de módulos, permitirá almacenar la información de las operaciones de los procesos de manera integrada, transparente y rápida; lo cual reducirá la duplicidad de información; y favorecerá el flujo de la información en todas las áreas de la empresa.

## **8.2 Hardware**

El hardware, como señala Axmann y Harmoko (2020), debe asegurar la compatibilidad, la interfaz y la infraestructura de comunicación de los equipos tecnológicos; para que los datos almacenados en el hardware (en la nube, servidor o en un disco duro), puedan ser protegido frente a personas no autorizadas, hackers e infiltraciones externas (seguridad informática y protección de datos). La protección de los datos y la seguridad informática, especialmente en el caso de las transacciones electrónicas, deben ser una preocupación seria para las pequeñas empresas.

El hardware que se utilizará en la empresa corresponde a los equipos tecnológicos, como computadoras portátiles, discos duros externos, impresora, ecran, servidores de almacenamiento de datos, enrutador inalámbrico, y red de VPN. Se utilizará la aplicación VPN para garantizar la seguridad de la información compartida por los colaboradores de la empresa.

### 8.3 Propuesta de plataforma de comercio virtual

Para dar sostenibilidad al plan de marketing, se propone una plataforma virtual de comercio electrónico, para atender a los segmentos B2C y B2B, que sirva de soporte de información y venta de los productos a los clientes.

#### 8.3.1 Especificaciones del hardware del sistema de comercio electrónico

Para la implementación del sistema de comercio electrónico, se requiere de una computadora de escritorio, con las características presentadas de procesador, memoria RAM, disco duro HDD, entre otros.

**Tabla 22. Especificaciones del Hardware**

Descripción	Características
Tipo	Computadora de escritorio
Marca	Intel
Procesador	Core i5
Memoria RAM	16 GB
Disco Duro HDD	1 Terabyte
Sistema Operativo	Windows 10
Puertos de entrada y Salida	Entradas HDMI: 2 puertos Entradas USB: 3 puertos
Tamaño de la pantalla	23.8 pulgadas
Unidad óptica	Lectora y grabadora de DVD
Garantía del proveedor	12 meses
Servidor	Procesador Intel® Xeon® E5-2403v2, de memoria RAM de 8GB y Memoria de HDD de 1TB

Elaboración propia

#### 8.3.2 Especificaciones del software del sistema de comercio electrónico

La tienda virtual, requiere de algunas aplicaciones que brinden soporte a las operaciones, como la base de datos, el servidor, el lenguaje de desarrollo, y el sistema de información geográfica.

Se requiere de un servidor de base de datos de Microsoft MySQL 5.7; el servidor MySQL, es un sistema de gestión de base de datos relacional, que utiliza el soporte SQL con diversos valores de configuración, para gestionar los volúmenes de escritura. Los volúmenes de escritura, son los espacios donde se almacenan los archivos de trabajo. El sistema MySQL,

es de licencia abierta; es decir que puede ser utilizada con libertad por los usuarios. Esta base de datos opera bajo licencia de Oracle.

Asimismo, se requiere de un servidor web en la nube, como Apache TOMCAT 7.0, que es un servidor web de aplicaciones, que proporciona soporte a la página web. Su función es anticiparse a la fuga de memoria de las aplicaciones web y prevenir la fuga de datos. El sistema TOMCAT, es de licencia abierta.

El lenguaje que se empleará es Java Development kit 6.0 (JDK), es una plataforma desarrollada y soportada por Oracle. Su función es proporcionar un lenguaje de programación, que otorgue comunicación y soporte a los proyectos empresariales.

El sistema de información gráfica que se va a utilizar es ArcMAP 10.5 ArcGIS Pro. ArcGIS es una aplicación de escritorio, cuya funcionalidad es el almacenamiento de tablas, gráficos, y mapas.

La implementación y soporte de la plataforma de comercio virtual, será tercerizada a un proveedor con personal capacitado. Será necesario tercerizar el soporte de software y hardware, ya que la contratación de personal para la administración de la plataforma de ecommerce, representaría un gasto mayor para la empresa. El costo de la implementación es S/3,800; para lo cual se contratará una empresa especialista en desarrollo de software, quien proporcionará el soporte mensual del sistema.

### ***8.3.3 Especificaciones de los servicios***

Será necesario contratar los siguientes servicios, como el dominio, el hosting, el certificado digital, la protección del sitio web, las copias de seguridad, el servicio de transferencias bancarias, y el servicio de procesamiento de transacciones financieras.

Se utilizará el dominio [www.ecocrunch.com](http://www.ecocrunch.com), el cual será contratado por medio del proveedor de servicios iPage. El hosting (servidor web), que se utiliza para el alojamiento del proyecto, será contratado al proveedor iPage; el costo del servicio es US\$ 1.99, el costo anual

es USD 23.88. Se contratará el servicio de iPage, porque proporciona la velocidad, calidad y disponibilidad, que requiere el almacenamiento de los datos del proyecto. El tipo de servicio de hosting contratado, deberá tener diversas características, como espacio ilimitado en disco, ancho de banda escalable sin límite; elementos de construcción de diseño; número ilimitado de base de datos compatible con Microsoft MySQL 5.7; funcionalidades del software (administrador de archivos, gestor y seguridad FTP, soporte de audio y video, página de errores, URL y herramientas de redireccionamiento, extensiones de correo electrónico, soporte al lenguaje de programación, software de recuperación de la página web, acceso a registros de error de los usuarios internos y externos); envío y recepción de correos electrónicos, atención al cliente en línea, comercialización en el sitio web, venta en línea, y monitoreo de estadísticas de tráfico y operaciones.

Asimismo, se contratará el servicio de certificado digital de seguridad de página web SSL de capa de conexión segura. Este certificado, proporciona seguridad y confianza en el tráfico del sitio web; protege los datos del comercio electrónico y los datos confidenciales del cliente: el pago anual es USD 22.99. Adicionalmente, se contratará el servicio copia automática de seguridad diaria, por el cual, se realizará un pago de USD 13.00,

También, se contratarán los servicios de Niubiz e Izipay, para gestionar las transferencias de los pagos on line.

## CAPÍTULO IX. PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

En este apartado, se desarrollan el perfil de la empresa. Posteriormente, se presenta el diseño de la estructura organizacional de la empresa, así como el diseño de los perfiles del personal, la escala de remuneraciones y la política de recursos humanos.

### 9.1. Perfil de la empresa

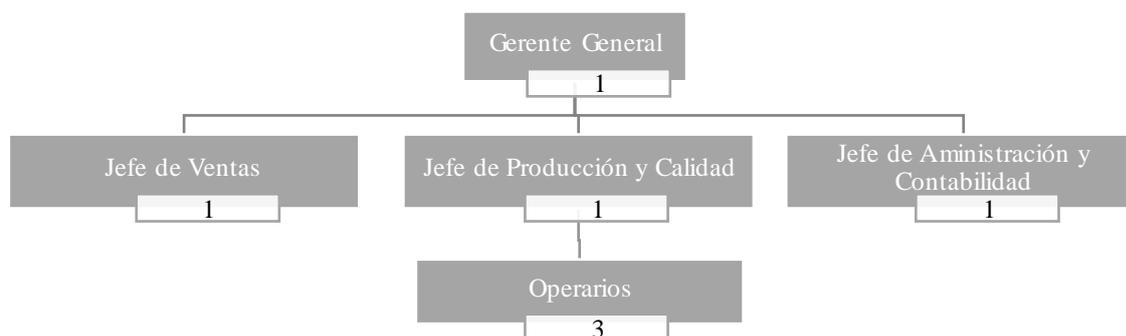
La empresa propuesta por el proyecto de negocios, se creó alineada al siguiente propósito:

Lo mejor para las personas, debe ser mejor aún para el planeta; por eso creamos productos orgánicos, como los cubiertos y vajilla ecológica, creados para ser comestibles o utilizados; elaborados con insumos naturales; para que todos los consumidores, tengan la posibilidad de tomar acción y contribuir a la eliminación de los residuos plásticos; porque queremos seguir teniendo lugares donde explorar, compartir y divertirnos.

### 9.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa, se diseñó según el modelamiento de los procesos de trabajo, con el propósito de fomentar el flujo eficiente de las operaciones de la empresa. A partir de ello, se determinaron 3 unidades de negocio, como el departamento de ventas; administración; y producción. Luego, se delimitaron los puestos clave que son necesarios para la optimización del desempeño de cada departamento.

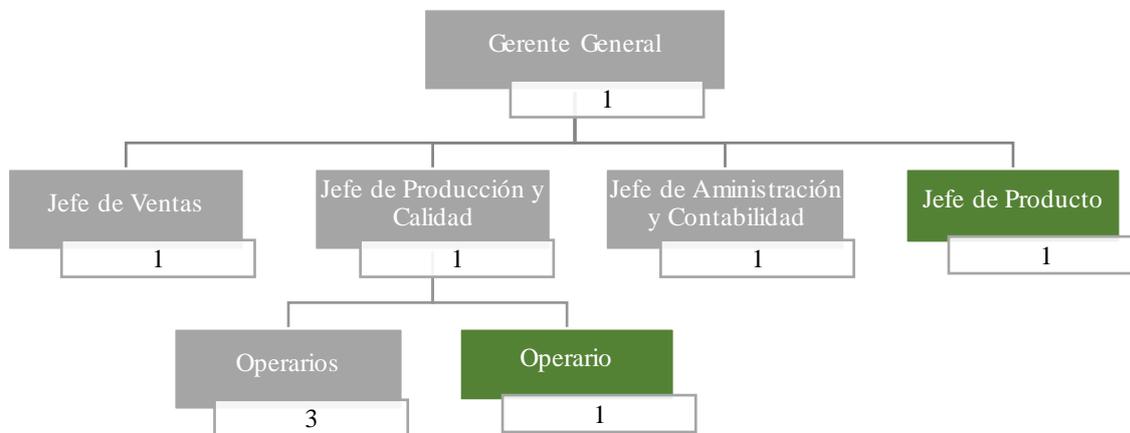
**Figura 73. Organigrama de la empresa años 1 a 3**



Elaboración propia

Posteriormente, en el cuarto año, se modificará la estructura organizacional, debido a que se contratará un jefe de producto para que gestione el desarrollo de nuevas líneas de productos. Así como, a un operario de producción, ya que, se incrementará la producción, así como las líneas de productos.

**Figura 74. Organigrama de la empresa años 4 y 5**



### 9.3 Funciones y salarios de personal

El diseño de perfiles de puestos clave, se realizó en función a los objetivos que se asignan a cada posición, las tareas que deben ser desempeñadas por el colaborador, así como las responsabilidades, habilidades y competencias, entre otros.

Las competencias de los perfiles se evalúan de acuerdo a la siguiente clasificación: muy alto, cuando es una competencia alcanzada al máximo, con una calificación de 76 a 100 puntos; alto, para una competencia alcanzada en un elevado nivel, con una calificación de 51 a 75 puntos; intermedio, cuando es una competencia alcanzada en un nivel regular, con una calificación de 26 a 50 puntos; mínimo, para una competencia alcanzada en un nivel de escaso, con una calificación de 1 a 25 puntos; nulo, cuando es una competencia no alcanzada, es decir en un nivel de 0 puntos.

A continuación, se presenta la descripción de cada uno de los perfiles de los puestos requeridos por la empresa.

***Figura 75. Perfil del Gerente General***

Perfil del Puesto					
<b>Denominación del puesto</b>	Gerente General				
<b>Departamento</b>	Gerencia General				
<b>Aprobado por</b>	Accionistas de la empresa				
<b>Funciones</b>	Liderar y administrar los recursos financieros, humanos, materiales y temporales de la empresa. Elaborar y dirigir la planificación estratégica. Coordinar y supervisar los procesos y operaciones de la empresa. Procurar la mayor productividad de la empresa. Generar el mayor rendimiento de utilidades. Representar legalmente a la empresa. Aprobar los presupuestos e inversiones.				
<b>Calificación profesional</b>	Grado de instrucción alcanzado	Universitario			
	Título	Licenciado			
	Profesión	Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Administración de negocios, o afines			
<b>Experiencia</b>	Mínimo de 05 años en el desempeño de cargos similares en empresas de la industria alimentaria				
<b>Coordinación</b>	Todos los colaboradores				
Competencias					
<b>Competencias genéricas</b>	Muy alto	Alto	Intermedio	Mínimo	Nulo
Adaptabilidad	X				
Trabajo en equipo	X				
Orientación a resultados	X				
Proactividad	X				
Compromiso	X				
Coordinación	X				
Comunicación	X				
<b>Competencias específicas</b>	Muy alto	Alto	Intermedio	Mínimo	Nulo
Liderazgo	X				
Toma de decisiones	X				
Resolución de problemas	X				
Capacidad de análisis	X				
Capacidad de planificación	X				
Innovación	X				
Línea de mando					
<b>Recibe supervisión de</b>	Accionistas de la empresa				
<b>Ejerce supervisión sobre</b>	Todo el personal				
<b>Número de subordinados</b>	8				
Condiciones laborales					
<b>Tipo de contrato</b>	Contrato a plazo determinado				
<b>Remuneración mensual</b>	S/8,500				
<b>Tipo de sueldo</b>	Fijo mensual				
<b>Lugar de trabajo</b>	Oficina principal				
<b>Beneficios Sociales</b>	Sí				
<b>Jornada laboral</b>	Diurna				
<b>Horario de trabajo</b>	Lunes a Viernes: 8:00 am - 5:00 pm; y Sábado: 8:00 am - 5:00 pm				

Elaboración propia

**Figura 76. Perfil del Jefe de Ventas y Marketing**

Perfil del Puesto					
<b>Denominación del puesto</b>	Jefe de Ventas y Marketing				
<b>Departamento</b>	Ventas y Marketing				
<b>Aprobado por</b>	Gerente General				
<b>Funciones</b>	Planificar, dirigir, controlar y verificar el proceso comercial de la empresa.				
	Diseñar y presentar oportunamente las estrategias, pronósticos, y presupuestos de ventas y marketing.				
	Elaborar y presentar informes sobre la evaluación del desempeño comercial de la empresa.				
	Identificar oportunidades de venta e incrementar la cartera de clientes.				
	Analizar la información de los reportes de tendencia del mercado e identificar oportunidades de negocio.				
	Desarrollar y mejorar las negociaciones con el cliente.				
	Vigilar y garantizar el cumplimiento del servicio prestado al cliente.				
<b>Calificación profesional</b>	Grado de instrucción alcanzado	Universitario			
	Título	Licenciado			
	Profesión	Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o Marketing			
<b>Experiencia</b>	Mínimo de 05 años en el desempeño de cargos similares en empresas de la industria alimentaria				
<b>Coordinación</b>	Gerente General, Jefe de Producción y Jefe de Administración y Finanzas				
Competencias					
<b>Competencias genéricas</b>	Muy alto	Alto	Intermedio	Mínimo	Nulo
Adaptabilidad		X			
Trabajo en equipo		X			
Orientación a resultados	X				
Proactividad	X				
Compromiso		X			
Coordinación	X				
Comunicación	X				
<b>Competencias específicas</b>	Muy alto	Alto	Intermedio	Mínimo	Nulo
Liderazgo		X			
Toma de decisiones	X				
Resolución de problemas	X				
Capacidad de análisis		X			
Capacidad de planificación		X			
Innovación		X			
Línea de mando					
<b>Recibe supervisión de</b>	Gerente General				
<b>Ejerce supervisión sobre</b>	-				
<b>Número de subordinados</b>	0				
Condiciones laborales					
<b>Tipo de contrato</b>	Contrato a plazo determinado				
<b>Remuneración mensual</b>	S/5,000				
<b>Tipo de sueldo</b>	Fijo mensual				
<b>Lugar de trabajo</b>	Oficina principal				
<b>Beneficios Sociales</b>	Sí				
<b>Jornada laboral</b>	Diurna				
<b>Horario de trabajo</b>	Lunes a Viernes: 8:00 am - 5:00 pm; y Sábado: 8:00 am - 5:00 pm				

Elaboración propia

**Figura 77. Perfil del Jefe de Producción y Calidad**

Perfil del Puesto					
<b>Denominación del puesto</b>	Jefe de Producción y Calidad				
<b>Departamento</b>	Producción y Calidad				
<b>Aprobado por</b>	Gerente General				
<b>Funciones</b>	Organizar, planificar, dirigir, controlar y verificar el proceso productivo de empresa.				
	Diseñar y presentar oportunamente las estrategias, pronósticos, presupuesto de producción e informes de calidad.				
	Supervisar el uso eficiente de las materias primas y materiales.				
	Identificar oportunidades de mejora del proceso de producción.				
	Analizar la información de rotación de inventario de producción.				
	Planificar, gestionar y coordinar la adquisición de productos y servicios.				
	Supervisar el cumplimiento de las operaciones de los procesos de producción y el desempeño del personal.				
<b>Calificación profesional</b>	Grado de instrucción alcanzado	Universitario			
	Título	Licenciado			
	Profesión	Ingeniería en Industrias Alimentarias			
<b>Experiencia</b>	Mínimo de 05 años en el desempeño de cargos similares en empresas del rubro de la industria alimentaria				
<b>Coordinación</b>	Gerente General, Jefe de Administración y Finanzas y Jefe de Ventas y Marketing				
Competencias					
<b>Competencias genéricas</b>	Muy alto	Alto	Intermedio	Mínimo	Nulo
Adaptabilidad		X			
Trabajo en equipo		X			
Orientación a resultados	X				
Proactividad	X				
Compromiso		X			
Coordinación		X			
Comunicación		X			
<b>Competencias específicas</b>	Muy alto	Alto	Intermedio	Mínimo	Nulo
Liderazgo		X			
Toma de decisiones		X			
Resolución de problemas	X				
Capacidad de análisis		X			
Capacidad de planificación	X				
Innovación		X			
Línea de mando					
<b>Recibe supervisión de</b>	Gerente General				
<b>Ejerce supervisión sobre</b>	Operarios				
<b>Número de subordinados</b>	3				
Condiciones laborales					
<b>Tipo de contrato</b>	Contrato a plazo determinado				
<b>Remuneración mensual</b>	S/5,000				
<b>Tipo de sueldo</b>	Fijo mensual				
<b>Lugar de trabajo</b>	Oficina principal				
<b>Beneficios Sociales</b>	Sí				
<b>Jornada laboral</b>	Diurna				
<b>Horario de trabajo</b>	Lunes a Viernes: 8:00 am - 5:00 pm; y Sábado: 8:00 am - 5:00 pm				

Elaboración propia

*Figura 78. Perfil de los Operarios*

Perfil del Puesto					
<b>Denominación del puesto</b>	Operario				
<b>Departamento</b>	Producción y Calidad				
<b>Aprobado por</b>	Gerente General				
<b>Funciones</b>	<p>Recibir la ficha técnica para la elaboración del producto (flujo de operaciones, cantidad de materia prima para la transformación del producto material de envasado, empaque y embalaje).</p> <p>Alistar la materia prima, materiales, máquinas, equipos y herramientas necesarias para iniciar el ciclo de producción.</p> <p>Realizar el envase y embalaje de los productos.</p> <p>Identificar los lotes de materias primas.</p> <p>Identificar, registrar y separar los productos defectuosos y no conformes.</p> <p>Realizar el mantenimiento preventivo de las maquinarias</p> <p>Dejar ordenado y limpio el lugar de trabajo (maquinaria, equipos, desechos según las normas de calidad.</p>				
<b>Calificación profesional</b>	Grado de instrucción alcanzado	Secundaria Completa			
	Título	-			
	Profesión	-			
<b>Experiencia</b>	Mínimo de 01 año en el desempeño de cargos similares en empresas de la industria alimentaria				
<b>Coordinación</b>	Jefe de Producción y Calidad				
Competencias					
<b>Competencias genéricas</b>	Muy alto	Alto	Intermedio	Mínimo	Nulo
Adaptabilidad				X	
Trabajo en equipo			X		
Orientación a resultados				X	
Proactividad			X		
Compromiso			X		
Coordinación				X	
Comunicación				X	
<b>Competencias específicas</b>	Muy alto	Alto	Intermedio	Mínimo	Nulo
Liderazgo				X	
Toma de decisiones					X
Resolución de problemas				X	
Capacidad de análisis					X
Capacidad de planificación					X
Innovación				X	
Línea de mando					
<b>Recibe supervisión de</b>	Jefe de Producción y Calidad				
<b>Ejerce supervisión sobre</b>	-				
<b>Número de subordinados</b>	0				
Condiciones laborales					
<b>Tipo de contrato</b>	Contrato a plazo determinado				
<b>Remuneración mensual</b>	S/1,200				
<b>Tipo de sueldo</b>	Fijo mensual				
<b>Lugar de trabajo</b>	Oficina principal				
<b>Beneficios Sociales</b>	Sí				
<b>Jornada laboral</b>	Diurna				
<b>Horario de trabajo</b>	Lunes a Viernes: 8:00 am - 5:00 pm; y Sábado: 8:00 am - 5:00 pm				

Elaboración propia

## 9.4 Costos Administrativos y de RR.HH

A continuación, se presentan los gastos administrativos de recursos humanos.

### 9.4.1 Costos del Personal

A continuación, se presentan los costos de personal que corresponde a las remuneraciones del personal de la empresa en el primer año de operación.

**Figura 79. Planilla de remuneraciones mes de diciembre año 1**

Cargo	Área	Sueldo	Grat.	CTS	Essalud	Vac	S. Vida Ley	Total planilla
Gerente General	Adm.	6,000	500	500	540	500	32	8,072
Jefe de Administración y Contabilidad	Adm.	2,700	225	225	243	225	14	3,632
Jefe de Ventas	Venta	3,100	258	258	279	258	16	4,170
Jefe de Producción y Calidad	Prod.	3,200	267	267	288	267	17	4,305
Operario 1	Prod.	1,200	100	100	108	100	6	1,614
Operario 2	Prod.	1,200	100	100	108	100	6	1,614
Operario 3	Prod.	1,200	1,450	1,450	1,566	1,450	92	23,408
Total	Prod.	18,600	2,900	2,900	3,132	2,900	184	46,816

Elaboración propia

Nota: Grat. = Gratificación; Vac. = Vacaciones; S. Vida Ley = Seguro de Vida L

Posteriormente, se presenta la planilla de remuneración para el año 4, que incluye al nuevo personal, como el Jefe de Producto y operario de producción.

**Figura 80. Planilla de remuneraciones mes de diciembre año 4**

Cargo	Área	Sueldo	Grat.	CTS	Essalud	Vac	S. Vida Ley	Total planilla
Gerente General	Adm.	6,367	531	531	573	531	34	8,566
Jefe de Administración y Contabilidad	Adm.	2,865	239	239	258	239	15	3,855
Jefe de Ventas	Venta	3,290	274	274	296	274	17	4,426
Jefe de Producto	Marketing	3,714	310	310	334	310	20	310
Jefe de Producción y Calidad	Prod.	3,396	283	283	306	283	18	4,568
Operario 1	Prod.	1,273	106	106	115	106	7	1,713
Operario 2	Prod.	1,273	106	106	115	106	7	1,713
Operario 3	Prod.	1,273	1,539	1,539	1,662	1,539	98	24,841
Operario 4	Prod.	1,273	106	106	115	106	7	1,713
Total		24,726	3,493	3,493	3,773	3,493	222	51,705

Elaboración propia

## CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO

En este capítulo se presentan los detalles de la inversión necesaria para el proyecto, así como el financiamiento. También, se presentan los presupuestos de ventas, costos y gastos; adicionalmente, se exhiben los presupuestos de resultados y la evaluación financiera.

### 10.1 Inversión

En este punto, se presenta la inversión en activo fijo, conformada por la maquinaria y equipos, así como los muebles y enseres. La maquinaria y equipo, está compuesta por los siguientes elementos, como amasadora mezcladora industrial, rodillo industrial, horno eléctrico, cocina industrial, refrigeradora, balanza industrial, mesa de trabajo industrial metálica, moldes de cubiertos, bowls de acero inoxidable, utensilios diversos, bandejas, anaqueles, laptop, laptop, impresora, proyector, ecran y mando para proyección.

**Tabla 23. Inversión en activo fijo**

Activo Fijo	Cant.	Costo Unitario	Costo Total S/ (Sin IGv)	Costo Total S/ (Con IGv)
Amasadora mezcladora industrial	1	1	19,500	19,500
Rodillo industrial	1	1	10,950	10,950
Horno eléctrico	1	1	15,490	15,490
Cocina industrial	1	1	3,100	3,100
Refrigeradora	1	1	2,600	2,600
Balanza industrial	1	1	1,240	1,240
Mesa de trabajo industrial metálica	1	1	1,730	1,730
Moldes de cubiertos	10	10	25	250
Bowls de acero inoxidable	2	2	30	60
Utensilios diversos	5	5	25	125
Bandejas	10	10	18	180
Anaqueles	2	2	670	1,340
Laptop	4	4	3,020	12,080
Computadora de escritorio	1	1	2,800	2,800
Impresora	1	1	650	650
<b>Maquinaria y equipo</b>			<b>72,095</b>	<b>85,072</b>
Escritorio de gerencia	1	450	450	531
Escritorio jefaturas	3	350	1,050	1,239
Silla de gerencia	1	190	190	224
Silla de jefatura	3	85	255	301
Mesa de reuniones	1	1,200	1,200	1,416
Silla de sala de reuniones	6	90	540	637
Archivador	2	190	380	448
Extintores	1	110	110	130
Señalización	1	98	98	116

Luces de emergencia	2	84	168	198
Sistema de vigilancia	2	248	496	586
<b>Muebles y enseres</b>			<b>4,937</b>	<b>5,826</b>
<b>Total activo fijo</b>			<b>77,032</b>	<b>90,898</b>

Elaboración propia

El activo intangible, está conformado por algunos elementos, como constitución de la empresa, licencias de funcionamiento, registro de la marca Indecopi (nombre y logo), habilitación Digesa, certificación Digesa, inscripción en el registro sanitario de alimentos y bebidas de uso humano, defensa civil, servicio de instalación de red vpn, licencias de software de ofimática, hosting y diseño de página web, diseño de imagen de la marca, servicio de instalación de equipos, y garantía de alquiler.

**Tabla 24. Inversión en activo intangible**

Activo Intangible	Cant.	Costo Unitario	Costo Total S/ (Sin IGv)	Costo Total S/ (Con IGv)
Pago para constituir la empresa	1	1,250	1,250	1,475
Licencias de operatividad y funcionamiento	1	1,190	1,190	1,404
Habilitación Digesa	1	1,570	1,570	1,853
Certificación Digesa	1	876	876	1,034
Inscripción en el Registro sanitario de alimentos y bebidas de uso humano	1	365	365	431
Registro de marca en INDECOPI (nombre y logo)	1	365	365	431
Defensa civil	1	610	610	720
Servicio de instalación de red vpn	4	121	483	570
Licencias de software de ofimática	4	925	3,700	4,366
Hosting y diseño de página web	1	990	990	1,168
Servicio de instalación de equipos	4	110	440	519
Garantía de alquiler	2	3,305	6,610	7,800
<b>Total activo intangible</b>			<b>18,450</b>	<b>21,770</b>

Elaboración propia

La inversión en capital de trabajo, se estimó a partir de la proyección del flujo de caja mensual de los gastos del primer año. Una vez estimados los ingresos y gastos, se aplicó el método del déficit acumulado. Se aprecia que el saldo asciende a S/ 39,649 (ver Tabla 25).

**Tabla 25. Inversión en capital de trabajo**

Capital de trabajo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Ingresos</b>												
Ventas	57,542	67,420	69,895	80,040	95,087	97,570	97,570	92,393	92,393	89,909	89,909	92,393
<b>Total Ingresos</b>	57,542	67,420	69,895	80,040	95,087	97,570	97,570	92,393	92,393	89,909	89,909	92,393
<b>Egresos operativos</b>												
Materia Prima	8,299	9,743	10,201	11,679	13,680	14,140	14,140	13,581	13,581	13,122	13,122	13,581
Material de empaque	11,467	13,379	13,549	15,518	19,055	19,226	19,226	17,600	17,600	17,429	17,429	21,657
Mano de obra directa	4,843	4,843	4,843	4,843	4,843	4,843	4,843	4,843	4,843	4,843	4,843	4,843
Gastos de fabricación	7,041	6,411	6,895	7,340	8,283	8,839	9,586	8,240	8,535	8,068	7,989	8,541
Gastos de administración	17,829	17,902	17,977	18,053	18,129	18,206	18,285	18,364	18,444	18,525	18,607	18,691
Gastos de ventas	38,299	30,978	31,159	7,450	9,940	10,085	35,146	6,424	14,020	12,126	6,424	31,280
Débito fiscal	-756	239	521	1,542	2,993	3,275	3,275	2,819	2,819	2,536	2,536	2,200
Impuesto a la renta sin deuda	-7,603	-4,003	-3,726	3,745	5,245	5,514	-958	5,791	3,798	3,905	5,330	-1,594
<b>Total egresos</b>	79,419	79,492	81,419	70,171	82,169	84,128	103,544	77,663	83,641	80,555	76,280	99,200
<b>Saldo de caja operativo</b>	<b>-21,877</b>	<b>-12,072</b>	<b>-11,524</b>	<b>9,869</b>	<b>12,918</b>	<b>13,442</b>	<b>-5,973</b>	<b>14,730</b>	<b>8,751</b>	<b>9,355</b>	<b>13,629</b>	<b>-6,807</b>
<b>Egresos financieros</b>												
Amortización	1,248	1,269	1,290	1,312	1,334	1,356	1,378	1,401	1,425	1,449	1,473	1,498
Interés	1,018	997	976	955	933	910	888	865	841	817	793	769
Escudo fiscal	300	294	288	282	275	269	262	255	248	241	234	227
<b>Total egresos financieros</b>	<b>-1,966</b>	<b>-1,972</b>	<b>-1,978</b>	<b>-1,985</b>	<b>-1,991</b>	<b>-1,998</b>	<b>-2,004</b>	<b>-2,011</b>	<b>-2,018</b>	<b>-2,025</b>	<b>-2,032</b>	<b>-2,039</b>
<b>Saldo de caja financiero</b>	<b>-23,843</b>	<b>-14,044</b>	<b>-13,502</b>	<b>7,885</b>	<b>10,927</b>	<b>11,444</b>	<b>-7,978</b>	<b>12,719</b>	<b>6,733</b>	<b>7,330</b>	<b>11,597</b>	<b>-8,846</b>
<b>Saldo acumulado</b>	<b>-23,843</b>	<b>-37,887</b>	<b>-51,389</b>	<b>-43,505</b>	<b>-32,578</b>	<b>-21,134</b>	<b>-29,111</b>	<b>-16,392</b>	<b>-9,659</b>	<b>-2,329</b>	<b>9,268</b>	<b>422</b>
Saldo inicial de caja	51,389	-39,859	-53,368	-45,489	-34,569	-23,131	-31,116	-18,403	-11,677	-4,354	7,236	-1,618
Saldo final de caja	27,546	-53,904	-66,870	-37,604	-23,642	-11,687	-39,093	-5,685	-4,943	2,975	18,833	-10,464
<b>Déficit acumulado</b>	<b>51,389</b>											

Elaboración propia

El costo total del proyecto o inversión total, está conformado por la inversión en activo fijo, activo intangible, y capital de trabajo.

**Tabla 26. Costo de la inversión en el proyecto**

Inversión Total	Costo Total S/ (Sin IGV)	Costo Total S/ (Con IGV)
Activo Fijo	77,032	90,898
Activo Intangible	18,450	21,770
Capital de Trabajo	43,550	51,389
<b>Inversión Total</b>	<b>139,032</b>	<b>164,058</b>
Elaboración propia		

Posteriormente, en el año 4, se realizarán inversiones en activo fijo e intangible, debido a que se requiere la compra de utensilios para la nueva línea de vajilla (vasos y platos), así como el equipo y mobiliario para la instalación de la incorporación del Jefe de Producto a la empresa.

**Tabla 27. Inversiones futuras**

Inversiones futuras	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mesa de trabajo industrial metálica	-	-	-	1,836	-
Moldes de cubiertos	-	-	-	265	-
Bowls de acero inoxidable	-	-	-	64	-
Utensilios diversos	-	-	-	133	-
Bandejas	-	-	-	191	-
Anaqueles	-	-	-	1,422	-
Laptop asistente de marketing	-	-	-	3,205	-
Escritorio asistente de marketing	-	-	-	371	-
Silla asistente de marketing	-	-	-	90	-
<b>Total Activo Tangible</b>	-	-	-	<b>7,577</b>	-
Servicio de instalación de red vpn	-	-	-	128	-
Licencias de software de ofimática	-	-	-	982	-
Servicio de instalación de equipos	-	-	-	117	-
<b>Total Activo Intangible</b>	-	-	-	<b>1,227</b>	-
Elaboración propia					

## 10.2 Financiamiento

En este punto, se describen las características del endeudamiento, el costo de oportunidad del capital (COK) y el costo de capital promedio ponderado (WACC).

El costo del proyecto está constituido por el capital propio y la deuda bancaria. El capital propio, será aportado por los accionistas. El préstamo bancario se utilizará para la compra de activo fijo, de la maquinaria de mayor costo (amasadora mezcladora industrial, rodillo industrial y horno eléctrico). El capital propio, corresponde al 69% de la inversión total en el proyecto de menaje comestible biodegradable. El financiamiento, corresponde al 31% de la inversión total.

**Tabla 28. Estructura de financiamiento**

Estructura de financiamiento	Distribución	Total Con IGV
Capital propio	63%	103,123
Financiamiento deuda bancaria	37%	60,935
<b>Inversión total</b>	<b>100%</b>	<b>164,058</b>

Elaboración propia

El capital propio, está conformado por el aporte de los tres socios; cada uno de ellos, aportará el 33.3% al proyecto.

**Tabla 29. Estructura del capital propio – aporte de los socios**

Estructura del capital propio	Aporte	Participación
Luis Alonzo	34,374	33.3%
Carlos Orbegoso	34,374	33.3%
María Fe Retamozo Olsen	34,374	33.3%
<b>Total</b>	<b>103,123</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

Para la estimación del capital promedio ponderado, se calculó el costo de oportunidad del capital (COK) del proyecto en Perú; y posteriormente, se estimó el costo del capital promedio ponderado. Se consideró la tasa de impuesto a la renta de 29.5% (Tx) y la tasa del costo del préstamo de 22% (Tb). Asimismo, se obtuvo el beta desapalancado de la industria de procesamiento de alimentos 0.7. Asimismo, se consideró el retorno sobre las acciones de mercado, la tasa libre de riesgo de retorno, la prima de riesgo país, la prima de riesgo de mercado, el valor de la deuda, el valor del capital propio, y el valor de la inversión inicial.

**Tabla 30. Costo de oportunidad del capital**

Costo de oportunidad	Valores
----------------------	---------

Tx, es la tasa de impuesto a la renta	29.5%
Tb, es la tasa del préstamo	22.0%
$\beta\mu$ , es el beta desapalancado de procesamiento de comida	0.70
Rm, es el retorno sobre las acciones de mercado	7.40%
Rf, es la tasa libre de riesgo	1.90%
Rp, es la prima libre de riesgo	7.00%
Rm-Rf, es la prima de riesgo país	5.50%
Deuda	60,935
Patrimonio (Capital propio)	103,123
Inversión inicial	164,058

Elaboración propia

Para hallar el beta apalancado del proyecto en Perú, se reemplazaron los valores propuestos en la Tabla 30, en la fórmula que se presenta a continuación.

$$\beta_{\text{proy}} = (1 + (\% \text{Deuda} / \% \text{Capital}) * (1 - Tx)) * \beta\mu$$

A partir de ello, se obtuvo un valor  $\beta_{\text{proy}}$  de 0.992. Posteriormente, se estimó el costo de oportunidad del proyecto en Perú; para lo cual se reemplazaron los valores de la Tabla 30 y el valor de beta desapalancado del proyecto en Perú en la siguiente fórmula.

$$\text{COK}_{\text{proy}} = Rf + \beta_{\text{proy}} * (Rm - Rf) + Rp$$

Se obtuvo un valor COK del proyecto en Perú de 14.35%, el cual se utilizó para estimar el costo de capital promedio ponderado WACC. El valor obtenido del costo de capital promedio ponderado fue 14.78%; para estimar dicho valor, se reemplazaron los valores obtenidos anteriormente en la siguiente fórmula.

$$\text{WACC} = \text{COK}_{\text{proy}} * (\text{Capital}/\text{Inversión}) + Tb * (\text{Deuda}/\text{Inversión}) * (1 - Tx)$$

**Tabla 31. Costo de capital promedio ponderado**

Costo de oportunidad	Valores	Descripción
$\beta_{\text{proy}}$	0.992	Beta apalancada del proyecto
Cok proy	14.35%	Costo del capital propio del proyecto
WACC proy	14.78%	Capital promedio ponderado del proyecto

Elaboración propia

### 10.3 Presupuestos

En este punto, se desarrollaron los presupuestos de ventas, de compras de materia y materiales, el costo de ventas, los gastos administrativos, los gastos de marketing y ventas, y los gastos financieros.

Para estimar el presupuesto de ingreso de ventas, primero se realizó la proyección de ventas en unidades para los segmentos B2C y B2B.

**Tabla 32. Ingreso de ventas**

Ingreso de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cucharitas (Pack 25 unidades)	71,141	78,146	85,613	93,618	102,138
Cucharas (Pack 25 unidades)	64,227	70,582	77,306	84,538	92,222
Tenedores (Pack 25 unidades)	53,541	58,787	64,419	70,443	76,850
Cuchillos (Pack 25 unidades)	21,407	23,547	25,766	28,174	30,743
Vasos 6 Onzas (Pack 25 unidades)	-	-	-	18,850	20,589
Vasos 10 Onzas (Pack 25 unidades)	-	-	-	11,257	12,290
Vasos 16 Onzas (Pack 25 unidades)	-	-	-	6,160	6,744
Plato chico 6 pulgadas (Pack 25 unidades)	-	-	-	16,890	18,453
Plato grande 10 pulgadas (Pack 25 unidades)	-	-	-	13,549	14,792
Cucharitas (Pack 300 unidades)	157,456	161,127	170,176	175,157	184,756
Cucharas (Pack 300 unidades)	184,760	188,948	199,183	205,159	216,294
Tenedores (Pack 300 unidades)	184,760	188,948	199,183	205,159	216,294
Cuchillos (Pack 300 unidades)	128,913	132,534	139,428	143,742	151,419
Vasos 6 Onzas (Pack 300 unidades)	-	-	-	83,132	87,579
Vasos 10 Onzas (Pack 300 unidades)	-	-	-	40,204	42,485
Vasos 16 Onzas (Pack 300 unidades)	-	-	-	35,527	37,183
Plato chico 6 pulgadas (Pack 300 unidades)	-	-	-	93,348	98,573
Plato grande 10 pulgadas (Pack 300 unidades)	-	-	-	48,389	49,840
<b>Total Ingresos venta</b>	<b>866,204</b>	<b>902,619</b>	<b>961,075</b>	<b>1,373,297</b>	<b>1,459,246</b>
<b>IGV</b>	<b>155,917</b>	<b>162,471</b>	<b>172,994</b>	<b>247,194</b>	<b>262,664</b>
<b>Total Ventas</b>	<b>1,022,121</b>	<b>1,065,090</b>	<b>1,134,069</b>	<b>1,620,491</b>	<b>1,721,910</b>

El presupuesto de compras, está conformado por la compra de materia prima, incluye los gastos de los insumos con los que se elabora el menaje. Los insumos, son el arroz, la kiwicha, las semillas de ajonjolí y el agua.

**Tabla 33. Compra de materia prima**

Compra de materia prima	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arroz	83,898	85,281	88,383	168,787	174,296
Kiwicha	35,928	36,520	37,849	72,281	74,640
Semilla de ajonjolí	5,346	5,435	5,632	10,756	11,107
Agua hervida	987	1,003	1,040	1,986	2,051
<b>Sub-Total</b>	<b>126,159</b>	<b>128,239</b>	<b>132,904</b>	<b>253,810</b>	<b>262,093</b>
<b>Total Compras Materia Prima</b>	<b>126,159</b>	<b>128,239</b>	<b>132,904</b>	<b>253,810</b>	<b>262,093</b>

Elaboración propia

La compra de materiales, incluye los gastos del empaque del menaje comestible biodegradable.

**Tabla 34. Compra de materiales**

Compra de materiales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Empaque primario	149,715	152,097	158,747	170,714	178,156
Empaque secundario	22,436	23,685	25,288	35,629	40,969
<b>Sub-Total</b>	<b>172,151</b>	<b>175,781</b>	<b>184,035</b>	<b>206,344</b>	<b>219,125</b>
<b>Total Compras Material</b>	<b>172,151</b>	<b>175,781</b>	<b>184,035</b>	<b>206,344</b>	<b>219,125</b>

Elaboración propia

Para estimar el presupuesto de costo de ventas, se calcularon la mano de obra directa y los gastos indirectos de fabricación.

A continuación, se presenta el presupuesto de mano de obra directa. En el año 4, se incorporó un operario de producción.

**Tabla 35. Presupuesto de mano de obra directa**

Mano de obra directa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Sueldos</b>					
Sueldos de operarios	43,200	44,064	44,945	61,743	62,978
<b>Beneficios de Ley</b>					
Gratificación	3,600	3,672	3,745	5,145	5,248
CTS	3,600	3,672	3,745	5,145	5,248
Essalud	3,888	3,966	4,045	5,557	5,668
Vacaciones	3,600	3,672	3,745	5,145	5,248
Seguro de Vida Ley	229	234	238	327	334
<b>Sub total</b>	<b>58,117</b>	<b>59,279</b>	<b>60,465</b>	<b>83,063</b>	<b>84,724</b>
<b>Total</b>	<b>58,117</b>	<b>59,279</b>	<b>60,465</b>	<b>83,063</b>	<b>84,724</b>

## Elaboración propia

A continuación, se presenta el gasto indirecto de fabricación.

**Tabla 36. Presupuesto de gastos de fabricación**

Gastos de fabricación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Sueldos</b>					
Sueldo jefe de producción y calidad	38,400	39,168	39,951	40,750	41,565
<b>Beneficios de Ley</b>					
Gratificación	3,200	3,264	3,329	3,396	3,464
CTS	3,200	3,264	3,329	3,396	3,464
Essalud	3,456	3,525	3,596	3,668	3,741
Vacaciones	3,200	3,264	3,329	3,396	3,464
Seguro de Vida Ley	204	208	212	216	220
<b>Sub total</b>	<b>51,660</b>	<b>52,693</b>	<b>53,747</b>	<b>54,821</b>	<b>55,918</b>
<b>Servicios</b>					
Luz	29,834	31,567	33,926	52,818	56,582
Agua	0	0	0	0	0
Uniforme	424	433	441	450	459
Mandiles	79	80	82	84	85
Guantes par	138	141	144	147	150
Mascarillas	945	964	984	1,003	1,023
Gorros	30	31	32	32	33
Botas par	90	92	94	96	97
Mantenimiento maquinaria y equipo	1,002	1,022	1,042	1,063	1,085
Utensilios de limpieza y desinfección	299	305	311	317	324
<b>Sub total</b>	<b>32,842</b>	<b>34,635</b>	<b>37,055</b>	<b>56,010</b>	<b>59,838</b>
<b>Total</b>	<b>84,501</b>	<b>87,328</b>	<b>90,802</b>	<b>110,832</b>	<b>115,756</b>

Elaboración propia

El presupuesto de costo de ventas, incluye los gastos de materia prima, materiales (empaques), mano de obra directa y gastos de fabricación.

**Tabla 37. Presupuesto de costo de ventas**

Costo de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de obra directa	126,159	128,239	132,904	253,810	262,093
Materia prima	172,151	175,781	184,035	206,344	219,125
Materiales	58,117	59,279	60,465	83,063	84,724
Gastos indirectos de fabricación	84,501	87,328	90,802	110,832	115,756
<b>Sub total</b>	<b>440,928</b>	<b>450,627</b>	<b>468,206</b>	<b>654,048</b>	<b>681,698</b>
<b>Total</b>	<b>440,928</b>	<b>450,627</b>	<b>468,206</b>	<b>654,048</b>	<b>681,698</b>

Elaboración propia

A continuación, se presenta el presupuesto de gastos administrativos.

**Tabla 38. Presupuesto de gastos administrativos**

Gastos administrativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Sueldos</b>					
Sueldos de administración	104,400	106,488	108,618	110,790	113,006
<b>Beneficios de Ley</b>					
Gratificación	8,700	8,874	9,051	9,233	9,417
CTS	8,700	8,874	9,051	9,233	9,417
Essalud	9,396	9,584	9,776	9,971	10,171
Vacaciones	8,700	8,874	9,051	9,233	9,417
Seguro de Vida Ley	553	564	576	587	599
<b>Sub total</b>	<b>140,449</b>	<b>143,258</b>	<b>146,123</b>	<b>149,046</b>	<b>152,027</b>
<b>Servicios</b>					
Luz	2,925	2,983	3,043	3,104	3,166
Agua	1,207	1,231	1,256	1,281	1,307
Internet y telefonía fija	2,467	2,516	2,566	2,618	2,670
Mantenimiento red vpn	2,077	2,119	2,161	2,204	2,248
Mantenimiento de hosting y página web	1,558	1,589	1,621	1,653	1,686
Mantenimiento equipos informáticos	844	861	878	895	913
ERP	1,924	1,963	2,002	2,042	2,083
Mantenimiento de mobiliario	321	327	334	340	347
Mantenimiento de oficina	577	589	601	613	625
Limpieza	5,772	5,888	6,006	6,126	6,248
Alquiler	42,907	43,765	44,640	45,533	46,444
Suministros de oficina	584	596	608	620	632
Suscripción diarios	844	861	878	895	913
Asesoría legal	2,052	2,093	2,135	2,178	2,222
Courier	519	530	540	551	562
<b>Sub total</b>	<b>66,578</b>	<b>67,910</b>	<b>69,268</b>	<b>70,653</b>	<b>72,066</b>
<b>Total</b>	<b>207,028</b>	<b>211,168</b>	<b>215,391</b>	<b>219,699</b>	<b>224,093</b>

Elaboración propia

A continuación, se presenta el presupuesto de marketing y ventas.

**Tabla 39. Presupuesto de ventas y marketing**

Gastos de ventas y marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Sueldos</b>					
Jefe de ventas	37,200	37,944	38,703	86,776	88,511
<b>Beneficios de Ley</b>					
Gratificación	6,200	6,324	6,450	14,157	14,440
CTS	3,100	3,162	3,225	7,078	7,220
Essalud	3,348	3,415	3,483	7,645	7,797
Vacaciones	3,100	3,162	3,225	7,078	7,220
Seguro de Vida Ley	197	201	205	450	459
<b>Sub total</b>	<b>53,145</b>	<b>54,208</b>	<b>55,292</b>	<b>123,183</b>	<b>125,647</b>
<b>Servicios</b>					
Distribución	7,439	7,587	7,739	7,894	8,052
<b>Marketing</b>					
Sampling supermercados y tiendas especializadas	19,835	12,139	9,921	60,439	31,389
Creación de contenido en redes	5,120	5,222	5,122	5,120	4,096
Gestión de redes sociales	7,150	7,293	7,153	7,150	5,720
Publicidad plataformas de búsqueda	2,420	1,234	1,210	2,420	1,210

POP Pizarras para tienda ecológica	792	808	634	792	634
POP Pizarra con clip para retail	3,200	3,264	2,561	3,200	2,560
Impulsadoras	51,200	31,334	25,610	61,440	25,600
Merchandising	14,045	11,461	7,025	14,045	11,236
Publicidad en revistas on line	8,940	9,119	8,944	13,410	13,410
Eventos corporativos	10,420	10,628	10,424	10,420	10,420
<b>Sub total</b>	<b>130,560</b>	<b>100,090</b>	<b>86,344</b>	<b>186,330</b>	<b>114,326</b>
<b>Total</b>	<b>183,705</b>	<b>154,298</b>	<b>141,636</b>	<b>309,514</b>	<b>239,973</b>

Elaboración propia

A continuación, se presenta el presupuesto financiero.

**Tabla 40. Presupuesto de gastos financieros**

Gastos financieros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Interés	10,762	7,147	2,737	-	-
Amortización	16,432	20,047	24,457	-	-
<b>Total</b>	<b>27,194</b>	<b>27,194</b>	<b>27,194</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Elaboración propia

#### 10.4 Presupuestos de resultados

A continuación, se presenta el estado de resultados.

**Tabla 41. Estado de resultados**

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	866,204	902,619	961,075	1,373,297	1,459,246
Costo de ventas	382,811	391,348	407,741	570,985	596,974
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>483,393</b>	<b>511,271</b>	<b>553,334</b>	<b>802,312</b>	<b>862,272</b>
Gastos de administración	207,028	211,168	215,391	219,699	224,093
Gastos de ventas	183,705	154,298	141,636	309,514	239,973
Depreciación	9,935	9,935	9,935	11,174	7,454
Amortización	3,690	3,690	3,690	3,935	3,935
<b>Utilidad operativa</b>	<b>79,035</b>	<b>132,180</b>	<b>182,681</b>	<b>257,990</b>	<b>386,816</b>
Intereses	10,762	7,147	2,737	0	0
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>68,273</b>	<b>125,033</b>	<b>179,944</b>	<b>257,990</b>	<b>386,816</b>
Impuesto a la renta	20,140	36,885	53,084	76,107	114,111
<b>Utilidad neta</b>	<b>48,132</b>	<b>88,148</b>	<b>126,861</b>	<b>181,883</b>	<b>272,705</b>

Elaboración propia

A continuación, se presenta el flujo de caja.

**Tabla 42. Flujo de caja**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos</b>						
Ventas	-	1,022,121	1,065,090	1,134,069	1,620,491	1,721,910
Valor residual	-	-	-	-	-	88,302
<b>Total Ingresos</b>	-	<b>1,022,121</b>	<b>1,065,090</b>	<b>1,134,069</b>	<b>1,620,491</b>	<b>1,721,910</b>
<b>Egresos operativos</b>						
Activo Fijo	90,898	-	-	-	8,941	-
Activo Intangible	21,770	-	-	-	1,447	-
Capital de Trabajo	51,389	-	-	-	-	-
Materia Prima	-	148,868	151,322	156,827	299,496	309,270
Material de Empaque	-	203,138	207,422	217,161	243,485	258,567
Mano de obra directa	-	58,117	59,279	60,465	83,063	84,724
Gastos de fabricación	-	90,413	93,562	97,472	120,913	126,526
Gastos de administración	-	219,012	211,168	215,391	219,699	224,093
Gastos de ventas	-	207,206	172,314	157,178	343,053	260,552
Débito fiscal	-	35,862	56,698	61,410	90,988	96,973
Impuesto a la renta sin deuda	-	23,315	38,993	53,891	76,107	114,111
<b>Total egresos</b>	<b>164,058</b>	<b>985,931</b>	<b>990,758</b>	<b>1,019,795</b>	<b>1,487,193</b>	<b>1,474,817</b>
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>-164,058</b>	<b>36,191</b>	<b>74,332</b>	<b>114,273</b>	<b>133,298</b>	<b>247,092</b>
<b>Egresos financieros</b>						
Deuda	60,935	-	-	-	-	-
Amortización	-	16,432	20,047	24,457	0	0
Interés	-	10,762	7,147	2,737	0	0
Escudo fiscal	-	3,175	2,108	807	0	0
<b>Total egresos financieros</b>	<b>60,935</b>	<b>-24,019</b>	<b>-25,085</b>	<b>-26,386</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>-103,123</b>	<b>12,172</b>	<b>49,247</b>	<b>87,887</b>	<b>133,298</b>	<b>247,092</b>
Elaboración propia						

### 10.5 Evaluación Financiera

Para realizar el análisis financiero, se actualizó a valor presente los flujos financieros de los años 1 a 5, para obtener el valor actual del flujo de caja o beneficio neto proyectado (BNA); actualizado a la tasa de descuento del costo del capital del accionista COK de 14.35%.

Para estimar el valor del VAN, que es el beneficio neto actualizado (BNA) menos la inversión, se utilizó la tasa del COK y se obtuvo un valor VAN de S/208,262; así como una tasa interna de retorno TIR de 54.80%.

**Tabla 43. Periodo de recuero de la inversión contable**

Periodo de recuperación de la inversión contable	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Flujo financiero	-103,123	12,172	49,247	87,887	133,298	247,092
Flujo acumulado	-103,123	-90,951	-41,705	46,182	179,480	426,572
Último año acumulado negativo		2				
Último flujo acumulado negativo		41,705				
Flujo no acumulado del siguiente		87,887				

**Periodo de recuperación** **2.5** **años**  
**Elaboración propia**

El periodo de recuperación de la inversión es 2.5 años.

**Tabla 44. Análisis de escenarios**

Resumen del escenario	Moderado	Optimista	Pesimista
<b>Celdas cambiantes:</b>	<b>Valor</b>	<b>% Variación</b>	<b>Valor</b>
Cantidad	36,032	+2%	36,753
Precio	24.04	+2%	24.52
Materia Prima	148,868	-1%	147,380
Material de Empaque	203,138	-1%	201,106
Mano de obra directa	58,117	-1%	57,536
Gastos de fabricación	90,413	-1%	89,509
Gastos de administración	219,012	-1%	216,822
Gastos de ventas	207,206	-1%	205,134
Activo Fijo	90,898	-1%	89,989
Activo Intangible	21,770	-1%	21,553
Capital de Trabajo	51,389	-1%	50,876
<b>Celdas de resultado:</b>			
VAN	208,262		162,065
TIR	54.80%		41.58%
PR	3.02		2.55
B/C	2.5		3.1

**Elaboración propia**

## **CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **11.1 Conclusiones**

A partir de la información desarrollada, se concluye, que el plan de negocio para la producción y comercialización de cubiertos biodegradables y comestibles, elaborados a base de arroz, kiwicha y semillas de ajonjolí, es viable operativa, comercial y financieramente.

Se concluye como resultado del capítulo de metodología de la investigación que el público objetivo son los centennials de 18 a 24 años y los Millennials de 25 a 41 años. A partir del resultado de las entrevistas en profundidad, se consideró ampliar el rango del público objetivo hasta 41 años, porque se apreció que en este segmento de edad se encuentran los padres y madres que están interesados en proporcionar productos saludables a sus hijos menores. Asimismo, se evidenció por medio de la encuesta al consumidor final que el 41.58% de la muestra tiene la intención de comprar el menaje biodegradable. Por su parte, el 45% de los restaurantes tiene la intención de comprar el menaje biodegradable.

Se concluye como resultado del capítulo del plan estratégico que los factores críticos de éxito de la competencia son, el precio competitivo, la calidad del producto, la diversificación de líneas de productos, la certificación internacional, el producto biodegradable compostable, el posicionamiento orgánico, las alianzas estratégicas, la presencia en puntos de venta y la menor huella de carbono.

Se concluye como resultado del capítulo del plan de marketing, que el posicionamiento del producto se destaca por sus atributos de comestible y biodegradable, así como por otorgar mayores beneficios que la competencia, ya que el producto puede ser consumido como un snack, con lo cual no se contamina el planeta.

Se concluye como resultado del capítulo de plan operativo, que es posible implementar el proceso de producción; para lo cual, se tomó como referencia el proceso operativo de la empresa Bakeys en India.

Se concluye como resultado del plan de finanzas que el producto es viable financieramente, porque el valor actual neto VAN es positivo (y la tasa interna de retorno TIR es superior a la tasa del costo del capital COK).

## **11.2 Recomendaciones**

Se sugiere elaborar una encuesta al consumidor final de otros distritos de Lima Metropolitana, que permita conocer el interés y la intención de compra del menaje comestible, con el propósito de ampliar el segmento de clientes finales y masificar el uso del menaje biodegradable, a un precio asequible para el consumidor.

Con el objetivo de ampliar la cartera de clientes de la empresa, en el futuro es posible elaborar entrevistas en profundidad a representantes de otros sectores industriales de la economía, como, por ejemplo, las empresas de transporte de servicio aéreo y terrestre; lo cual permitiría establecer alianzas estratégicas de cuidado del medioambiente e incrementar el nivel de ventas para la empresa.

Con el objetivo de promover las prácticas responsables de ahorro de recursos, se recomienda que la empresa evalúe trimestralmente, el flujo de las actividades de sus procesos, para detectar a tiempo la fuga de recursos.

En el futuro, se recomienda ampliar el portafolio de productos con la incorporación de una línea de empaques reciclables, compostables y biodegradables de producción nacional a precio asequible para el sector corporativo; ya que durante las entrevistas en profundidad, se observó que existen algunos factores que son percibidos como barreras para la adquisición de este tipo de productos, como el precio alto, la publicidad falsa sobre el producto (se ve reciclable y no lo es), y la mayor parte de la oferta proviene de productos importados que generan una mayor huella de carbono al ser trasladados desde su lugar de origen hasta el Perú.

Por último, para mantener un sistema de innovación constante en la empresa, se sugiere explorar nuevas materias primas de origen nacional, que puedan ser aprovechadas en el desarrollo de nuevos productos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, G. (2011). El oikos de la ecología. *Revista.Luna.Azúl*, 33, 8-9. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/luaz/n33/n33a01.pdf>
- Agurto Quispe, D. S., Herrera Morán, F. A., Ramos Collazos, J. F., Vega Escobedo, K. A. (2018). Propuesta de negocio basado en la producción y venta de un producto ecológico y personalizado en Lima para el 2018. (Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú). Recuperado de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625133/Agurto\\_qd.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625133/Agurto_qd.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Aishwariya, S. & Meenambika, P. (2021). Sustainable Packaging on the Wishlist of Eco-Minded Consumers. *International Journal for Research in Engineering Application & Management (IJREAM)*, 6(19), 183-190. 10.35291/2454-9150.2021.0029
- Ambiente Plástico (2020). ¿Cuál es la ventaja de los desechables frente al Covid 19? Recuperado de <https://www.ambienteplastico.com/cual-es-la-ventaja-de-los-desechables-frente-al-covid-19/>
- Andina (2013). Marco legal de Internet en el Perú. Recuperado de [https://andina.pe/agencia/noticia-marco-legal-internet-el-peru-442616.aspx#:~:text=Ley%20N%C2%B0%2028493%2C%20que,comercial%20no%20solicitado%20\(SPAM\).](https://andina.pe/agencia/noticia-marco-legal-internet-el-peru-442616.aspx#:~:text=Ley%20N%C2%B0%2028493%2C%20que,comercial%20no%20solicitado%20(SPAM).)
- Andina (2018). Conoce los restaurantes que tienen buenas prácticas ambientales. Recuperado de <https://andina.pe/Agencia/noticia-conoce-los-restaurantes-tienen-buenas-practicas-ambientales-728792.aspx>
- Andina (2020) Google: búsquedas sobre delivery en Perú se triplicaron desde el inicio de la cuarentena. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-google-busquedas-sobre-delivery-peru-se-triplicaron-desde-inicio-de-cuarentena-806574.aspx>

Andina (2020a). El delivery es un importante aliado en la lucha contra el coronavirus.

Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-el-delivery-es-un-importante-aliado-la-lucha-contra-coronavirus-811798.aspx>

Angus, A. y Westbrook, G. (2019). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2019. Euromonitor International 2019

Arellano, R. (2017). LATIR: Los Estilos de Vida Latinoamericanos según Actitudes, Tendencias, Intereses y Recursos. Lima, Perú: Planeta

Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2019). Niveles socioeconómicos 2019. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>

Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2020). Niveles socioeconómicos 2020. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>

Asociación Peruana de la Industria Plástica APIPLAST (2012). Informe sobre la Situación de la Industria Plástica en el Perú. Recuperado de <https://apiplastperu.com/situacion.pdf>

Asociación Peruana de la Industria Plástica APIPLAST (2020). Ranking de las 50 empresas importadoras de materia prima - Mayo 2020. Recuperado de [https://www.apiplastperu.com/pd/may\\_20/RKG\\_50Empresas\\_Import\\_MateriaPrima\\_mayo\\_2020.pdf](https://www.apiplastperu.com/pd/may_20/RKG_50Empresas_Import_MateriaPrima_mayo_2020.pdf)

Asociación Peruana de la Industria Plástica APIPLAST (2020). Ranking de las 50 empresas importadoras de productos terminados - Mayo 2020. Recuperado de [https://www.apiplastperu.com/pd/may\\_20/RKG\\_50Empresas\\_Import\\_ProductosTerminados\\_mayo\\_2020.pdf](https://www.apiplastperu.com/pd/may_20/RKG_50Empresas_Import_ProductosTerminados_mayo_2020.pdf)

- Banco Central de Reserva del Perú. (2011). Glosario de Términos Económicos. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Glosario/Glosario-BCRP.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2021: Diciembre 2019. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2019.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020a). Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021: Junio 2020. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020b). Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2022: Diciembre 2020. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2020.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (31 de diciembre de 2020c). Precio del dólar: Así cerró el tipo de cambio este 2020. RPP. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/precio-del-dolar-asi-cerro-el-tipo-de-cambio-este-2020-cotizacion-del-dolar-al-cierre-de-hoy-jueves-31-de-diciembre-resumen-2020-noticia-1312722>
- BBVA Research (2020). ¿Quiénes son los ‘Millennials’ y por qué son una generación única?. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/quienes-Millennials-generacion-unica/amp/>

- Begazo, J. y Fernández, W. (2015). Los Millennials peruanos: características y proyecciones de vida. Recuperado de [https://www.academia.edu/33787916/LOS\\_MILLENNIALS\\_PERUANOS\\_CARACTER%20C3%8DSTICAS\\_Y\\_PROYECCIONES\\_DE\\_VIDA](https://www.academia.edu/33787916/LOS_MILLENNIALS_PERUANOS_CARACTER%20C3%8DSTICAS_Y_PROYECCIONES_DE_VIDA)
- Boston Consulting Group. (02 de diciembre de 2020). E-commerce en Perú crecerá 24% hasta el 2023, proyecta el BCG. Gestión. Recuperado de [tps://gestion.pe/economia/e-commerce-en-peru-crecera-24-hasta-el-2023-proyecta-el-bcg-nndc-noticia](https://gestion.pe/economia/e-commerce-en-peru-crecera-24-hasta-el-2023-proyecta-el-bcg-nndc-noticia)
- Branco, S.M. (1984). Limnología sanitaria, estudio de la polución de aguas continentales. Monografía Científica Nro 28, serie Biología, OEA.
- Caceda, H. (02 de julio de 2020). CAPECE: Comercio electrónico en Perú creció 240% durante la cuarentena. Ecommerce News. Recuperado de <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2020/capece-comercio-electronico-cuarentena-peru.html>
- Cáceda, H. (23 de agosto de 2020b). Comercio electrónico Perú: La Guía más completa del mercado. Ecommerce News. Recuperado de <https://www.ecommercenews.pe/e-commerce-insights/2020/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>
- Cámara de Comercio de Lima. (28 de enero de 2021). Perú: El ecommerce continuará con su senda de crecimiento este 2021. Perú Retail. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-el-ecommerce-continuara-con-su-senda-de-crecimiento-este-2021/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2019). Proyecciones macroeconómicas al 2030, noviembre de 2019. Lima: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1057152/CEPLAN-Proyecciones-macroeconomicas-al-2030-actualizacion-nov-201920200728-16199-3nmdv.pdf>

- Cherry, K. (28 de mayo de 2021). The Color Psychology of Green. (Verywellmind).  
Recuperado de <https://www.verywellmind.com/color-psychology-green-2795817#citation-6>
- Chicoma, D. (9 de abril de 2018). Modelo buyer: deja de imaginar y conoce a tu cliente. (Conexión ESAN). Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/04/09/modelo-buyer-deja-de-imaginar-y-conoce-a-tu-cliente/>
- Choque, S., Domínguez, P., Navarro, R., Palomino, Y. (2019). Plan de negocio para determinar la viabilidad comercial, operativa y financiera de una tienda especializada de productos saludables en Lima Norte. (Tesis de Maestría). Universidad ESAN. Lima, Perú
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & Rory McDonald, R. (2015). What Is Disruptive Innovation? Harvard Business Review, (diciembre), 44-53. Recuperado de <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública. (2019). Perú: Población 2019. Recuperado de [http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)
- Cpi (2019). Perú: Población 2019. Recuperado de [http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/mr_poblacional_peru_201905.pdf)
- D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. (3a ed.). México D.F.: Editorial Pearson Educación.
- Datum (2019). ¿En qué se diferencian los Millennials del Perú?. Recuperado de [http://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/Millennials.pdf](http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf)

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (14a ed.). México: Pearson Educación.

Decreto Legislativo N° 1044. (2008). Decreto Legislativo que aprueba la ley de represión de la competencia desleal. Lima: Poder Legislativo. Recuperado de [https://repositorio.indecopi.gob.pe/bitstream/handle/11724/4170/896\\_CCD\\_Decreto\\_044-2008-CCD-](https://repositorio.indecopi.gob.pe/bitstream/handle/11724/4170/896_CCD_Decreto_044-2008-CCD-)

[INDECOPI\\_Ley\\_represion\\_competencia\\_desleal.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.indecopi.gob.pe/bitstream/handle/11724/4170/896_CCD_Decreto_044-2008-CCD-INDECOPI_Ley_represion_competencia_desleal.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Decreto Legislativo N° 1332. (2017). Decreto Legislativo que facilita la constitución de empresas a través de los Centros de Desarrollo Empresarial – CDE. Lima: Poder Legislativo. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-legislativo-que-facilita-la-constitucion-de-empresas-decreto-legislativo-n-1332-1471011-4>

Decreto Legislativo N° 1457. (2020). Decreto legislativo que aprueba la suspensión temporal y excepcional de las reglas fiscales para el sector público no financiero para los años fiscales 2020 y 2021, y establece otras disposiciones. Poder Legislativo. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-legislativo-que-aprueba-la-suspension-temporal-y-exc-decreto-legislativo-n-1457-1865491-1>

Decreto Supremo N° 001-2021-TR. (2021). Decreto Supremo que modifica diversos artículos del Reglamento de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, aprobado por Decreto Supremo N° 005-2012-TR y sus modificatorias. Lima: Poder Ejecutivo. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-modifica-diversos-articulos-del-reglamen-decreto-supremo-n-001-2021-tr-1923867-3>

Decreto Supremo N° 001-96-TR. (1996). Reglamento del Texto Único Ordenado de la Ley de Fomento del Empleo. Lima: Poder Ejecutivo. Recuperado de

<https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0011/10-reglamento-del-texto-unico-ordenado-del-decreto-legislativo-728-ley-de-fomento-del-empleo-1.pdf>

Decreto Supremo N° 237-2019-EF. (2019). Decreto Supremo que aprueba el Plan Nacional de Competitividad y Productividad. Lima: Poder Ejecutivo. Recuperado de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/348293/DS\\_237-2019-EF\\_ACCESIBLE.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/348293/DS_237-2019-EF_ACCESIBLE.pdf)

Decreto Supremo N° 003-2013-JUS. (2013). Reglamento de la Ley N° 29733 Ley de protección de datos personales. Lima: Poder Ejecutivo. Recuperado de [www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5\\_uibd.nsf/C6AF75A37B50276D0525831A0061FA0B/\\$FILE/DS-3-2013-JUS.REGLAMENTO.LPDP\\_.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/C6AF75A37B50276D0525831A0061FA0B/$FILE/DS-3-2013-JUS.REGLAMENTO.LPDP_.pdf)

Decreto Supremo N° 003-2020-PRODUCE. (2020). Decreto Supremo que aprueba la Hoja de Ruta hacia una Economía Circular en el Sector Industria. Lima: Poder Ejecutivo. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-la-hoja-de-ruta-hacia-una-econom-decreto-supremo-n-003-2020-produce-1856966-1>

Deloitte (2019). Millennial Survey 2019: Prioridades y preocupaciones de los Millennials y la Generación Z. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articles/Millennialsurvey2019.html>

Deloitte. (2020). Encuesta Millennial 2020: Millennials y Generación Z son la clave para crear una "mejor normalidad". Deloitte. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articles/encuesta-millennial2020.html>

Díaz, M. (2002). Marketing Ecológico y Sistemas de Gestión Ambiental: Conceptos y Estrategias Empresariales. Revista Galega de Economía.

- Ecoinventos (2019) Cubiertos comestibles para salvar el planeta. Recuperado de <https://ecoinventos.com/cubiertos-comestibles-para-salvar-el-planeta/>
- El Economista (2020). La economía Post Covid-19. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/opinion/La-economia-post-Covid-19-20200421-0018.html>
- El Peruano. (03 de noviembre de 2018). Urge regular el uso del plástico. El Peruano. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/73359-urge-regular-el-uso-del-plastico>
- El Peruano. (05 de julio de 2019). La economía verde se abre paso en el Perú. El Peruano. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/81161-la-economia-verde-se-abre-paso-en-el-peru>
- El Peruano. (05 de julio de 2020). El comercio electrónico creció 400% durante cuarentena. El Peruano. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/99199-comercio-electronico-crecio-400-durante-cuarentena>
- El Tiempo (2020). La pandemia resucita el plástico de un solo uso. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/la-pandemia-resucita-el-plastico-de-un-solo-uso-502276>
- Estremadoyro, F. (2019). El impacto del green marketing en el valor de la marca y la intención de compra repetida del consumidor peruano. (Tesis de Licenciatura, Universidad Esan, Lima, Perú). Recuperado de [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1671/2019\\_ADYDE\\_19-1\\_04\\_TI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1671/2019_ADYDE_19-1_04_TI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Euromonitor International. (2020). Delivery de restaurantes creció 350% el 2020: ¿cómo cambiarán las estrategias de ventas por este canal? (El Comercio). Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/delivery-de-restaurantes-crecio-350-el-2020->

como-cambiaran-las-estrategias-de-venta-por-este-canal-euro-monitor-rappi-pardos-chicken-noticia/?ref=ecr

Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2018). Approaching

Digitalization with Business Process Management. Lüneburg,

Fondo Monetario Internacional. (09 de febrero de 2021). El Perú lideraría la recuperación económica en América Latina FMI eleva a 9% proyección de expansión del PBI el 2021. El Peruano. Recuperado <https://elperuano.pe/noticia/114973-fmi-eleva-a-9-proyeccion-de-expansion-del-pbi-el-2021>

Fuentes, C. (18 de diciembre de 2020). Economía peruana: Perspectivas para el 2021.

Conexión ESAN. Recuperado de

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/12/18/economia-peruana-perspectivas-para-el-2021/>

Gestión (2018). Sólo 800 de 220 mil restaurantes de Lima tienen certificación de salud.

Recuperado de <https://archivo.gestion.pe/noticia/287810/solo-800-220-milrestaurantes-lima-tienen-certificacion-saludables>

Gestión (2019). Países que prohíben usar bolsas de plástico. Recuperado de

<https://gestion.pe/mundo/paises-prohiben-bolsas-plastico-cuidar-medio-ambiente-onu-mexico-chile-senegal-nnda-nnlt-254203-noticia/>

Gestión (2020). ¿Quiénes son realmente los Millennials? La generación única de la que todos

hablan. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/Millennials-quienes-son-ano-nacimiento-generacion-son-habitos-nnda-245083-noticia/>

Gestión (2020). Los desafíos del Gobierno para reactivar la inversión privada. Recuperado de

<https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2020/08/los-desafios-del-gobierno-para-reactivar-la-inversion-privada.html/>

- GlobalWebIndex. (27 de febrero de 2020). El 61% de los Millennials, dispuestos a pagar más por productos sostenibles y ecológicos. (Más que Negocio). Recuperado de <https://www.masquenegocio.com/2020/02/27/Millennials-pagar-productos-sostenibles-ecologicos/>
- Gobierno del Perú (2005). Ley que regula el uso del Correo Electrónico comercial no solicitado (SPAM). Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292140-28493>
- Gutierrez, A., Estévez, A. (2019). Relevancia de los productos naturales en el descubrimiento de nuevos fármacos en el S.XXI Recuperado de <http://www.rac.es/ficheros/doc/00899.pdf>
- Hamman, A. (2013). El marketing verde: Un compromiso de todos. Recuperado de [https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11/tiempo\\_de\\_opinion\\_antonieta\\_hamman.pdf](https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11/tiempo_de_opinion_antonieta_hamman.pdf)
- Higuchi, A. (2015). Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 52(77), 57-89.
- Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (2017). Disruptive marketing strategy. *AMS Review*, 7(1-2), 20–25. doi:10.1007/s13162-017-0097-4
- Icaria, L. (26 de Abril 2007). Definiendo la ecología. Recuperado de <https://www.xatakaciencia.com/otros/definiendo-la-ecologia>
- Iglesias, Y. (2019). La entrevista en profundidad. Recuperado de <https://designthinking.gal/la-entrevista-en-profundidad/>
- INEI (2019) Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2019. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi\\_trimestral\\_mayo2019.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi_trimestral_mayo2019.pdf)

INEI (202) Negocios de restaurantes disminuyeron 93,78% en abril de 2020. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-disminuyeron-9378-en-abril-de-2020-12271/>

Inei (2020). Perú: Estimaciones y proyecciones de la población , 1950 -2050. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2018). Indicadores de Empleo e Ingreso por departamento Perú: 2007-2017. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1537/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020a). Población Perú 2020 Final INEI Actualizado. <https://www.inei.gob.pe>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020b). Estado de la población peruana 2020. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020c). Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Provincia y Distrito, 2018-2020. (Boletín Especial N° 26). Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1715/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1715/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020d). Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana. (N° 7, Julio 2020). Lima, Perú: Inei. Recuperado de

[http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/07-informe-tecnico-n07\\_mercado-laboral-abr.-May.-Jun.%202020.pdf](http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/07-informe-tecnico-n07_mercado-laboral-abr.-May.-Jun.%202020.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana. (N° 1, Enero 2021). Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-mercado-laboral-oct-nov-dic-2020.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021a). Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2020. (Informe Técnico). Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-pbi-iv-trim-2020.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021b). Perú registró una inflación de 1.97% en 2020, según INEI. Perú 21. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/peru-registro-una-inflacion-de-197-en-2020-segun-inei-indice-de-precios-al-consumidor-de-lima-metropolitana-nndc-noticia/#:~:text=Con%20el%20resultado%20de%20diciembre,diciembre%20de%202020%2C%20seg%C3%BAAn%20el>

Inter Press Service (2020) Daños colaterales de la covid-19: el resurgir del plástico.

Recuperado de <http://www.ipsnoticias.net/2020/05/danos-colaterales-la-covid-19-resurgir-del-plastico/>

Ipsos (2018). Millennials. Recuperado de

[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/ipsos\\_peru\\_-\\_Millennials\\_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/ipsos_peru_-_Millennials_0.pdf)

- Ipsos. (2019a). El Smartphone consolida su avance. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-11/elcomercio\\_2019-11-18\\_04\\_2.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-11/elcomercio_2019-11-18_04_2.pdf)
- Ipsos. (2019b). Redes Sociales en Peru Urbano. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-03/redes\\_sociales\\_en\\_el\\_peru\\_urbano.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-03/redes_sociales_en_el_peru_urbano.pdf)
- Ipsos. (2020a). Uso de Redes Sociales entre Peruanos Conectados 2020. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-08/redes\\_sociales\\_2020\\_v3\\_6ago\\_20.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-08/redes_sociales_2020_v3_6ago_20.pdf)
- Ipsos. (2020b). Climate Change and Consumer Behavior January. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-01/report-global-advisor-climate-change-consumer-behavior-final\\_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-01/report-global-advisor-climate-change-consumer-behavior-final_0.pdf)
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). Marketing. (16a ed.). Pearson Education.
- Kotler, P. & Keller, K. (2016). Direccion de Marketing. (15a ed.). Pearson Education
- Jahani, A., Dehdari, T., Farzadkia, M., & Mansourian, M. (2018). Iranian experiences in terms of consumption of disposable single- use plastics: Introduction to theoretical variables for developing environmental health promotion efforts. *Environmental Toxicology and Pharmacology*. doi:10.1016/j.etap.2018.11.004
- La Vanguardia (2016) Llegan los cubiertos comestibles. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/cribeo/estilo-de-vida/20160417/47403859976/llegan-los-cubiertos-comestibles.html>
- Ley El Peruano (2020). El programa “REACTIVA PERÚ” para asegurar la continuidad en la cadera de pagos ante el impacto del Covid-19. Recupera de <https://busquedas.elperuano.pe/normas-legales/decreto-legislativo-que-crea-el-programa-reactiva-peru-par-decreto-legislativo-no-1455-1865394-1/>

Ley N° 29783. (2011). Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. El Peruano. En Lima.

Recuperado de <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0052/ley-seguridad-salud-en-el-trabajo.pdf>

Ley N° 26887. (1997). Ley General de Sociedades. El Peruano. En Lima.

<https://docs.peru.justia.com/federales/leyes/26887-dec-5-1997.pdf>

Ley N° 27291. (2000). Ley que modifica el Código Civil permitiendo la utilización de los medios electrónicos para la comunicación de la manifestación de voluntad y la utilización de la firma electrónica. El Peruano. En Lima. Recuperado de

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/356832/NORMA\\_1887\\_Ley\\_27291.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/356832/NORMA_1887_Ley_27291.pdf)

Ley N° 29571. (2010). Código de protección y defensa del consumidor. El Peruano. En Lima.

Recuperado de

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1351847/LEY%2029571.pdf.pdf>

Ley N° 29733. (2011). Ley de Protección de datos personales. El Peruano. En Lima.

Recuperado de <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0036/ley-proteccion-datos-personales.pdf>

Ley N° 30884. (2019). Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables. El Peruano. En Lima. Recuperado de

<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-que-regula-el-plastico-de-un-solo-uso-y-los-recipientes-ley-n-30884-1724734-1>

Ley N° 31016. (2020). Ley que establece medidas para despliegue del control simultáneo

durante la emergencia sanitaria por el Covid-19. El Peruano. En Lima. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-legislativo-que-crea-el-programa-reactiva-peru-par-decreto-legislativo-no-1455-1865394-1>

- López Bauer, M. A., Revelo Bernuy, I. I., Sotomayor Gutiérrez, O. E., Suárez Gamarra, J. M. (2018). Proyecto de producción y comercialización de envases biodegradables a base de caña de azúcar. (Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú). Recuperado de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625592/lopez\\_bm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625592/lopez_bm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Malhotra N. (2016). Investigación de mercados. Conceptos esenciales. (1a ed.). México D.F: Pearson Educación.
- Martínez, D., Milla, A. (2012). Introducción al plan estratégico. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mendoza, H. (2019). Percepción del consumidor Millennial y su influencia en la decisión de compra de productos ecofriendly en Lima Metropolitana 2018. (Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola (USIL), Lima, Perú). Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8749/1/2019\\_Mendoza-Calderon.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8749/1/2019_Mendoza-Calderon.pdf)
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [MINAGRI], 2018. Nota Técnica de Granos Andinos – Junio 2018.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (13 de junio de 2020b). Reactiva Perú. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mef/campa%C3%B1as/1159-reactiva-peru>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020a). Marco Macroeconómico Multianual 2021-2024. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2021\\_2024.pdf](https://www.mef.gob.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf)
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2016). Constitución Política del Perú. (11a ed.). Lima: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Recuperado de [http://spij.minjus.gob.pe/content/publicaciones\\_oficiales/img/Const-peru-oficial.pdf](http://spij.minjus.gob.pe/content/publicaciones_oficiales/img/Const-peru-oficial.pdf)

- Morwitz, V. G., Steckel, J. H., & Gupta, A. (2007). When do purchase intentions predict sales? *International Journal of Forecasting*, 23(3), 347–364.  
doi:10.1016/j.ijforecast.2007.05.015
- Moyano, L. E. (2015). *Plan de Negocios*. (1a ed.). Editorial Macro: Lima.
- Nielsen (2020). Dinámicas de consumo reajustadas en un mundo con Covid 19. Recuperado de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2020/dinamicas-de-consumo-reajustadas-en-un-mundo-alterado-con-covid-19/>
- Nielsen. (2016). El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicándose en el segundo lugar de Latinoamérica. Recuperado de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/El-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa.html>
- Nieva, C. (2018). Objetivos del focus group. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/objetivos-del-focus-group.html>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. (1a ed.). Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- Pérez, M. (17 de febrero de 2020). El 'efecto Greta' en el consumo español: El 61% de los Millennials, dispuestos a pagar más por productos sostenibles y ecológicos. (Compromiso RSE). Recuperado de <https://www.compromisorse.com/rse/2020/02/17/e1-61-de-los-Millennials-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles-y-ecologicos/>
- Perú 21 (2018). Retail: ¿en qué gastan su dinero los consumidores peruanos? <https://peru21.pe/economia/retail-gastan-dinero-consumidores-peruanos-nndc-422596-noticia/>

- Perú, Compañía Peruana de Estudios de Mercado e Investigación Pública (2019). Perú: Población 2019. Recuperado de [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)
- Perú, Leyes Congreso (2020). Ley que regula la incorporación de las Mypes en el mercado electrónico. Recuperado de [https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016\\_2021/Proyectos\\_de\\_Ley\\_y\\_de\\_Resoluciones\\_Legislativas/PL05573-20200622.pdf](https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL05573-20200622.pdf)
- Perú. Ministerios de Agricultura y Riego (2019). IV Censo Nacional de Arroz en Molinos, Almacenes y Comercios Mayoristas. Lima, Perú.
- PeruRetail (2019). Supermercados Peruanos continúa superando en participación de mercado a Cencosud y Falabella. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/supermercados-peru/>
- Pope, J. (2002). Investigación de Mercados: Guía Maestra para el Profesional. (2a ed.). Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. (1st ed.). Nueva York: Free Press.
- Porter, M. E. (2010). Ventaja Competitiva Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior. Madrid, España: Editorial Continental, S.A.
- Prado, L. (2013). Consumidores verdes y sus motivaciones para la compra ecológica. Recuperado de <http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2013/09/GT13-Jorge-Prado.pdf>
- PromPerú. (2021). Guía Gastronómica del Perú. Lima: PromPerú.
- Rajendran, S. P., Saravanan, A., Namachivayam, G. K., Jambunathan, J., & Ramachandran, G. (2020). Optimization of composition for preparation of edible cutlery using response surface methodology (RSM). 3RD NATIONAL CONFERENCE ON

CURRENT AND EMERGING PROCESS TECHNOLOGIES – CONCEPT 2020.

doi:10.1063/5.0011042

Reason Why (2020). Los Millennials, dispuestos a pagar más por productos ecológicos.

Recuperado de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/consumidores-dispuestos-pagar-sostenibilidad-responsabilidad>

Reusche, J. (02 de diciembre de 2020a). Moody's: inestabilidad política y secuelas de pandemia pueden generar más crisis económica en Perú. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/moodys-inestabilidad-politica-y-secuelas-de-pandemia-pueden-generar-mas-crisis-economica-en-peru-noticia/>

Reusche, J. (08 de diciembre de 2020b). Moody's: inestabilidad política y secuelas de pandemia pueden generar más crisis económica en Perú. Diario Gestión. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/moodys-efectos-de-la-crisis-politica-en-peru-sobre-la-economia-han-sido-mas-pronunciados-congreso-economia-peruana-noticia/>

Saavedra, I. (2010). Introducción a la sostenibilidad y la RSC. Madrid, España: Netbiblo.

Reglamento (CE) n° 834/2007 del Consejo, de 28 de junio de 2007, sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos y por el que se deroga el Reglamento (CEE) n° 2092/91

Sapag, N., Sapag, R. y Sapag, J. (2014). Preparación y evaluación de proyectos. (6a ed.).

México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Schuldt, J. (21013). Does green mean healthy? Nutrition label color affects perceptions of healthfulness. *Health Communication*, 28(8), 814-821.

doi:10.1080/10410236.2012.725270

Singh, M. (2012). Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(6), 40-45.

- Spence, C. (2015). Eating with our ears: assessing the importance of the sounds of consumption on our perception and enjoyment of multisensory flavour experiences. *Flavour*, 4(1). doi:10.1186/2044-7248-4-3
- Stakeholders (2020). El consumidor es cada vez más exigente en el uso de empaques y productos que procedan de una producción responsable. Recuperado de <https://stakeholders.com.pe/noticias-sh/consumidor-vez-mas-exigente-uso-empaques-productos-procedan-una-produccion-responsable/>
- Statista. (2020a). Dossier Perú. Hamburgo: Statista. Recuperado de <https://www.statista.com/study/32604/peru-statista-dossier/>
- Statista. (2020b). E-commerce in Peru. Hamburgo: Statista. Recuperado de <https://www.statista.com/study/75484/e-commerce-in-peru/>
- Statista. (2021a). Lima Global Business Cities Report. Hamburgo: Statista. Recuperado de <https://www.statista.com/study/66320/lima/>
- Statista. (2021b). Reach of online shopping in Lima and Callao, Peru from 2018 to 2020. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/1129890/online-shopping-reach-peru/>
- Torres, E., Valverde, L., Vásquez V., Puémape C. (2018). Trabajo de Investigación para optar el Grado Académico de Bachiller. (Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú). Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3879/3/2018\\_Torres-Teodoro.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3879/3/2018_Torres-Teodoro.pdf)
- Zee News. (2016). Hyderabad couple invented bio-friendly 'edible spoons'. [Video]. Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=1pi\\_PEGEvTk](https://www.youtube.com/watch?v=1pi_PEGEvTk)

## ANEXOS

## Anexo 1. Glosario de términos

<p><b>Producto natural</b></p> <p>Es un compuesto orgánico, el cual no ha tenido interacción con el hombre, además de ser un producto que es producido por un proceso metabólico primario o secundario (Gutierrez &amp; Estévez, 2009).</p>
<p><b>Productos Ecológicos</b></p> <p>Un producto es algo que se ofrece a un mercado con la finalidad de que se le preste atención, sea adquirido, usado o consumido, con el objeto de satisfacer una necesidad o un deseo (Kotler et al., 2000). Son muchos los autores que atribuyen el adjetivo ecológico haciendo referencia al concepto de ciclo de vida del producto (en adelante, CVP). Un producto será ecológico cuando cumple las mismas funciones de los productos equivalentes, pero el daño al medio ambiente es inferior a lo largo de todo su ciclo de vida (Calomarde, 2000).</p>
<p><b>Consumo responsable</b></p> <p>Es un concepto forjado por organizaciones ecologistas, el cual defiende que los seres humanos deben ser conscientes del consumo de productos que tienen y deben cambiar sus hábitos de consumo logrando ajustarlos a sus necesidades reales y las del medio ambiente.</p>
<p><b>Sostenibilidad o sustentabilidad</b></p> <p>Saavedra (2010) expresa la noción de sostenibilidad como la doble situación de percepción, tanto de la interconexión existente como del deterioro o amenaza ambiental, la que ha posibilitado en el ser humano una actitud más reflexiva y autocrítica de su relación con los demás seres humanos, con los demás seres vivos y con lo que lo rodea y sustenta, a fin de preservar su propia continuidad.</p>
<p><b>Ecoeficiencia</b></p> <p>La ecoeficiencia se obtiene mediante la comercialización de productos y servicios competitivos en su precio que satisfagan las necesidades de la sociedad y ofrezcan calidad de vida al mismo tiempo que reduzcan, de forma progresiva, los impactos medioambientales y la intensidad del uso de los recursos en todos sus ciclos de vida, hasta el punto en que el planeta pueda asumirlos. (World Business Council for Sustainable Development, European Eco-Efficiency Initiative, 1999).</p>

## Anexo 2. Entrevista en profundidad a experto en marketing de innovación

Malla de degradación	Francesca Arce Designer research en COE de Innovación Disruptiva y Nuevas Plataformas	Wilton Torvisco Innovación Estratégica Design Thinker
	Alicorp	Ecoayni
¿Qué tendencias observa en el mercado de productos biodegradables?	<p>El Covid, aislamiento social, confinamiento y las cuarentenas, evidenciaron el retorno de los animales a la naturaleza (delfines, aves, etc.) y la restauración de los recursos naturales como los ríos. Estos efectos, hicieron que la población tomara conciencia de su responsabilidad en el mantenimiento del medioambiente. Sin embargo, si bien la gente quiere tener un mejor entorno, no es fácil hacer un cambio de conducta para sostener una forma de vivir ecológica; pero si las empresas, ofrecen alternativas para resolver estas necesidades emergentes, pueden ayudar a las personas a realizar estos cambios de conducta y tomar mejores decisiones para vivir en un entorno más ecológico. Si bien, en la actualidad hay una tendencia, una concientización, un interés por la ecología; al mismo tiempo, la barrera a superar de cambios de comportamientos que están en contraposición. Entonces, cualquier empresa que quiera desarrollar temas ambientales, tiene que entender ese comportamiento, el estado de las cosas hoy (status quo), y las decisiones que se toman hoy.</p>	<p>Hay muchas tendencias, por ejemplo, hay un tema de polémica entre biodegradable y compostable; las personas que estamos involucrados en la ecología, escuchamos ventajas sobre lo biodegradable y lo compostable. Algunos afirman que es mejor el compostable, porque el biodegradable esconde el tiempo de degradación, en cambio el compostable se puede reducir a 2 meses. Ahora las tendencias son el uso de platos y vasos biodegradables; también, he visto iniciativas de mascarillas. Asimismo, la marca Ayru comercializa sorbetes orgánicos biodegradables. He visto iniciativas de vasos comestibles en México.</p>
¿Qué opina de la posibilidad de introducir cubiertos comestibles biodegradables al mercado corporativo y del consumidor final para reemplazar el uso de cubiertos desechables que son tóxicos para la salud y contaminan el medio ambiente?	<p>Es importante entender, en qué momento se van a utilizar los cubiertos comestibles biodegradables. Entonces, hay un interés como tendencia por una mayor conciencia social; sin embargo, es difícil que esa concientización (awareness), se convierta en acción y una toma de decisión distinta a la que toman actualmente, porque me parece que no hay los facilitadores para ayudarlos a construir ese mejor entorno. Es difícil pasar del awareness a la toma de decisión para lograrlo. Entender el comportamiento de las personas, entender cómo hoy se consumen los utensilios, cómo es el proceso de decisión de compra y uso de utensilios, para a partir de ahí identificar dónde están las necesidades insatisfechas en relación a utensilios, para ver cómo se puede solucionar esa necesidad con un enfoque de medioambiente.</p>	<p>Las personas ya están tomando conciencia gracias a muchos influencers y personas que generan contenido y postean alternativas de productos compostables y biodegradables, donde se mencionan las ventajas y desventajas. El tema si es orgánico y compostable es bueno, porque sabemos que se va a descomponer en la tierra naturalmente en un periodo de tiempo. Ahora, cuando es biodegradable es importante saber en qué tiempo se va a descomponer. Para no generar controversias entre biodegradable y compostable; la palabra biodegradable debe estar bien definida, en cuanto al tiempo en el que se va biodegradar y el tratamiento que hay que darle al producto para que sea biodegradable. El tema biodegradable debe estar claro para que genere confianza al público objetivo. Me parece interesante que, si son cubiertos biodegradables, entiendo que hay una</p>

	<p>Hay que entender las necesidades del segmento al que se va dirigir el producto,</p> <p>Hay que entender cómo compran utensilios las personas del segmento B2C A y B, en qué contextos como usuarios; por ejemplo, lo he visto en un workshop donde el catering nos entregó cubiertos de madera para toda la semana de trabajo. A partir de ahí, me parece una buena solución para los restaurantes que envían cubiertos de plástico, hasta sería una buena opción que se puedan comer o un poco raro para algunas personas, habría que probarlo; entonces, me parece una buena solución para los restaurantes; ya que actualmente las aplicaciones te dicen con o sin cubiertos.</p>	<p>tendencia en favorecer al medioambiente; y el tema que sea comestible es mucho mejor.</p> <p>El tema de cubiertos comestibles va a depender del contexto en el que se encuentre la persona para comer el cubierto.</p>
<p>Con el auge de la tendencia del cuidado del medioambiente ¿de qué manera utilizaría el marketing disruptivo para introducir un producto innovador como los cubiertos comestibles biodegradables al mercado corporativo y el consumidor final de Lima Moderna?</p>	<p>El producto innovadores el que responde a una necesidad insatisfecha que tiene que ser resuelta. Innovación, según Clayton Christensen es cualquier cosa que genere mayor valor para el consumidor. Entonces, lo que importa en un producto innovador, es que genere valor para el consumidor o servicios; y que va ser relevante para esta persona. Para hacer innovación, primero, hay que entender la necesidad insatisfecha de los consumidores, hay que buscar qué es aquello que los productos actuales aún no satisfacen; ahí puedes identificar las expectativas no resueltas, las brechas, los beneficios no esperados.</p> <p>Según Clayton Christensen, para lanzar un producto innovador hay que comprender que es lo que el consumidor potencial quiere; y si a ese consumidor le generas valor porque le estas resolviendo una necesidad, estás ayudando a satisfacer una expectativa. Esta idea gira en torno a que el consumidor es el ancla, a partir de ahí, primero, hay que descubrir la necesidad insatisfecha y ver diferentes servicios y productos para solucionar el problema, necesidad que es satisfecha con el producto innovador. Lo siguiente es cómo haces marketing y cómo lo vendes, cómo haces go to market strategy, cómo empiezas a captar clientes. En todo producto nuevo, la adquisición de clientes ocurre después de validar la necesidad. Entonces, primero, identificas la necesidad y la solución, segundo, adquieres clientes, Aplicar un landing page para medir el interés, así se puede validar el concepto</p>	<p>El marketing de innovación disruptiva, tiene que ver con la propuesta de Clayton Christensen, quien es el creador del concepto de “innovación disruptiva” de apuntar inicialmente, a un nicho o segmento y luego, que se masifique. Llevado el marketing a un startup (emprendimientos), también, se habla de grow hacking (hackear el sistema para tener un crecimiento viral) que tiene una similitud al marketing disruptivo, basado en que llame la atención, hagas lo opuesto a lo que está haciendo la competencia, y puedas aprovecharte de algunas acciones de los competidores para beneficiarte. Podrían utilizar como referencia la publicidad de Volvo en el Super Bowl que a partir de la publicidad de otras marcas de autos, utilizó los twits para hacer interactuar al consumidor con la marca y así logró captar la atención del público objetivo. Otra publicidad es la de Toyota de biogas, proveniente de una planta de tratado de los gases del ganado, en un spot donde interactúan un científico y un ganadero; y termina con una frase de movilízate en el auto en base a los desechos.</p> <p>A partir de eso, en el restaurante la frase puede ser nada sobre, todo lo que quieras comer aquí, lo consumes como tal, porque todo es nutritivo. Entonces, si un consumidor ve un propósito en el restaurante de querer brindar un buen servicio una buena alimentación a sus comensales; tener un lema de toma este producto de calidad esta comida y te la puedes comer con todo donde nada sobra. Es decir, en ese restaurante todo es un combo donde la comida y los cubiertos son</p>

	<p>en base a su opinión. Ese feedback ayuda a mejorar, refinar y transformar la idea. Es una forma de adquirir, sin haber lanzado el producto innovador.</p> <p>Otro tema importante, es encontrar a los early adopters (primeros clientes que adoptan un producto determinado), hay que hablar con los usuarios extremos (los que destacan por tener algo distinto, una necesidad muy profunda y específica, que puede hablar horas del tema, que ya tiene prácticas extremas vinculadas con el cuidado del medioambiente, que hace compost, etc.); la idea es si queremos hacer algo a favor del medioambiente, hay que hacer algo por este usuario que ya está haciendo algo distinto para cambiar el sistema y contribuir con el medioambiente; lo cual te va dar más claridad. Entonces, si diseñas una solución para ese que ya tiene un comportamiento con una necesidad en extremo; el producto que satisface su necesidad, también, podría satisfacer la necesidad de un consumidor que tiene la intención de hacer algo por el cuidado del medioambiente, pero no sabe cómo hacerlo. Esa solución podría servir para los dos.</p> <p>El diseño de un producto innovador, empieza por satisfacer la necesidad de un usuario extremo, que tiene una necesidad muy profunda, diseñas soluciones. Entonces diseñas soluciones de lean startup; y ya cuando vas a lanzar, puedes ir adquiriendo clientes, desde antes de hacer un lanzamiento real, podrías hacer un Mvp y obtener leads; y ya cuando lo vas a lanzar va depender de tu presupuesto. Ahora se utilizan mucho las recomendaciones de boca a boca. Se podrían involucrar con personas o comunidades que están implicadas en el medioambiente que hablen de esto, y si ellos, son los influencers, a través de ellos llegas a los clientes de manera más genuina.</p> <p>Lo recomendable para los startups es asociarse con influencers que los ayuden a comunicar esto. Cuando el mensaje es potente, o el propósito es muy potente, porque entiendes el problema y la necesidad de forma clara y quieres solucionar el problema; cuando tienes esa claridad ayuda a que la gente se quiera sumar a tu causa; y ahí se da un intercambio con los influencers y la gente que quiere solucionar este problema.</p>	<p>nutritivos. Podrían utilizar ese mensaje en la alianza que logren con el restaurante.</p> <p>Al consumidor final, sería al segmento del perfil de la persona eco; tiene un comportamiento ecofriendly, compra productos alternativos, sustentables y ecológicos (como utilizar cepillos de bambú, shampoo de jabones sólidos, cremas naturales y orgánicas, etc.). Una de las características de este buyer persona, es que participa de algún programa de reciclaje o al menos tiene la conducta de separar sus residuos, tal vez contrata algún servicio externo de recojo de los residuos orgánicos y que después pueda proporcionarle el compost que puede ser utilizado en su jardín, tiene mascotas en casa, cuida su entorno y agrega plantas naturales decorativas o un biohuerto de hortalizas.</p> <p>Las edades, según lo que hemos observado en los estudios que hemos realizado; la edad es mujer de 30 a 40 años que tenga las características del buyer persona y use Instagram principalmente y Facebook. Aproximadamente el 80% de las personas Eco es mujer. También, hay un perfil joven de 25 años, que postea en Instagram mucha información de conductas eco, como historias de reciclaje. Asimismo, los productos Eco se publicitan en Instagram. Si vas al público joven sería Instagram (25 a 40) y Tik tok (jóvenes de 18 a 24 años). Las personas Eco se caracterizan porque buscan reducir sus residuos más que reciclar, porque el reciclaje es lo último que se hace. Las personas eco buscan reducir al máximo el uso de cosas que no son necesarias. Entonces, una forma de captar el interés del consumidor Eco, es que el producto genere menos residuos, y dentro del empaque debe tener el slogan de si al final no se puede reducir se puede reciclar.</p>
--	---	--

<p>¿Qué opina de incorporar al nombre del producto un término referido al marketing de innovación sumado a una característica de los insumos?</p> <p>¿recomendaría alguno de los siguientes nombres para la marca de cubiertos comestibles biodegradables, como Eco-Bio, Eco-Crunch, Friendly-Crockery, NutriEco-Crunch o sugiere uno diferente asociado a una combinación de términos inusuales? ¿por qué?</p>	<p>En procesos de naming (proceso para definir el nombre de una marca), es algo subjetivo el nombre; por teoría los nombres pueden ser muy concretos o muy abstractos. Un nombre abstracto es más difícil de posicionar porque el nombre no dice nada en sí mismo, es difícil asociarlo con algo que estás haciendo; y eso implica mayor inversión en marketing para que la gente asocie la marca con el rubro del producto; sin embargo, es diferenciador en la categoría (Apple-tecnología).</p> <p>El nombre también, puede ser mucho más descriptivo, para que la gente entienda desde el nombre a dónde se dirige el producto y qué es lo que haces. Entonces, si no hay mucha inversión para posicionar la marca, es mejor tener un nombre descriptivo. Entonces, mi sugerencia es tratar de ser descriptivos si el presupuesto es limitado para posicionarse. El nombre va estar acompañado de lo que haces.</p> <p>Ahora, el nombre en español o inglés, va depender de a quién se dirigen, si se van a internacionalizar.</p>	<p>El término Eco, tiende a un menor consumo de la huella de carbono, ahorro de recursos y uso de menos agua en el proceso productivo.</p> <p>Eco-Crunch me parece por el sonido que hace al comerlo.</p> <p>Para impactar en la mente del consumidor es decirle lo puedes utilizar de esta forma con tus alimentos y después puedes comerlo.</p> <p>Nutri-Eco, me suena a cero residuos porque lo puedes comer.</p>
<p>¿De qué manera se podría aplicar la disrupción de marketing al mensaje de posicionamiento de la marca para crear una experiencia relevante para el consumidor?</p>	<p>Satisfaciendo la necesidad. Hay un framework que se llena, que es el brand positioning statement, que se llena para hacer la propuesta de valor (cuál es la necesidad, la categoría, el principal beneficio, la razón por la que lo tienes que comprar).</p> <p>La experiencia relevante la construyes cuando estás solucionando un problema relevante para las personas. Si el problema está claro, el producto que construyas si soluciona ese problema está bien. Ahora, cómo trabajas el mensaje de posicionamiento, tienes que entender con claridad, a quién te diriges, que necesidad estás satisfaciendo, cómo tu producto lo satisface, por qué lo hace, cuáles son reasons to believe (razones para creer) que estás solucionando el problema; y con ese framework resuelto, eso ayuda a que cualquier comunicador genere un mensaje que pone en evidencia el problema, la solución y cómo están conectados.</p>	<p>Si una marca brinda responsabilidad social y su propósito desde un inicio busca con el producto no genera más impacto negativo en el ambiente, eso es excelente. Ahora, la marca, tiene que generar confianza en los consumidores finales, en base a contenido, a educar a la gente en que el producto con base en evidencias de que la marca tiene los atributos que presenta.</p>
<p>¿De qué manera se podría aplicar la disrupción de marketing al precio del producto cubierto comestible biodegradable?</p>	<p>Entendiendo al consumidor. En la actualidad, las empresas han pasado de realizar negocios producto centric (modelo basado en el esfuerzo de venta de los productos, genero solución y veo cómo lo vendo) a customer centric (donde entiendes el problema primero, para solucionar la necesidad de las personas). En el primer modelo, el</p>	<p>Recomiendo establecer alianzas con los restaurantes, para que el consumidor reconozca la marca del cubierto, para que el consumidor final pueda compartir esa información con su familia y amigos y recomendar la marca.</p>

	<p>marketing tiene que inventarse qué hacer para que sea viable. En el segundo modelo, el marketing fluye con facilidad, es más genuino; en ese contexto, el precio y la disposición de pago, al igual que la creación del producto se da en una co-creación con el usuario.</p> <p>Entonces, por ejemplo, cuando lanzas productos puedes empezar por el precio base. De esta forma, se te dirige a Nestlé, tendrías que investigar cuál es el precio base del palito de helado que utilizan hoy. A partir, de ahí puedes tentar con un precio más alto, haciendo hincapié en que tienes el diferencial que es biodegradable y así colaboras con la responsabilidad social de la empresa. En tal sentido, como hay más valor percibido, como lo estás ayudando a solucionar un problema de la organización, hay una disposición de pago mayor, pero para eso hay que entender si tienen un real problema, y si están buscando una solución de este tipo. Ahora, si ellos están resolviendo sus problemas con otra solución más costo eficiente, de repente la solución pasa por ofrecer los palitos biodegradables al mismo costo que los de madera, reconociendo que el palito biodegradable es más beneficioso y ayuda con campañas de marketing; entonces se forma una relación donde ellos obtienen por el mismo precio algo de mayor valor; y eso es sumamente fácil de vender.</p> <p>Entonces, la pregunta para definir el precio, es cómo hoy en día el consumidor satisface esa necesidad, y decimos hoy la satisface con este producto que cuesta tanto, ese es el precio base.</p> <p>Ahora si lo que hacemos, genera mayor valor, el precio puede ser un poquito más alto; pero si es muy alto, podría volverse no accesible, porque no te alcanza.</p> <p>Una idea para fijar el precio es cuánto pagan hoy por aquello que reemplaza mi producto o se utiliza ahora. Sobre eso hay unos márgenes de ajuste para saber cuánto pagaría.</p>	
--	---	--

<p>¿A qué segmento corporativo recomienda dirigir la oferta de cubiertos comestibles biodegradables? ¿por qué considera que este segmento estaría interesado en adquirir el producto?</p>	<p>Me parece que tienen que probar con sus usuarios. Ahora de todo lo que me han presentado, el que me parece más interesante para B2B son los palitos para helado. Mi sugerencia sería que hablen con Nestlé, porque supongo que deben tener un interés por migrar hacia una empresa con políticas de responsabilidad social y sostenibilidad, y creo que cualquier nueva tecnología que los ayude con esto, los puede ayudar a cumplir con sus objetivos de sostenibilidad.</p> <p>Creo que, si hay un interés de las empresas, por empezar a incorporar cada vez más productos, pero tecnológicamente, no saben cómo hacerlo. Entonces, ser un proveedor de estas empresas, podría ser un tema interesante. La recomendación sería, ir a los segmentos corporativos, buscando cómo generar valor para las empresas. Con el helado, lo conecto con Nestlé, también empresas de consumo masivo, como Unilever, Alicorp, Procter &amp; Gamble, Coca Cola, Natura, Belcorp, tienen políticas de responsabilidad social y medioambiental evidentes. Por ende, podría ser un producto relevante para ellos.</p>	<p>Si ves un propósito del restaurante de querer brindar un buen servicio una buena alimentación a sus comensales. El punto es tener un slogan de este producto de calidad, donde nada sobra.</p> <p>Por ejemplo, a los restaurantes vegetarianos les puede interesar mucho el producto. Si bien hay restaurantes tradicionales enfocados en aquellos productos que se ajustan a sus costos; los restaurantes vegetarianos pueden estar interesados en el producto; porque de alguna forma se observado una relación entre las personas eco con los restaurantes vegetarianos y veganos.</p> <p>Por ejemplo, pueden ver a través de los aplicativos, cuáles son los restaurantes que proporcionan cubiertos en el delivery, y si esa marca ofrece su producto; el consumidor final asociaría a esa marca con un propósito eco.</p> <p>Entonces, inicialmente podrían buscar empresas alineadas con el propósito Eco; o con empresas interesadas en reducir el impacto negativo en el medioambiente. Me parece que se puede dirigir a heladerías tradicionales y artesanales; solo que deben considerar la estacionalidad.</p> <p>También, podrían ser restaurantes que hacen delivery por aplicativo, porque si utilizas tus cubiertos de acero o aluminio gastas agua después de utilizarlos; en cambio, sí utilizas los cubiertos comestibles biodegradables no gastas agua y no generas residuos.</p>
<p>¿A qué segmento de nivel socioeconómico y generacional del consumidor final recomienda dirigir la oferta de cubiertos comestibles biodegradables? ¿por qué considera que este segmento estaría interesado en adquirir el producto?</p>	<p>Si vas a vender los cubiertos, me parece que los centennials y millennials, son gente abierta a experimentar y probar nuevos productos. Me parece que los segmentos más jóvenes, entre 18 y menos de 40, 38 máximo ahí tienes mayor apertura. Sin embargo, no tengo una claridad de cómo o para qué utilizarían los cubiertos. No sé, en qué contextos, alguien de esta edad compraría y utilizaría estos cubiertos. Algunas ideas que se me ocurren son para ir de camping, pero es una situación ocasional.</p> <p>Ma parece que deben dirigirse los productos a los niveles socioeconómicos A, B y C.</p>	<p>Al consumidor final que va de paseo o hace camping. Sería el perfil Eco que comenté inicialmente, que ya tenga un comportamiento de cero residuos y sea ecofriendly, asista a ferias itinerantes y compre productos orgánicos.</p>

<p>¿De qué manera se puede aplicar el marketing disruptivo para hacer más accesible el cubierto comestible biodegradable para el cliente corporativo y masivo?</p>	<p>Para el consumidor final, utilizaría influencers para la recomendación de boca a boca. Para corporativos, hay espacios interesantes a nivel de responsabilidad social, como asociarse a organizaciones con mentalidad verde y de responsabilidad social. Uno es Perú 2021, que está juntando a los corporativos, para ayudarles a entender cómo solucionan los objetivos de desarrollo sostenible al 2030 desde las empresas. Entonces, sería recomendable asociarse con esas empresas, para que ellos recomienden este tipo de soluciones. También, Nexos + 1, trabajan temas de responsabilidad social con las empresas. Además, la empresa Libélula, es la consultora que trabaja temas del medioambiente y sostenibilidad.</p> <p>Lo recordable es tener aliados, que ya están trabajando el tema, lo conocen muy bien; y que sean estos aliados los que hacen la recomendación. Entonces llegas al segmento B2B con una recomendación de un partner de las empresas.</p>	<p>Se me ocurre captar la atención en redes sociales viralizando un video que tenga un mensaje de cero residuos que no genera un impacto negativo de por medio, porque en cuanto a residuos es cero; ahora si el proceso productivo no tiene un impacto negativo, también pueden comunicar eso. Este mensaje podrían explicarlo bien a través de un video.</p> <p>Entonces, el mensaje es puedo comerlo y es nutritivo. Entonces, hay que generar videos explicativos de los atributos del producto.</p> <p>Se podría trabajar con los corporativos que tienen áreas de responsabilidad social y gestión medioambiental de residuos, para realizar activaciones del producto a sus empleados. Así como, ingresar a sus eventos.</p>
<p>¿De qué manera se puede aplicar el marketing disruptivo para conectar al cliente con la marca de cubiertos comestibles biodegradables de una forma más humana?</p>	<p>Hay un framework, que se llama de The Big Ideal, es una herramienta que utilizo para hacer estrategia de marca, porque me parece que ayuda a pensaren por qué haces lo que haces; en donde, por un lado, está la tensión cultural y por el otro, la mejor marca propia. La tensión cultural tiene que ver con tu usuario o el ecosistema, por ejemplo, tantos palitos de helado generan una huella de carbono de tal porcentaje, o nuestro océano está inundado de plástico; entonces, qué hace esta marca única, “nosotros nos hemos propuesto a eliminar el plástico en los océanos” (hay que entender la visión de largo plazo), y ahí mencionas el ideal de la marca “la marca cree que el mundo sería un mejor lugar sí ... (el aspecto transformacional).</p>	<p>Para humanizar el producto y hacer el producto parte de uno y de nuestros hábitos; la marca debe nacer con un propósito y comunicar ese mensaje, que al consumir ese producto no generas un impacto adicional en el medioambiente.</p> <p>Entonces, es comunicar este producto está fabricado con ingredientes naturales, y no debes preocuparte que sea de un solo uso, porque al final puedes comerlo o si no te lo comes se biodegrada; y no generas residuos que impactan negativamente al medioambiente.</p> <p>El mensaje puede ir por come el producto y no generes residuos.</p> <p>El mensaje es dos por uno, el producto es fuente de alimento, porque está elaborado en base a tres componentes que te aportan valor nutricional; e incluso si lo compras, puede servir como un cubierto o un snack, porque lo puedes comer; entonces, tiene doble funcionalidad; entonces, el mensaje sería “llévalo y cumple con la función de snack y con la función de ser utilizado para que consumas tus alimentos; doble función con el mensaje de zero waste (no genera residuos que afectan el medioambiente) y nutrición).</p>

<p>¿De qué manera se puede aplicar el marketing disruptivo para la promoción de los cubiertos comestibles biodegradables al segmento corporativo y masivo?</p>	<p>Por ejemplo, pueden trabajar dos momentos, la necesidad insatisfecha que los lleva a solucionar un problema; y el siguiente nivel es cómo esa solución te ayuda a solucionar un problema ecosistémico, por ejemplo, preguntando al consumidor cómo crees que ayuda esto a los ciudadanos. Entonces, el consumidor informa sobre su visión no solo desde consumidor, sino como ciudadano de una sociedad; eso otorga un upgrade (potencia) a la marca para resolver una necesidad más social. A nivel solución, cuando conectas con el problema de la persona, luego hay que pensar cómo el problema que solucionas a la persona ayuda a solucionar un problema dentro de la sociedad, lo cual conecta con el propósito de los aliados que tiene el mismo propósito y te pueden ayudar a hacer el mensaje más grande.</p>	<p>Por ejemplo, si es un evento corporativo puede ingresar como merchandising, También, por ejemplo, a nivel corporativo en el delivery de restaurantes. Asimismo, podrían hacer una alianza con la empresa Manzana Verde, que tiene una app de venta de comida natural por delivery; podrían apalancarse de ellos. Además. Los eventos donde puedan hacer activaciones del producto. Lo ideal sería establecer una alianza con una empresa que trabaje con el corporativo para poder ingresar con ellos. Así como, ingresar al corporativo a través de alianzas educativas en responsabilidad social y sostenibilidad a sus empleados. A través del merchandising, pueden llegar mediante una alianza con una empresa que realice capacitaciones del cuidado del medioambiente en el sector corporativo a sus empleados; de esta forma, los empleados podrían recibir como un regalo los cubiertos comestibles biodegradables para experimentar con ellos. Hay publicidad ecológica que se hace por medio de triciclos con vayas o scooters.</p>
<p>¿Qué medios considera de mayor efectividad para la comunicación de la marca a los clientes?</p>	<p>Influencers a B2C y partners a B2B.</p>	<p>El medio digital también es importante sobre todo Instagram. El medio físico, es porque tienes que estar en el lugar donde está el público objetivo; por ejemplo, el público objetivo asiste a las ecoferias, y ahí tienen que estar a la vista de esos clientes.</p>
<p>¿De qué manera recomendaría aplicar el marketing disruptivo en los canales de distribución del producto del segmento corporativo y masivo?</p>	<p>Al corporativo creo que son reuniones uno a uno, a través de los partners. También, que pueden hacer los pedidos online para evitar costos. Todo lo que aporte consistencia a la marca ayuda.</p>	<p>Un punto importante a considerar, es que, si una empresa nace con el propósito de ser ecofriendly, cualquier acción de la empresa debe ser verde, porque sino el mensaje de la empresa se distorsiona. La empresa con sus acciones no debe tener un doble mensaje; entonces el delivery con un auto o motorizado no lleva el mensaje; ahora, hay alternativas de delivery, hay ecomovilidad, operadores logísticos en bicicleta, que si tienen un buen impacto en el planeta; y sus clientes son eco, emprendedores que se preocupan por el planeta. Entonces, la cadena debe llevar una buena experiencia al cliente sin romper el mensaje. Por ejemplo, mailonbike hace delivery de comida en bicicletas, actualmente, cubren 12 distritos de Lima Metropolitana y los precios oscilan entre 7 y 12 soles.</p>

## Anexo 3. Entrevista en profundidad a experto en marketing verde

Malla de degradación	Maritza Arbaiza Jefa de Servicios Generales y responsable del proyecto de desarrollo sostenible ECOESAN Universidad Esan	Darío Díaz Director Asociado – Consultoría en Sostenibilidad y Economía Circular Apoyo Comunicación	Glenda González Profesora de Reciclaje y Arte (UP) Universidad del Pacífico
¿Qué tendencias observa en el mercado de productos biodegradables ?	<p>El mundo de la sostenibilidad y los productos biodegradables ha crecido demasiado rápido en los últimos dos años.</p> <p>La tendencia en Perú con respecto a los utensilios, cubiertos y empaques aumentó; la primera empresa empezó hace dos años importando cubiertos de madera de bambú y sorbetes de aluminio; la empresa pertenece a una influencer, que en la actualidad ha expandido su negocio a los supermercados con la incursión de cubiertos a base de maíz. También, conozco los cubiertos en base a la palta de aguacate. Por ejemplo, la empresa Pamolsa se dedicaba a la producción de empaques, y luego de un accidente laboral, decidieron importar productos desde Asia a base de bambú, maíz y bolsas de yuca.</p> <p>Al respecto, en temas de comercialización de estos productos ecológicos</p>	<p>Por ejemplo, actualmente hay bandejas de plástico de pet son 50% de resina reciclada. La tendencia es si puedo evitar el consumo de plástico, hay que considerar la preservación del producto, por ejemplo, un pescado no puede estar contenido en un envase de maíz; entonces requiere plástico o puedes llevar tu envase. Ahora, si fuera posible reemplazar el plástico del envase, se utiliza cartón y bagazo de caña que es un envase del proceso de reciclaje de caña. Ahora otra tendencia, es el uso de bioplástico, como los envases de harina de yuca, almidón de maíz, pla; que no son necesariamente todos biodegradables.</p> <p>En los supermercados, aún no están utilizando bioplástico porque son más caros que los plásticos.</p> <p>Entonces, la tendencia es si puedo utilizar plástico porque es menos costoso, utilizo plástico de mayor compuesto plástico reciclable porque hay menor impacto ambiental.</p> <p>Ahora si es posible migrar a</p>	<p>Actualmente, hay un boom en el cuidado del medioambiente. Empecé a reciclar hace 22 años cuando estaba en la universidad con una amiga, encontramos una forma de emprender utilizando los desperdicios. El reciclaje y la educación en cómo debemos cambiar nuestros hábitos de consumo para ser consumidores responsables y alinearnos con el cuidado del medioambiente, y ser consumidores responsables, han cambiado en los últimos 10 años; ahora en mis alumnos observo que están mucho más involucrados con el tema, están cambiando los hábitos, todos llevan la bolsa. Todavía, nos falta bastante como país y sociedad cambiar; por ejemplo, observo dificultades en las compras, porque si vas a comprar menestras, tendrías que llevar un taper para comprarla a granel. Ahora, como emprendedora dedicada al reciclaje, he observado que el mercado ha cambiado bastante; al principio mis</p>

	<p>sugiero más que importar, empezar a trabajar estos emprendimientos con la materia prima que hay disponible en Perú.</p>	<p>un cartón, se hace y es lo más común. Para esta decisión, se evalúa el costo y beneficio. En la actualidad, acá el reemplazo de utensilios es el bambú; pero podría ser bioplástico, acá aún no se usa, pero si en el extranjero.</p>	<p>clientes eran consumidores naturales o ecoamigables que querían algo diferente en decoración; pero ahora es el sector corporativo el que impulsa este tipo de compras, porque buscan proyectar la imagen que son empresas comprometidas con el cuidado del planeta. Entonces, ahora ha crecido la demanda de productos ecológicos, ecoempaques, ecomerchandising, productos que puedan ser reinsertados a la economía circular, cuyos empaques se puedan reutilizar o reciclar.</p> <p>La gente ha tomado mayor conciencia del impacto ambiental de su consumo, aprecian que los efectos no van a ser muy lejanos en años, porque empiezan a sentir los efectos en los climas extremos, los incendios, la contaminación, la cantidad de especies que se están extinguiendo, la acidificación del mar. Ahora, reconocemos que necesitamos cambiar nuestros hábitos.</p> <p>Entonces, aquello que empezó siendo una moda o tendencia ahora es una necesidad urgente e imperativa para salvamos como especie. Ha trascendido de ser una moda a ser un estilo de vida que urge como especie.</p>
<p>¿Qué opina de la posibilidad de introducir cubiertos comestibles biodegradables al mercado corporativo y del consumidor final para reemplazar el uso de cubiertos desechables que son tóxicos para la salud y contaminan el medio ambiente?</p>	<p>Ya se están utilizando, es más hay una ley que no se terminó de definir debido a la pandemia. Este tipo de cambios, se han empezado a negociar desde los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), así a través del Ministerio del Medioambiente se ha impulsado el retiro de las botellas de plástico y el uso de materiales reciclables o biodegradables. En Esan por ejemplo, uno de los objetivos es no trabajar con botellas de plástico de politereftalato de etileno (PET); asimismo,</p>	<p>Me encanta el producto, porque no he visto algo así aquí. Lo que aprecio, son dos conceptos, por un lado, “comestible” y por otro, “biodegradable”, en el sentido de que se enfatiza que, si el consumidor no lo come, el producto se puede degradar. Lo que veo son dos atributos de la oferta, por un lado, se enfatiza “que lo puedas comer”, porque es comestible y eso implica que tiene que pasar por una serie de certificaciones de Digesa; y, por otro lado, el componente ambiental de “biodegradabilidad”, que es un término complicado,</p>	<p>Me parece interesante porque ahora es mayor la demanda por descartables, los deliverys vienen con cubiertos descartables.</p> <p>Hay que pensar en los dos escenarios, en cómo estamos ahora con la pandemia y en el futuro cómo estarán después. Por ejemplo, esos cubiertos los imagino en eventos corporativos donde se sirven cosas, pero ahora por ahora están restringidos. Entonces, podría ser por delivery.</p> <p>Recomiendo definir en qué situaciones tienen pensado que serán utilizados estos cubiertos; cuándo se usa por</p>

	<p>procuramos que los concesionarios no utilicen envases de tecnopor desde el año 2019, tiempo en el que se determinó que todos los envases sean biodegradables.</p> <p>Actualmente, existe una ley que en temas de educación de colegios prohíbe el uso de tecnopor, y es algo que se ha implementado en Esan a nivel universitario; y se espera que la nueva Ley se promulgue para empezar a trabajar de manera general en temas corporativos y en restaurantes. Esto importante en restaurantes, porque debido a la pandemia, se reactivó el uso de tecnopor; y es importante porque estaba prohibido y ahora se tendría que utilizar materiales biodegradables. Si se aprueba la ley, que estoy segura que se va aprobar en no más de un año, tendrán un mercado grande.</p> <p>Por ejemplo, al consumidor final, ubico el producto en eventos, en picnics, en reuniones familiares, en fiestas infantiles. Por otra parte, a nivel corporativo, en los eventos de la ONU, UNESCO, ODS se maneja todo con cubiertos biodegradables, y más aún con el Ministerio del Medioambiente.</p>	<p>porque la gente confunde biodegradable, compostable, oxobiodegradable, oxodegradable. Ahora, el término biodegradable, si lo usas implica que estás regulado por la normativa peruana. Hay normas técnicas peruanas sobre el tema de biodegradabilidad, que se tienen que cumplir si haces el claim (declaración) de biodegradable; con lo cual, se tendría que saber en qué plazo, con qué condiciones ambientales de calor humedad se puede degradar. Por lo cual, si vas a utilizar el claim: “si tú no lo comes, se biodegrada en el medioambiente en tantos días”, necesitas un claim que sustente tal afirmación con evidencia; y eso es un tema complicado.</p> <p>Te comento, actualmente, hay tanto de greenwashing (malas prácticas de marketing verde, para presentar un producto que no respeta el medioambiente) y fake (información falsa). Así, permanentemente, observo hasta en supermercados claims que no tienen un sustento. Entonces, tienes que hacer bulletproof (blindado) de los atributos que se complementan, al decirle al consumidor, te lo puedes comer (cumpliendo todos los certificados de Digesa) o bien si no te lo comes, bajo ciertas condiciones se biodegrada. El tema de biodegradabilidad, a la hora de hacer el claim de comunicación, debe comunicar cómo se va biodegradar, para que el consumidor conozca cuál es la manera de desechar el producto de forma adecuada para lograr la biodegradabilidad. El atributo de biodegradabilidad, me parece un atributo interesante y potente, lo que hay que ver es que tiene que estar bien sustentado. El atributo de comestible, me parece muy</p>	<p>ejemplo un cubierto descartable.</p> <p>En el sector corporativo si lo veo viable, nadie quiere seguir utilizando cubiertos de plástico, la tendencia es a anular el plástico, porque no se puede reutilizar el material. Entonces, si el cubierto es comestible, optaría por ese producto; ahora si es nutritivo, mejor aún.</p> <p>Por ejemplo, la empresa Saha Natura, comercializa platos y envoltorios naturales de hojas que luego son compostables, porque se siembran y vuelven a la tierra.</p> <p>Además, hay organizaciones que apoyan los emprendimientos verdes, está Economía verde, Genes Perú, el catálogo de Eco y Bionegocios, porque quieren darles mayor visibilidad y como gremio conectan entre empresas verdes.</p> <p>El empaque comunica, todo debe seguir la línea Eco. En las activaciones; por ejemplo, de Belcorp o AFPs, a través de módulos se juntan los emprendedores ecoamigables; asimismo, por medio de los departamentos de compra.</p> <p>La tendencia de consumo responsable es pensar cómo reemplazar todo lo que hace daño por productos que hacen bien. Entonces, están elaborando un producto que puede reemplazar el plástico y la maderita del bambú.</p>
--	--	--	---

		interesante; además, tienes el claim de libre de gluten (que debe estar certificado) y que abre un posicionamiento diferencial, sobre todo para los celíacos, es algo genial, que tiene que pasar por el filtro de Digesa. Entonces, para no caer en un greenwashing, se debe acotar cada claim con evidencia.	
Con el auge de la tendencia del cuidado del medioambiente ¿de qué manera utilizaría el marketing verde para introducir un producto innovador como los cubiertos comestibles biodegradables al mercado corporativo y el consumidor final de Lima Moderna?	La diferenciación de cuánto perjuicio origina el plástico al medioambiente son como 100 años para que se degrade. Por ejemplo, los cubiertos de la semilla de aguacate y de la yuca son los más rápidos en ser biodegradables, que tiene una periodicidad de degradación menor a 1 año. Entonces, si tienes un cubierto que cuesta lo mismo, ya sea de plástico o biodegradable, qué te conviene como usuario que contamine o no el planeta. Hay muchas formas de ingresar el producto al mercado; por ejemplo, si haces un video que exponga cuántos de los cubiertos de plástico terminan en los ríos o en un botadero y cuánto demoran en biodegradarse, y el daño que causan a los seres vivos como pescados que habitan ese río; a diferencia de los cubiertos biodegradables comestibles: por ejemplo, los cubiertos de maíz cuando terminan su ciclo de vida vi un video que el pez lo cogía como una comida y se va degradando, sin dañar el medioambiente o la vida marina. Entonces, es importante mostrar a través de videos, cómo el planeta puede cambiar por la utilización del cubierto comestible biodegradable. La experiencia del cuidado del planeta es la estrategia de marketing para introducir	Me parece una oportunidad de negocio, porque si bien están el tema de las cucharitas comestibles, compites con las cucharitas de plástico. A fin de año, se prohíbe el uso de cubiertos de plástico que no sean reusables; con lo cual, el mercado de cubiertos plásticos se va reducir, y se tendría que reemplazar con otro producto, como pueden ser los más comunes de madera o bambú. Entonces, el nicho de mercado al cual apuntan es muy importante porque tienen cucharas que pueden ser B2C; y palitos de madera que son B2B, que podrían ser para Alicorp. También, Nestlé que está comprometido con la economía circular y disminución del impacto ambiental le podría resultar interesante, en la medida en que puedas asegurar que el palito es de calidad y a precio competitivo. Ahora los palitos de madera se desechan, entonces ellos podrían decir que da igual que sea biodegradable porque el de madera se desecha y quizá el diferencial sería que se puede comer. Me parece que a un Nestlé le podría interesar, porque le ayudas a dar un paso adelante en el tema de economía circular, porque si bien el tema del palito de madera se biodegrada en un mayor plazo, el comestible se biodegrada mucho más rápido como un claim ambiental y, además, te lo puedes comer.	Como es un producto nuevo, tienes que llevar muestras e información del producto a los compradores potenciales de los restaurantes para que pruebe, experimente con el producto y pueda apreciar todos los atributos beneficiosos del producto. Si ustedes se presentan como un emprendimiento nuevo con un concepto preocupado por el medioambiente, pueden ir a las empresas y contar la historia detrás del producto: por qué quieren hacerlo, cuáles son los beneficios. Ustedes como creadores del producto, por qué lo están haciendo, cuál es la necesidad que han observado para decidirse a fabricar este producto.

	<p>el producto a los restaurantes. Por ejemplo, si se va ofrecer producto al restaurante Punto Azul, se podría colocar un video del pez en el mar y el cubierto que contamina al pescado, y cómo ese pescado contaminado llega al consumidor final, o el pescado muerto en el mar sigue contaminando el mar. El otro ejemplo, es considerar que cae el cubierto comestible y biodegradable al mar, y el pez no lo consume porque el cubierto va al fondo del mar donde se biodegrada y no se daña al medioambiente, ni se daña al pez, ni al consumidor final ya que no consume un pescado contaminado. Entonces, la experiencia es lo que el público va querer comprar. Otro ejemplo; la escasez de tortugas en Perú, cómo se contaminan por los productos de plástico.</p>	<p>Para una heladería artesanal sería la cucharita. También, al consumidor final podrían tener un mayor posicionamiento a través de Flora y Fauna. A nivel corporativo, si el diferencial en precio no es muy grande puede ser factible, sino habría una dificultad. A partir de diciembre, los cubiertos y utensilios de plástico que no son reutilizables se retiran del mercado por la ley. Hoy esas son reemplazadas por madera y bambú, por eso creo que hay una oportunidad. El diferencial, con respecto al de bambú es que se come y otro atributo es que pueden tener sabor, lo que me parece atractivo para la línea de helados. Hay que entender la oportunidad de mercado, ver costos, y atributos diferenciales como un claim de menor tiempo para biodegradarse, el claim de comestible y el claim de libre de gluten para los celíacos. Comestible y biodegradable me parece la oferta de valor. El tema de que ustedes puedan fabricar el producto me parece muy atractivo, porque además podrían tener el claim de menor huella de carbono al no ser un producto importado. Hay que considerar el diferencial en costos y la viabilidad operativa, para asegurar el cumplimiento de la oferta y la sostenibilidad en el tiempo. También, el plan de comunicación con claims simples y aterrizaje.</p>	
<p>¿Qué opina de incorporar al nombre del producto un término referido al marketing verde sumado a una característica de los</p>	<p>Me parece que tiene que partir de considerar para el nombre las líneas de productos que van a incorporar en el futuro al portafolio de productos de cubiertos; por ejemplo, si van a introducir vajilla, bolsas, empaques, servilletas, papel toalla, etc. En ese sentido, NutriEco, va</p>	<p>Primero definir el nombre es complicado, porque hay mucho greenwashing; y ahora Indecopi está ingresando a observar los claims falsos cuando no hay un sustento. Por lo cual, primero que sea comestible tiene que ser con todas las certificaciones para que el tema quede blindado. Para el tema de</p>	<p>Me gusta Eco-Crunch, porque me suena a un cubierto como una galleta crocante, lo pueden asociar con ese nombre. El nutri también, me parece asociado a lo nutritivo, porque es comestible.</p>

<p>insumos? ¿recomendaría alguno de los siguientes nombres para la marca de cubiertos comestibles biodegradables, como Eco-Bio, Eco-Crunch, Friendly-Crockery, NutriEco-Crunch o sugiere uno diferente asociado a una combinación de términos inusuales? ¿por qué?</p>	<p>más ligado a un tema de nutrición orgánica o comida, nutrición saludable sin insecticidas o fertilizantes. Ahora, si solo va ligado a temas de cubiertos, recomendaría EcoCrunch; EcoBio, sería en caso tuvieran planificado expandir la línea de productos en el futuro, por ejemplo, a papel. Entonces, si solo van a comercializar el cubierto me quedaría con Friendly-Crockery. También, si piensan incorporar productos en el futuro, NutriEco podría ser una marca dentro de EcoBio.</p>	<p>biodegradabilidad, tienen que obtener la certificación de la norma técnica peruana de un laboratorio autorizado por el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) que asegure que es biodegradable y bajo qué condiciones. Después, hay que explicar bien ambos atributos, porque el uso de un Bio o un Eco tiene que sustentar por qué motivo lo es; porque Indecopi y Aspec, están empezando a criticar, porque hay mucho greenwashing. Entonces, si tienes el atributo de biodegradabilidad, y lo vas a comunicar como que el producto es biodegradable, abajo tienes que colocar un claim será en tantos días bajo condiciones y tiene que tener la certificación de la norma técnica peruana. Me parece interesante Eco-Crunch, tendrían que registrarlo en Indecopi; y después, explicar al consumidor “lo puedes comer y tiene sabor o no; y si no lo quieres comer, si no lo gestionas como residuo de forma apropiada se biodegrada igual”. Con respecto al nombre sugiero, que una vez que tengan toda la oferta de valor bien planteada, alternativas de nombre y bajadas comunicacionales; lo siguiente, sería hacer focus group para testear el concepto, el nombre y la comunicación. Recomiendo aterrizar la oferta de valor con nombres tentativos, claims comunicacionales y explorar con un par de focus; posteriormente, pueden salir hacer las encuestas para medir de forma cuantitativa.</p>	
--	--	---	--

<p>¿De qué manera se podría aplicar el marketing verde al mensaje de posicionamiento de la marca para crear una experiencia relevante para el consumidor?</p>	<p>La experiencia vivencial, de la creación de productos desde que se conozca cómo se procesa la parte orgánica para lograr este producto, si van a tener sabores, a base del ajonjolí, la quinua. Entonces, habría que hacer disrupción, no al producto terminado sino a todos los procesos, desde el inicio de la cadena productiva y de suministros hasta el final, para comunicar que no estas ocasionando perjuicio al medioambiente.</p> <p>La experiencia vivencial, es el ejemplo más claro para un consumidor; desde un producto amable para el medioambiente como los biodegradables. La experiencia vivencial en el marketing, se realiza desde toma y prueba (utiliza); de esta forma, por ejemplo, en redes te enseñan qué puedes hacer en temas de medioambiente. Entonces, se debe buscar la experiencia vivida del cliente potencial.</p> <p>Actualmente, mucho se maneja por influencers, lo cual tiene ventajas y desventajas, pero creo que sería una forma de marketing que podrían aplicar, que es la experiencia, vivencia, el ejemplo.</p>	<p>Primero, tiene que hacer docencia, los claims de comunicación que van a utilizar, si van a decir que es biodegradable, tienen que ir uno de la mano del otro; es decir “lo puedes comer y si no lo comes, igual el residuo es biodegradable”. Entonces, un atributo no va desprendido del otro, me parece que tu diferencial es el comestible, porque un bambú o un bioplástico no se pueden comer. Entonces, hay que explicar el atributo biodegradable, se degrada en x días; y no lo separen del atributo previo, que es ser comestible.</p>	<p>Me parece que no va ser difícil comunicar los atributos del producto; tiene que pensar que los clientes van a querer saber de qué está compuesto el cubierto, cómo ha sido elaborado; cómo ayuda a combatir la contaminación de plástico en el planeta, para sentir y saber que está contribuyendo al cuidado del planeta. Es importante que el consumidor conozca que si no se va comer el producto, éste es biodegradable y no va contaminar, es decir que no va dejar desperdicio, porque todo se va aprovechar. Tienen que comunicar que su emprendimiento pertenece a la economía circular, que utilizan empaques reciclables. Un dato importante, es hacer la comparación de en cuánto tiempo se biodegrada el cubierto comestible, bambú, PLA y plástico, para que la gente entienda que hacer esta cantidad de cubiertos (millones de cubiertos), significa contaminación en el agua, la tierra, el aire. Hay que comunicar que, para hacer un cubierto de plástico, se han sacrificado un montón de recursos para elaborarlo, que el cubierto se utilice unos pocos minutos, y demore 500 años en descomponerse. Sería bueno que hagan un versus de la historia del producto de plástico versus su producto. Cuando el consumidor entiende cómo ha sido elaborado el producto, entiende el mensaje. Por ejemplo, miren este cubierto de plástico, que ha sido obtenido del petróleo que tiene un proceso de extracción contaminante versus el cubierto comestible biodegradable que incluso te lo puedes comer.</p>
---	---	--	---

<p>¿De qué manera se podría aplicar el marketing verde al precio del producto cubierto comestible biodegradable?</p>	<p>En un focus group realizado hace poco en el que participé, se apreció que en realidad a la gente no le preocupa que el precio sea más barato, sino que el producto no cause daño al medioambiente; y el precio no represente el doble de un producto tradicional. Ahora, los productos biodegradables son más caros que el tecnopor y el pet. La mayoría de personas que van a comprar esta línea de productos, son personas muy conscientes de que no quieren dañar el medioambiente, entonces el tema de la disrupción en precio no les va afectar demasiado, a la conciencia que llevan de cuidar el medioambiente. Asimismo, en una encuesta sobre sostenibilidad y medioambiente que realizamos con la participación de la Cámara de Comercio de Lima, PromPerú e Ipsos, una de las preguntas clave era el precio; por lo cual, se preguntó qué tanto importaba el precio versus el cuidado del medioambiente; y el resultado evidenció que a la mayoría que consume esta línea no le importa si el precio es más caro o más barato; lo que realmente importa para ellos, es el cuidado del medioambiente, saber que lo que consumen no produce un daño al medioambiente. Cuando se aplica la experiencia o vivencia verde, te aseguro que los consumidores no se fijan mucho en el precio, porque de por sí el producto va ser más caro que uno normal, ya que el producto en sí, la materia prima, la mano de obra, la cadena de suministro; porque si se va a proteger el medioambiente, debe cuidarse desde el</p>	<p>Habría que mapear el precio del producto con el posible precio de un producto importado de India, porque si un Nestlé encuentra una opción más económica, podría ir por un producto importado. Entonces, en cuanto al precio hay que considera a un futuro competidor que pueda ingresar al mercado. No he visto estudios en Perú, pero si en otros países. Los estudios internacionales Euromonitor, entre otros señalan que cuando un consumidor tiene que elegir en una góndola entre dos productos, A y B de la misma categoría, pero el producto B tiene un atributo medioambiental positivo, el consumidor, elige el producto B; y te dicen que van a estar dispuestos a pagar un 5% o 10% más; pero en una economía complicada, el diferencial de precio hace la diferencia. Si esa diferencia es muy fuerte, por más que hagas un atributo verde de green marketing, a menos que sea un producto muy nicho va desalentar el consumo; porque si la brecha en precio es muy grande y tienes una alternativa como el bambú que se biodegrada, aunque sea a mayor tiempo, va preferir a la competencia. También, hay que considerar la competencia, cómo compites en precio; y si no puedes competir en precio, cuál es el Price gap (brecha de precio) y si se justifica por el hecho de que sea comestible, bien. También, hay que considerar el costo, la capacidad operativa y la viabilidad en el tiempo.</p>	<p>Tienen que considerar que es posible que el producto cueste más por los insumos; valdría la pena pagar más porque es un alimento. Ahora hay asociaciones, gremios, como Kunan que reúne a emprendimientos sociales y medioambientales. Generalmente, el producto verde es más caro; pero el valor agregado del producto es lo que se reconoce. El precio de dejar de consumir el plástico, no tiene precio, porque trae salud al planeta. Entonces, el beneficio inmediato de consumir el plástico por ahorrar en costos, en el largo plazo afecta porque no es sostenible. El consumidor ecoamigable percibe que vale la pena gastar el dinero en cosas que hacen bien al planeta y son de mejor calidad. A pesar de que el cubierto comestible no se pueda reutilizar, el atributo que se destaca es que no va contribuir a generar residuos, porque la contribución que hace el producto al planeta es más importante. Otro aspecto a considerar es qué tan caro puede ser.</p>
--	--	---	---

	<p>traslado, desde los equipos que utilizas para hacer el producto. Entonces, ya de por sí, conocen que su producto es más caro que el producto normal. La diferencia es que el cliente no debe fijarse en el precio, sino que tiene que ver la experiencia de cuidar el medioambiente, la experiencia de no destruir ríos, de preservar el Nevado Pastoruri, Ese tipo de experiencia se debe vender al cliente, ese es el mercado. El mercado del medioambiente y sostenibilidad es la experiencia.</p> <p>Por ejemplo, en temas corporativos de Esan, he visto el movimiento de productos biodegradables como cubiertos y envases, sin embargo, las servilletas no eran biodegradables. Por ejemplo, el proveedor de cremoladas orgánicas, no consideraba el tema de que todos los materiales también fueran biodegradables, como el envase por el tema del costo, de que incrementaba su costo. Entonces, de qué sirve hacer una parte bien, si la otra parte no cumple el propósito del cuidado del planeta. Por lo cual, recomiendo que el tema biodegradable debe ser incorporado en el costo del producto, como un costo fijo de productos biodegradables.</p> <p>Así, recomiendo considerar el costo del producto biodegradable, considerando que los insumos no deberían contaminar el medioambiente, como la gasolina, el diésel, el petróleo. Si quieren certificarse como empresa Green, todos los procesos, deben considerar cero contaminaciones del ambiente; y eso es un costo</p>		
--	--	--	--

	<p>muy alto que no lo mapea ningún emprendimiento. Solo mapean el tema de la materia prima, pero eso no es todo el proceso para ser Green; por eso no todas están certificadas como Green. Entonces el costo principal que deben mapear, es el costo de producción y la cadena de suministro.</p>		
<p>¿A qué segmento corporativo recomienda dirigir la oferta de cubiertos comestibles biodegradables? ¿por qué considera que este segmento estaría interesado en adquirir el producto?</p>	<p>Recomiendo Hoteles que atienden a los segmentos AB.</p>	<p>En B2B en restaurantes, no lo veo porque usan de acero que se reutilizan y eso es mucho más barato. Ahora con respecto al delivery de restaurantes, si me parece una alternativa interesante. Aquí es importante el diferencial de precio y costo con los productos sustitutos. Por ejemplo, los cubiertos los veo en una línea de postres. Eso lo podrías confirmar a través de un focus group. En este segmento veo el producto en helados y postres, me parece interesante y muy viable, ya sea en palitos o cucharas, siempre que la parte operativa y de costos sea viable. Podrían ser también, los patios de comida de los centros comerciales; ya que en diciembre se van los cubiertos de plásticos y podría ser una posibilidad que los foodcorps entreguen cubiertos de bambú, plástico biodegradable que es más caro; entonces, los comestibles podrían cubrir a algunos operadores de los centros comerciales. Me parece que es un tema de capacidad de producción y de volúmenes a precios competitivos. Para el B2B, por ejemplo, veo la oportunidad para una línea de Nestlé ecoamigable de la producción de helados.</p>	<p>Ve el producto en eventos corporativos. Así como, en caterings o restaurantes, que como novedad puedes comer los cubiertos. Por ejemplo, en heladerías como Blue que tienen un concepto diferente que han migrado de envases descartables a reciclables; entonces en lugar de darte el palito de madera para comer, podrían darte la cucharita comestible. Al consumidor final, me parece en fiestas, cumpleaños, matrimonios. También, me parece que podrían venderle a Donofrio, Artika para que incorpore en su elaboración de helados el uso de estos palitos, para que no sea necesario eliminar el palito, sino que te lo puedas comer. Así como, con las paletas artesanales, habría que conectar con los helados saludables. También, podrían desarrollar palitos para los anticuchos, que podrías comerlo al final como un pretzel. También, podrían ingresar a los supermercados con cubiertos y palitos de brochetas envueltos en una presentación diferente alternativa al plástico. Sería recomendable mapear las zonas de Lima donde se venden los productos ecológicos, saludables, sin gluten para colocar el producto.</p>
<p>¿A qué segmento de</p>	<p>Recomiendo dirigir el producto a los segmentos</p>	<p>En B2C si veo el producto. Aquí es importante el</p>	<p>Recomiendo dirigirse al segmento ABC, porque es la</p>

<p>nivel socioeconómico y generacional del consumidor final recomienda dirigir la oferta de cubiertos comestibles biodegradables ? ¿por qué considera que este segmento estaría interesado en adquirir el producto?</p>	<p>AB, porque son los que más tienen la visión enfocada en el cuidado del medioambiente. Adolescentes y jóvenes, porque son los más conscientes del cuidado del medioambiente, hasta pueden ser niños de colegio; porque los niños de colegio se interesan y están motivados por el cuidado del medioambiente y tienen una gran capacidad para realizar conductas como el reciclaje. Entonces, me parece que pueden ser niños desde el colegio, hasta personas de 50 años. En caso el producto sea saborizado, recomiendo utilizar saborizantes orgánicos.</p>	<p>diferencial de precio y costo con los productos sustitutos. Aquí habría que preguntarse por qué la gente en un supermercado compra este tipo de cubierto, para un evento, fiesta, cumpleaños, salidas a picnics; lo veo viable porque hay alternativas en el supermercado como el bambú y el pla. La alternativa es el price gap (diferencia de precio). Me parece que esto no es para un CD o E, es más para un público con una mayor capacidad adquisitiva, que esté dispuesta a pagar un precio, y es obvio que para el consumidor que tiene un perfil más ecoamigable, como las generaciones de 18 a 30 años de edad. Hay una segmentación ahí. Me parece que no es un producto masivo, me parece para un público determinado para el que es relevante la ecología.</p>	<p>gente que viaja más y está más concientizada en el tema del medioambiente; además, tienen una mayor capacidad de gasto para realizar las prácticas de cuidado del planeta, para ellos no representa un perjuicio para su economía cambiar a una alternativa más cara. De igual forma, para ellos, por una cuestión de status, está bien visto cuando te muestras como alguien verde. Tienen que considerar que su producto es diferenciado. Por ejemplo, la gente joven de Miraflores y Barranco, se ven nuevos emprendimientos de conceptos verdes, tiendas orgánicas, restaurantes, espacios para las bicicletas, puntos de reciclaje. Con respecto a la edad, te diría entre 20 y 40 años, o 25 y 45 años; porque son los que están más informados en las redes.</p>
<p>¿De qué manera se puede aplicar el marketing verde para hacer más accesible el cubierto comestible biodegradable para el cliente corporativo y masivo?</p>	<p>Con cadenas de suministro y distribución; y con alianzas estratégicas, como supermercados, distribuidores grandes. Ahora he visto, por ejemplo, que Macro tiene cubiertos biodegradables y bolsas de basura biodegradables grandes.</p>	<p>El punto es el atributo de biodegradabilidad es importante, siempre que no te comas el cubierto. Me parece interesante el tema comestible. El tema biodegradable, tiene que tener un sustento, porque hay mucho Greenwash, tiene que contar con una certificación independiente que cumpla con la norma técnica peruana. Ahora, otro tema diferente a biodegradabilidad, es compostabilidad (por ejemplo, las bolsas de almidón de maíz son compostables). Compostable, significa que bajo ciertas condiciones de calor, temperatura, humedad y oxígeno se hace compost (es un abono bajo condiciones muy específicas). El tema biodegradable me parece muy interesante siempre que no lo comas y no se te ocurra desecharlo en forma inapropiada; porque si lo tiras a una bolsa de plástico eso va al relleno sanitario y se va juntar con otros materiales, y ahí la biodegradabilidad</p>	<p>En todo lo que acompaña el producto, la forma de presentación, va ser importante el nombre, la información que dan sobre los atributos del producto para darlo a conocer; el empaque debe contener información sobre los insumos de la composición, recomendaciones. Hay que contar una historia de todo el producto desde el inicio hasta el final, cómo está colaborando con el medioambiente, cuál es el mensaje que quieren comunicar con este producto; porque es un emprendimiento motivado por el cuidado del planeta. En la información del empaque se deben comunicar esos elementos. Por eso, los empaques son importantes, por ejemplo, los reciclados con certificaciones. Asimismo, deben contar con todos los registros sanitarios, tienen que investigar las condiciones para que el producto sea apto para el consumo.</p>

		<p>sería muy relativa. Sí me parece interesante, si me comunicas que los palillos de madera de helado se botan y no tienen una gestión del residuo apropiada; en ese caso el tema de biodegradabilidad es importante.</p> <p>La biodegradabilidad tiene sentido, en la medida en que no lo comas. Ambos atributos comestible y biodegradable pueden formar parte del claim en una campaña. Tienen que encontrar la forma creativa de comunicar a la gente que te lo puedes comer, y si no te lo comes lo puedes botar, y si lo botas igual no va impactar en el medioambiente. Entonces, hay que buscar la forma de comunicar los dos atributos en el plan de comunicación.</p>	<p>Tienen que considerar que el consumidor está más educado e informado en temas de ecología; por lo cual fácilmente podría captar el mensaje de la empresa. Ahora por el uso de las redes, sabemos que el uso del plástico está mal, del calentamiento global, de la crisis del calentamiento global. Entonces, el contar con alternativas es algo genial, porque las personas comprometidas con el cambio están ávidas buscando tener estos productos más cercanos y no tener que trasladarse para consumirlos.</p>
<p>¿De qué manera se puede aplicar el marketing verde para conectar al cliente con la marca de cubiertos comestibles biodegradables de una forma más humana?</p>	<p>Mostrando qué tanto haces como empresa con el medioambiente; tienes que mostrar de qué manera como empresa que fabrica estos cubiertos no solo quieres cuidar el planeta, sino también, como empresa qué haces hacia el cliente final, hacia el medioambiente y hacia la cadena.</p>	<p>Recomiendo, busquen el nombre, exploren bajadas comunicacionales con los dos atributos, y el mayor diferencial, es que sea comestible; porque los que compiten con ustedes en esta categoría, como el bambú y el bioplástico, no son comestibles.</p> <p>Entonces, como recomendación un atributo, no lo separaría del otro como estrategia de comunicación. Lo demás, es un trabajo de marketing de exploración creativa.</p>	<p>Tienen que resaltar los atributos del producto, como ecológico, natural y orgánico; porque es lo que buscan los consumidores ahora, vivir de una manera más saludable, porque cuando te cuidas, buscas cuidar el planeta.</p> <p>Además, tienes que educar, enseñar al consumidor, que la persona que compra el producto, contribuye a la reducción del uso del plástico que afecta la atmósfera y cómo la contaminación del plástico acaba en la garganta de un pez o ave; por ejemplo, en el buche de una mamá pelícano que alimenta a su pichón y que ese plástico puede afectar la vida de la cría. Toda esa información es importante comunicarla para que impacte en las personas, sobre sus posibles clientes; y entiendan por qué tienen que migrar hacia el uso de cubiertos comestibles biodegradables, aunque sean más caros que los cubiertos de plástico.</p> <p>La información que se proporciona a la gente debe ser directa y concisa, porque ahora la gente no tiene mucho tiempo y pasa rápidamente de una cosa a otra; entonces la</p>

			información debe ser clara y verdadera; y sobre todo que sea creíble porque cuenta una historia que se está desarrollando. Hay un tema de honestidad, de responsabilidad, de cuidado, de responsabilidad con los trabajadores, de cuidar todos los procesos dentro de la cadena productiva, desde cómo se produce, cómo se consume y cómo se desecha el producto; es decir qué va pasar cuando el producto ya no se utilice. Toda esa historia es importante.
¿De qué manera se puede aplicar el marketing verde para la promoción de los cubiertos comestibles biodegradables al segmento corporativo y masivo?	En cada evento que se puede promocionar, como, por ejemplo, un banco que tiene conferencias de emprendimientos, como empresa puedes llegar a los clientes orientados a la sostenibilidad. Por ejemplo, Coca Cola está manejando una botella reciclable biodegradable que no contamina; sin embargo, todos sus eventos y su cadena de suministros lo hacen biodegradable. Así los trabajadores, tienen prohibido llevar cubiertos de plástico o aluminio, la marca prefiere proporcionarles cubiertos biodegradables, lo cual me parece una muy buena iniciativa. En ese sentido, son alianzas que tienen que trabajar corporativamente para que puedan ingresar. También, desde crear cierto tipo de promociones, cierto tipo de cosas que pueda llevar el cliente y recuerde la marca, lo cual fideliza al cliente y es la primera marca que va recordar y comprar el cliente.	Acá hay que distinguir, todos quieren ser verde, pero hay mucho greenwashing, entonces tienes dos atributos, no salgas de ellos; cuando hablas de un marketing verde veo un producto sostenible porque es comestible y biodegradable. Entonces, tiene una diferencia que es comestible, y el bambú y bioplástico no lo es. Por tal, en la comunicación ambos conceptos biodegradable y comestible deben estar juntos.	Generalmente, la publicidad busca vender algo, no cuenta todo lo que hay detrás del producto; porque si te contarán lo que hay sobre muchos productos, probablemente la gente dejaría de comprarlos. Entonces, la diferencia del cubierto comestible con publicidad verde, es que en principio no es una publicidad engañosa, y a este tipo de publicidad verde, si le interesa que conozcas la verdad sobre el origen del producto, que es una historia buena que merece que el consumidor la conozca y que merece la pena ser contada. A diferencia de las otras publicidades de productos que te engañan, como la publicidad de los cereales que dicen que tienen vitaminas y que el niño va crecer sano, y el producto hace daño; o por ejemplo, las empresas de venta de leche, que colocan una vaca feliz en el prado, cuando es mentira porque la vaca está conectada a una máquina por horas y no se puede ni mover; pero ellos no quieren que conozcas esa historia porque sino la gente no les compraría. En cambio, los startups que venden productos ecológicos si quieren que se conozca la historia del origen del producto y también que es lo que viene sobre el producto a futuro.

			<p>Recomiendo hacer la comparación el producto verde con el de plástico y los otros productos alternativos. Recomiendo utilizar las redes, desarrollar un buen concepto, utilizar una buena fotografía. Hay que resaltar los atributos a través de la comunicación con un slogan como “tan naturales que te los puedes comer”.</p>
<p>¿Qué medios considera de mayor efectividad para la comunicación de la marca a los clientes?</p>	<p>Influencers, como la Academia de Moda Sostenible a nivel latinoamericano, la ONU, los ODS latinos, ODS peruanos, Viversa que vende productos ligados a la sostenibilidad y productos biodegradables,</p>	<p>De acuerdo al cliente final. En este caso el retail que lo va colocar en una góndola, como Flora y Fauna; si ese es el canal de comercialización, la comunicación visual que se va diseñar, idealmente debe tener un soporte en el punto de venta a la vista, como engagement con el consumidor a través de smartphones. Tienen que tener un landing potente en Facebook e Instagram, como soportes adicionales. Porque entiendo que la venta va ser a través de un retail especializado o un B2B. En el caso de B2B, ahí la comunicación va ser más liderada por la marca. Ahora la marca va tener presencia de marca cuando lo vendas en un supermercado o un Flora y Fauna; porque va tener el packaging y el producto se vende ahí al consumidor final, por lo que usaría comunicación en el punto de venta con un landing en Instagram que proporcione información, video y puedes hacer un marketing digital de apoyo; pero como complemento del canal principal, el canal principal es el supermercado; entonces, tienes que venderle la idea al supermercado. La gran oportunidad, la veo en los supermercados, tiendas especializadas como flora y Fauna; y en cafeterías y heladerías.</p>	<p>Tiene que implementar su página web, un correo corporativo, hosting, dominio; redes sociales, como Instagram y Tik Tok. Manejar siempre todo dentro de un mismo concepto de colores tierra, huesos, marrones, o colores de la tierra y naturaleza; ya que la paleta de colores comunica. También es importante, la forma y quién va comunicar; porque, por ejemplo, no tendría sentido ofrecer un producto ecológico y llegar con una botella de Coca Cola o bolsas de plástico. Entonces, la persona que vende el producto ecológico, su conducta debe estar alineada con el concepto que promociona; porque si no reflejaría lo mismo, es decir pondría en evidencia que no le pertenece la historia, que no la vive y perdería credibilidad.</p>

<p>¿De qué manera recomendaría aplicar el marketing verde en los canales de distribución del producto del segmento corporativo y masivo?</p>	<p>Desde enseñar al canal de distribución qué es la sostenibilidad, qué es el cuidado del medioambiente; entonces, Si tú como empresa estás comprometido con un tema de sostenibilidad, deberías tener una cadena de suministro comprometida con la sostenibilidad y si no lo está, tienes que educar que también lo esté; sino, no tendría sentido cuidar el medioambiente y el tema de la sostenibilidad, cuando tu cadena de suministro no lo está haciendo o tus proveedores no lo hacen. Desde una cosa muy simple, como el contrato al personal, desde el comercio justo de ofrecer un contrato a tus trabajadores, porque eso también, forma parte del cuidado del planeta. Son las cosas básicas de enseñar como empresa, a los proveedores y a la cadena de suministro. Es importante ver desde la planificación, toda la política verde, el comercio justo; como empresa ver con la Cámara de Comercio de Lima, en PromPerú en el área de sostenibilidad, todos los emprendimientos que están surgiendo.</p>	<p>En retail (Metro, Wong), o Flora y Fauna la comunicación parte por el packaging, el segundo punto de contacto es el material de comunicación al ingreso de la tienda; pero lo ideal, es que tengan una comunicación directa a la vista que invite al consumidor hacer algo al respecto, como “escanea este código QR y entérate de esta nueva línea de producto” (esto es básico en ese canal), complementariamente deben tener un canal digital, Instagram mínimo. Para una tienda de helados, es diferente.</p>	<p>Por ejemplo, muchos emprendimientos verdes utilizan la bicicleta como medio de reparto del producto, mientras se pueda, porque es el medio que menos contamina, es el medio más ecológico. Escogería el medio de bicicleta versus el auto siempre que se pueda.</p>
--	--	--	--

## Anexo 4. Entrevista en profundidad a experto en empresa del sector ecológico

<b>Malla de degradación</b>	<b>Daniel Castro</b> <b>CEO</b> <b>Health me MCMC Perú</b>
¿Qué tendencias observa en el mercado de productos biodegradables y ecológicos?	En la actualidad, los productos biodegradables le interesan a la gente, pero tiene sus limitantes, como el tiempo de vida. Suena bonito biodegradable, pero hay que ver la funcionalidad del producto. Por ejemplo, el mercado orgánico en el Perú en los últimos 4 años de consumo ha crecido a razón el 30%; y los productos biodegradables no han crecido al mismo ritmo. El mercado orgánico peruano es muy pequeño; por eso los productores peruanos prefieren exportar el 90% de su producción.
¿De qué manera considera que los productos biodegradables y ecológicos logren reemplazar el uso de productos que contaminan el planeta?	Que reemplacen al plástico, porque los reusables los tienes en tu casa. Eso va de la mano con crear conciencia; el tema es que tienes que considerar del costo, porque el costo de un cubierto de plástico es mínimo, el tema va por el lado del costo. Sugiero que podrías reunirte con un cliente potencial, como un restaurante, el Café de Lima.
¿Conoce los cubiertos comestibles biodegradables? ¿con el auge de la tendencia del cuidado del medioambiente qué opina de la comercialización de cubiertos comestibles biodegradables en Lima Moderna?	Por ejemplo, si le vendes a todas las tiendas orgánicas del Perú, habrá como 120 y a los supermercados. Hay que hacer números para ver si llegas a tu punto de equilibrio en el mercado local, si no llegas tienes que exportar; y si exportando no llegas a quién le vendes. Si vas a exportar, quién te va comprar, tendrás la capacidad de atender a ese cliente. Es importantísimo aterrizar los números.

<p>¿Cuáles son las características que debe tener un producto ecológico para satisfacer las expectativas del consumidor?</p>	<p>Tendrías que hablar directamente con un restaurante, que es tu cliente potencial y establecer con ellos las condiciones de compra y el precio. Son ellos, los que tienen que responder en base al costo que ofrezcas. Así como ir a las tiendas orgánicas, porque ahí está la competencia y el precio de venta al público, considerando que el margen de la tienda orgánica es de 30 a 45%.</p> <p>Es importante considerar que, si el producto es comestible, tiene que tener un buen sabor; de lo contrario el cliente no lo va comer.</p> <p>En nuestra empresa, la característica importante que es nuestro elemento diferenciador, es ofrecer al mercado productos nutricionalmente diferenciados y agradables al paladar; porque hemos roto el paradigma de lo saludable no tiene buen sabor.</p>
<p>¿En su opinión qué características considera que deberían tener los cubiertos comestibles biodegradables para lograr la aceptación del consumidor en el segmento corporativo y masivo?</p>	<p>Tienen que partir del escenario, de evaluar si tu producto es para el mercado peruano o el internacional, de acuerdo a las condiciones del mercado y el consumidor.</p> <p>La comercialización tiene que ser directa, es decir que tienen que armar el producto y despacharlo; porque tiene que conocerlo. Es importante que tengan experiencia en distribución para que puedan atender al cliente. El cliente, solicita atención inmediata y crédito.</p> <p>Sugiero conectar con restaurantes gourmet, pero no solo con ellos; sino masificar el producto a través de los restaurantes que venden grandes volúmenes de comida por delivery; como pollerías, KFC, Starbucks.</p> <p>Les sugiero ir a Flora y Fauna, para ver los precios de la competencia y lo multiplican por 0.65 para saber su precio a la tienda.</p> <p>Por ejemplo, si le vendes la idea ecofriendly a Villa Chicken, ellos pueden hacer su propaganda de “te despachamos y utilizamos menaje comestible biodegradable”; entonces, tienes que lograr que el restaurante que use tu producto, comunique que lo está usando, eso es un aporte. Para eso, el restaurante debe reconocer que tu producto le aporta un valor agregado a su negocio. Es importante, lograr que el producto no solo sea comestible de sabor agradable, sino que no sea feo, tiene que ser agradable al gusto y a la vista; porque sino el cliente puede asociar el mal sabor del menaje con el alimento del restaurante.</p>
<p>¿Podría mencionar los factores críticos para distinguirse de la competencia de productos convencionales y ecológicos?</p>	<p>Para empezar una el producto ecológico se distingue del convencional por su esencia eco, es la principal diferencia. Ahora, si tú logras elaborar un producto agradable al paladar, podría ser interesante el menaje biodegradable. Lo que si veo un poco difícil es conseguir la masa crítica (el volumen de ventas en el punto de equilibrio). El concepto del menaje es interesante, el tema es saber si tienen mercado.</p>
<p>¿Cuáles son los elementos que representarían una ventaja o desventaja frente a la competencia de productos convencionales y ecológicos?</p>	<p>Los elementos que son una ventaja son los atributos diferenciadores del producto; ahora, la desventaja podría ser que su producto sea reemplazado por otro producto ecológico.</p>
<p>¿A través de qué estrategias de promoción ha logrado obtener un mayor volumen de venta de sus productos?</p>	<p>En el mercado orgánico, no se mueve mucho el tema de ofertas; no es como el mercado masivo. El consumidor de productos orgánicos, aprecia el valor del producto como tal; que tiene que ser a un precio asequible. En mi experiencia, cuando hemos sacado ofertas, las ventas no se han disparado. No es un producto masivo, en el cual las ventas con ofertas crecen en 35%. El producto orgánico no sigue la línea de incremento de ventas por ofertas; además, bajar el precio afecta el margen.</p> <p>Entonces, el cliente del producto ecológico, debe estar impulsado a comprar el producto porque ve el beneficio que trae el producto para él; la marca tiene que hacer que el cliente reconozca, sienta y valore el beneficio que le aporta el</p>

	<p>producto. Lo que tienes que hacer es identificar los elementos diferenciadores de tu producto; y después hacer que el cliente valore esos atributos diferenciadores. Cómo lo puedes hacer, puedes usar branding, transmitir, comunicar, explicar, educar, es un trabajo que se logra de a poco. Todo el trabajo tiene que estar apoyado en tus canales de distribución.</p>
<p>¿Cuáles son las acciones que aplica para fidelizar a los clientes?</p>	<p>Para lograr la fidelización del cliente es importante conservar la calidad; y estar convencido de lo que ofreces al consumidor final. Ahora, para tus clientes distribuidores o restaurantes el canal de distribución es el servicio; ellos van a querer que los atiendas en el tiempo pactado.</p>
<p>¿Cuáles considera que son sus socios estratégicos para brindar un producto de valor agregado?</p>	<p>Tus socios estratégicos son los proveedores.</p>
<p>¿En su opinión cuáles son las actividades claves para alcanzar el éxito en la industria de cubiertos desechables?</p>	<p>La determinación y el compromiso de sacar adelante el negocio.</p>
<p>¿En su opinión cuáles son los recursos claves para alcanzar el éxito en la industria de cubiertos desechables?</p>	<p>Los recursos claves son todo aquello que aporta a tu negocio, como las materias primas, la tecnología, etc.</p>
<p>¿Qué aspectos considera que aportan valor en la relación con el cliente?</p>	<p>El cliente necesita sentir que es importante para ti; es decir, que respondas con prontitud dentro de las posibilidades y limitaciones de los recursos.</p>

## Anexo 5. Entrevista en profundidad a experto en restaurantes

Malla de degradación	Luis Felipe Cava	José Aliaga	Augusto Sánchez
	Gerente General	Coordinador en Marketing	Propietario
	Paletas Factory	Consortio Carolina	Restaurante Mi Barrunto
¿Qué tipo de materiales biodegradables consume en su empresa, como por ejemplo cubiertos, palitos de paleta, empaques, etiquetas, bolsas, entre otros? ¿cuáles?	Nosotros, en el tema de los palitos usamos los de madera normal, para el tema de helados; si estuvimos buscando el tema de materiales que puedan vender un valor agregado, que puedan adicionar un valor agregado, que refuerce el tema del producto, lo único que hay es el polipapel, es el único material que hay para el tema de vasitos acá en Perú o el plástico, no tienes más opciones, bastante restrictivo es el tema de la disposición de los materiales acá, son pocas las empresas que mueven el tema de packaging, que mueven el tema de empaques diferenciados, lo máximo que vas a encontrar en el mercado es una caja de cartón que es la típica cartón bulky (cartón reciclado); pero después, las bolsas que usamos son las	Actualmente nosotros tratamos de no utilizar bolsas, y procuramos utilizar la menor cantidad de bolsas, por política de responsabilidad social, tratamos de apoyar un poquito en ese sentido el tema del medio ambiente; y para poder disminuir el uso de bolsas migramos a un empaque que hemos creado nosotros, que consiste en una caja de cartón dúplex calibre 12, hecho una medida determinada para que los envases de plástico puedan ser contenidos exactamente en esa caja, y después la caja se forra con plástico film, y se entrega tal cual al cliente. En cuanto a los envases, compramos envases de plástico cuadrados que tienen tapa sellada, no estamos entregando actualmente cubiertos, porque generalmente nuestros platos siempre los apuntamos, por ejemplo a porción de 4 a 6	No hemos incorporado en nuestros materiales de trabajo productos biodegradables. En realidad, cuando nos ofrecieron envases no contaminantes para los deliveries, nos parecieron interesantes; pero en la práctica, en la ejecución del negocio, no encontramos un producto diseñado a los pesos y uso adecuado del transporte del producto. Para darte una idea, el restaurante está dispuesto a invertir en envases que aseguren el traslado seguro y en condiciones adecuadas de nuestro producto; por ejemplo, en el caso de las sopas, chupes, parihuelas y sudados, son productos de alta temperatura; y hasta el día de hoy ningún envase descartable de plástico o biodegradable ha sido capaz de tolerar lo caliente del producto y soportar el movimiento para no derramarse. Tanto así, que

	<p>normales, no hemos cambiado todavía porque no hemos llegado definir cuál va a ser la bolsa estándar porque como todavía no sacamos las otras líneas al mercado, no hemos podido todavía estandarizar; pero todavía no hay opciones locales, ese es el problema, y si hay son bastantes masivas y bastante primitiva, nada que puedas desarrollar y acompañe que el producto sea atractivo en un supermercado o en una estación de servicio.</p> <p>Sobre todo, en la línea healthy o saludable, ahorita hay toda una corriente cultural que está asociada al tema de biodegradable, que está relacionada al tema de reciclar, al tema de cuidarte, de cuidar el medio ambiente. Entonces, si tuviéramos productos con opciones de empaque que ayuden a acompañar el producto, sería un complemento perfecto para el tipo de línea que queremos ofrecer. Ahora, otra cosa que pasa bastante acá, que cuando ya traes algo diferenciado, la mayoría de opciones vienen con los precios que ya no acompañan al producto; ahorita, algo que nosotros hemos experimentado durante el último tiempo de pandemia, es que el bolsillo peruano está bastante golpeado; entonces, si antes ibas y te dabas un gusto, ahora te das medio gusto o ya no te lo das; y eso hemos vivido bastante este verano por el tema del consumo, que se ha limitado bastante este verano, porque la gente piensa más antes de gastar; me parece que se han reacomodado las clases económicas y el poder adquisitivo se ha distanciado un poco más, hay mucha gente que se ha quedado sin trabajo.</p>	<p>personas, entonces tendríamos que llenarle bastante cubiertos al cliente, y a veces, por tema de costó nosotros intentamos reducir ese costos, entonces actualmente, no estamos ofreciendo en el delivery los cubiertos de plástico, solamente lo que son los envases; lo que sí estamos proporcionando dentro del restaurante, a las personas que lo desean, le damos cubiertos desechables descartables, que son los de plástico, pero sino también le damos los cubiertos tradicionales de acero</p>	<p>hemos invertido en tapers Basa al costo por unidad de 8 soles. Entonces, por la seguridad del cliente y del motorizado para ese producto decidimos darle al cliente el taper gratis. Lo mismo ocurre con la Chita con un taper de 16 soles la unidad. Lo de nosotros no es el costo, el tema es que el envase tiene que ajustarse a nuestros platos.</p> <p>Entonces, no apostamos por los envases biodegradables, porque no había una empresa que fabrique a la medida de nuestros productos y segundo, porque no se ajustaba a la demanda diaria por falta de seguridad y de tamaño. Ahora, por eso damos envases descartables de plástico para los combos; y para los alimentos de alta temperatura los de plástico de Basa.</p> <p>En cuanto a comprar envases para la comida y cubiertos, preferimos comprar todo en combo de un solo proveedor.</p>
--	---	--	--

	<p>Nosotros estamos en 22 ciudades, entonces de las 22 ciudades, llegamos a colocar congeladoras más o menos un promedio de 200 a 210 puntos de venta; pero hay ciudades por ejemplo, como Cuzco que hemos tenido que cerrar operaciones, porque el producto estaba más dirigido al turismo, ya que la gente de la ciudad no responde al precio, no responde lo que vale el producto; e eso nos ha pasado bastante en algunas provincias, por ejemplo Chimbote, Trujillo no tanto, Piura también ha sido un poco golpeada. En Lima, ha bajado un poco, pero es por un tema de playas cerradas, clubes cerrados y eso limita la oferta</p>		
<p>¿En qué ocasiones proporciona cubiertos desechables a sus comensales y qué tipo de cubiertos emplea, cubiertos de plástico, cubiertos biodegradables, cubiertos de madera, otro tipo de cubierto y por qué?</p>	<p>Los palitos vienen con las paletas. Los palitos que utilizamos son de madera, no se específicamente el tipo de madera, no es bambú. Elegí esos palitos por un tema de oferta en el mercado. Acá en Lima, creo que hay dos personas solamente que graban el tema del palito de madera, nosotros tenemos los palitos marcados, entonces no hay oferta, es la persona con la que tienes que trabajar, porque no hay más opciones. El palito lo compramos a Napoleón Paredes que es un señor artesano que se dedica al tema de fabricación e impresión de palitos.</p>	<p>Sería genial poder trabajar con cubiertos biodegradables, porque sería sumarnos a toda esta onda de lo que es más natural, cuidar el medio ambiente y yo también lo apoyo bastante; pero por el tema de costos actualmente, no encontramos un proveedor que nos brinde un precio adecuado y vaya acorde a lo que nosotros estamos compitiendo, entonces por el momento no estamos dando ningún tipo de cubiertos biodegradables, solamente si es que lo desean, los cubiertos de plástico que son los tradicionales; pero sí podría ser una mejora en ese aspecto, migrar a esos cubiertos</p>	<p>Exclusivamente por delivery.</p>

<p>¿Cuál es el volumen de transacciones de ventas anuales de su empresa y en qué porcentaje de éstas utiliza cubiertos desechables?</p>	<p>Nosotros, ahora en pandemia hemos estado a un promedio de 40,000 unidades mensuales, el último mes antes de pandemia estuvimos en 75,000 y en marzo que era nuestro mes pico debimos haber llegado a las 100,000 paletas; pero ahorita con pandemia, por ejemplo, ha bajado al 40%. Los meses de consumo más bajo son julio y agosto, son los meses más bajos. Ahora, en un escenario normal por el tema de estacionalidad, nos fuimos a Máncora y a Cuzco para combatir un poco la estacionalidad; para este año, estamos tratando de irnos afuera para poder cerrar el ciclo de estacionalidad. Por eso, estamos viendo para qué verano nos vamos, porque sabemos que lo que se viene ahorita en invierno, es un tema de clima político bastante complicado. En un escenario normal en julio y agosto hemos llegado a vender alrededor de 7,000 paletas, trabajamos bastante para el invierno del año pasado, teníamos las paletas saludables para la gente que entrenaba y teníamos una línea para colegios sin octógonos, que iba ser el postre de los colegios, ya estábamos en algunos colegios, ya teníamos previsto lo que nos iba a pasar el invierno del año pasado y lo trabajamos durante todo el verano, como para no sentirlo tanto, pero no pudimos ver el resultado. Diciembre es un mes regular, parece que es verano, pero es un mes normal no llega el clima todavía, y la gente se prepara para Navidad, entonces tiene otro tipo de gasto; enero es un mes, que recién como que empieza el verano, pero igual todavía no hay clima. En los</p>	<p>El volumen anual de transacciones antes de pandemia era cerca de dos millones, pero ahora con pandemia más o menos estamos mensualmente en cerca de 80 mil a 90 soles, mensualmente compramos un promedio de 600 a 700 tapers y cubiertos mensuales. Los tapers son de una presentación que es de medio kilo, otro de 600 gr y otro de 1 kg que son los de sopa. Desde hace más o menos 4 meses, estamos trabajando con una un par de constructoras que nos solicitan este servicio de menú corporativo y también, le estamos dando este el servicio de menú; a ellos si les damos un cubierto definitivamente, porque son más que todo obreros, y compramos más que todos los cubiertos desechables solamente para este tipo de clientes; más o menos en costó estamos gastando unos 300 soles aproximadamente, es ligero el costo que tenemos. Como te comenté nosotros tenemos que competir con precios bajos, eso implica que nuestros costos también tienen que ser bajos. Hoy en día, la competencia en restaurantes es enorme y los clientes puede migrar a otro proveedor que encuentre con un costo más barato, entonces ahorita tenemos que competir con precios bajos. Nosotros actualmente, en los tapers de kilo gastamos el ciento a 56 soles, en cambio los tapers ecológicos no bajan de 150 soles. EN la actualidad, mi público es de 35 a 60 años, y ellos tal vez no valoran tanto lo biodegradable, como pueden ser nosotros los jóvenes o personas más o menos de 30 años para abajo. Actualmente, competimos por precios. Compro mis tenedores a 26 soles el millar, igual la cuchara, y los cuchillos si</p>	<p>Al día un promedio de 30 entregas con un promedio de 3 pares de cubiertos entre cucharas y tenedores. En promedio son 100 cucharas descartables de plástico al día.</p>
---	--	--	--

	<p>últimos tres años el verano llegó la quincena de febrero más o menos. Entonces, a partir de febrero empieza, pero marzo, abril todavía hay sol, acá en Lima, sobre todo; por eso también, nosotros tratamos de diversificar con ciudades del Norte y la Selva, porque es un clima que acompaña durante más meses. En un mes regular las transacciones más o menos son 6,000. Mayo acompaña la campaña el día de la madre, todavía hay clima y después del día de la madre, en la segunda quincena de mayo, ya tienes el tema del clima, y empieza la baja. Los picos suelen ser febrero, marzo y abril, y de ahí octubre, noviembre y mayo son similares. La estacionalidad de los helados acá es bastante marcada, por eso estamos viendo los helados, porque la paleta significa para la gente más frío, como que te da la idea de que te vas a congelar. Entonces, el helado como que te acompaña todo el año, con una cuchara, te da más tiempo para disfrutarlo, e ir adaptándote a la temperatura.</p>	<p>están un poco más caro que están a 40 soles. El costo de los cubiertos es bien económico. Sin embargo, por un cubierto biodegradable definitivamente estaría dispuesto a pagar un adicional de 50% porque sé que los cubiertos biodegradables tienen un valor agregado y que cuentan con las características de ser resistentes, fáciles de adquirir, ese es uno de los atributos que me gustaría tener de un nuevo proveedor; porque actualmente para adquirir los cubiertos y tapers tengo que trasladarme hasta el mercado central y eso implica movilidad, horas hombre, entonces si tuviera la posibilidad de que un proveedor me los entregue en el restaurante y me proporcione facilidades de pago, sí estaría dispuesto a pagar un 50 a 60% adicional</p>	
<p>¿Cuál es el volumen de compra en unidades de cubiertos desechables en un mes de consumo bajo, regular y alto y qué meses son de consumo bajo, regular y alto?</p>	<p>El volumen de compra es 5% sobre lo que se planifica de ventas en cada mes, para cubrir el tema de desperdicios. El palito, tiene un costo de 10 céntimos por unidad. A finales de septiembre la gente empieza a comer helados, y sube la demanda, pero el día que sale el sol la demanda se incrementa debido al impulso y antojo del consumidor. Acá no funciona el tema de la venta por página web en Perú. Acá, es tienes calor compras el helado en el momento. Octubre y noviembre la venta depende del clima, el aproximado de</p>	<p>En mayo y junio se proyecta una alta demanda porque son los días de la madre y el padre, julio también proyecta una alta demanda por 28 Julio de fiestas. Los meses más bajos definitivamente son enero y febrero sí ha sido realmente bajo para nosotros, porque nuestro fuerte no es la comida marina y mucha gente pide ceviche y tiradito; tratamos de no ofrecer ese tipo de comidas por el tema de los traslados, ya que se puede echar a perder la comida, por eso tratamos de enfocarnos más a criollo. Un mes bajo es enero y febrero, en febrero sí se vendió de hecho estábamos a</p>	<p>700 semanales. Lunes no hay mucho delivery. A partir del viernes se incrementa el delivery. Sube el delivery en día de la madre, san Valentín, semana santa. De ahí, se mantiene en un flujo constante. No tiene picos si no es un día especial.</p>

	<p>transacciones debe ser alrededor de 20,000 palitos por mes.</p>	<p>más o menos a 50,000 soles mensuales, porque contamos con un par de constructoras; las ventas han disminuido porque nuestro local era más que todo para eventos corporativos, y ahora vendiendo platos de forma particular uno por uno, es muy difícil.</p> <p>En un evento en una noche se podía ganar 20mil a 25 mil soles en un viernes cualquiera. Actualmente, estamos entre el 10 y 15% de lo que éramos antes de la pandemia, por ejemplo, si un antes un viernes ganábamos 18,000, ahora sería más o menos el 10 a 15%; lo que si nos está dando un poco de mayor de tranquilidad es que los clientes ya pueden ir a los restaurantes y están consumiendo, pero no es lo mismo porque tenemos un aforo muy reducido y ya no ya no brindamos lo que son shows, danzas, y eso sigue siendo muy complicado para todos los restaurantes.</p>	
<p>¿Qué plazo de pago a proveedores prefiere cuando compra cubiertos desechables?</p>	<p>Preferimos pago a 30 días, al proveedor de palitos de madera es a 30 días. El tema de las congeladoras es a 60 días. El tema de la Gloria y Nestlé es al contado.</p>	<p>Sí sería un valor agregado muy importante para mí el delivery, porque me brindaría toda la facilidad es no tener que exponer a mis trabajadores a un choque con su carro o inclusive no tiene dónde estacionar, o le pone una multa, tiene que pagar estacionamiento o cualquier cosa que puede pasar. Sería muy valioso para mí si es que me lo pueden traer a mi local, siempre y cuando los precios sean standard, porque actualmente los precios de los productos biodegradables son demasiado altos. Entonces, no conviene ahorita.</p> <p>Actualmente, consigo los precios más económicos porque pago en efectivo, si me pudieran dar la facilidad de pago a 15 días sería un respiro para poder manejar mayor liquidez.</p>	<p>Una vez al mes, a través de transferencia bancaria por adelantado.</p>

<p>¿Podría mencionar algunos nombres de proveedores nacionales o internacionales de cubiertos desechables y de cubiertos biodegradables ?</p>	<p>Recuerdo un Green Perú que manejaba el tema de empaques, porque estuvimos buscando algún empaque para el delivery que converse con el medio ambiente; otra cosa que pasa bastante es que la mayoría de empresas que encontramos te dan un material que se ve biodegradable o reciclable, pero es un material común y corriente, entonces, te dan un material que da el look de reciclado o artesanal pero el material no es el adecuado. Como recién hemos cambiado de marca este verano, que empezamos hacer postre helado, y hasta ahora no se ha logrado posicionar, por esa razón no hemos podido definir el tema de empaques; estamos en una transición para migrar de paletas factory a otro nombre de la nueva marca, estamos en esta migración, pero como todavía no se llega a acomodar el tema de estabilidad del mercado, se ha pospuesto. Nosotros, estamos vendiendo a través del delivery propio, tenemos también, el tema de Rappi, Comershop, Pedido Ya, estamos en varios canales digitales, como Freshmart.pe, es hacia donde estamos tratando de migrar la venta. Para eso, usamos unas bolsas de plástico de polietileno, y a veces si es un tema de promociones o degustaciones lo enviamos en una caja.</p>	<p>No recuerdo ahorita el nombre, sí lo tengo, pero por ahora compramos cubiertos de plástico en el mercado central, lo que tenemos a mano para restaurante. Mira más que todo he buscado proveedores de envases biodegradables.</p>	<p>En realidad, no me acuerdo de la marca. Nosotros le compramos a un proveedor independiente especializado en abarrotos y envases de plásticos para cevicherías, no directamente a la marca. Otro referente es Pamolsa, antes le comprábamos Tecnopor. Pero luego vino el cambio a envases de plástico con el nuevo proveedor. Nos concentramos no en la marca, sino en el proveedor que tiene el producto. No me suena ningún proveedor de menaje descartable.</p>
<p>¿Qué ventajas y desventajas podría mencionar sobre los proveedores de cubiertos desechables con los que</p>	<p>Sobre los proveedores, cuando quieres algo diferenciado como un palito grabado, la informalidad para el cumplimiento del pedido en Perú es alta; entonces, si tienes una programación de producción de 15 días, el proveedor alarga su ciclo de</p>	<p>La principal desventaja es ir hasta el mercado central y se tiene que pagar en efectivo, no hay pago en tarjeta o en cuotas; la ventaja es que consigo los precios más baratos; y tengo la confianza y garantía del proveedor de que sí tal vez alguno de los cubiertos está en mal estado</p>	<p>Las ventajas es que son rápidos. Por ejemplo, cuando hay alta demanda de combos, podemos pedir la compra con poco tiempo de anticipación y el proveedor cumple con entregarnos el producto muy rápido. Esa es una ventaja para los negocios como los restaurantes que necesitamos</p>

<p>negocia en la actualidad?</p>	<p>producción y no cumple. Lo otro, es que la mayoría, de empaques son importados, entonces la sensibilidad para la disposición de materia prima cuando hay problemas de embarques ya no tienes la materia prima cuando la necesitas porque demora en llegar. Ahora otro tema, es que como el producto es importado, la mayoría de proveedores prefiere cotizar en dólares, y ahora por el aumento del tipo de cambio, subió directamente el costo por ese efecto. Ese es uno de los principales problemas. Es decir, no tienes un servicio estándar que puedas renovar.</p> <p>Por ejemplo, las otras marcas de helado, importan grandes lotes de empaques de otros países.</p> <p>Sobre el proveedor de palitos artesanales, la desventaja es que su proceso es mecánico, te puede entregar mañana o pasado. La ventaja de trabajar con este proveedor, es que cuando he tenido problemas de sobreproducción, me ha ayudado a duplicar el stock de un día para otro.</p> <p>El tema del contrato con los palitos, nos deja cada dos días o tres días, es decir, trae lo que fabrica.</p>	<p>(que no me ha sucedido casi nunca), pero, por ejemplo, si viene alguno en mal estado o están rotos, tengo la confianza decir me han venido 6 rotos, y recibir una cortesía la próxima. Como tengo bastante rotación con este proveedor me da esa esa facilidad. Sobre características puntuales los tapers, deben tener un formato adecuado resistente al calor.</p> <p>Compré en el mercado central de una señora que tiene su supuesto, no recuerdo el nombre, es una marca genérica que se produce en serie, se llama plásticos buffet, en los cubiertos no tengo el nombre del proveedor. Mira una vez una vez compré unas cañitas que eran este que eran comestibles, si unas cañitas comestibles que la pones en la bebida y te la puedes comer, no son biodegradables pero te las comes, estaban bien caras pero las compramos cuando nosotros dábamos el servicio presencial al cliente, porque si te podrían pagar unos 25 o 20 soles por un cóctel; ahora no vendemos ese tipo de bebida, por eso no estaría interesado en adquirirlos ahorita porque no tengo la necesidad, pero sí, me gustaría por ejemplo, recibir muestras de unos proveedores y decirme, tenemos a precio de lanzamiento o promoción y poder ir probando con los clientes.</p>	<p>cosas inmediatas que nos soluciones los problemas para atender a nuestros comensales, es una ventaja. Por eso, a veces uno decide mantenerse con comerciantes intermediarios, porque si me falta algo, puedo llamarlo y me envía el producto.</p> <p>Entonces, es un tema de compromiso, comunicación y rapidez. En estos negocios es muy importante saber quién puede resolver con productos. Para el cliente no es tan importante que le envíes un catálogo bonito o con ofertas del menaje; para el restaurante lo importante es el soporte que le das al cliente, como el servicio rápido; y a pesar de que reconoces que por ser intermediario el proveedor te puede dar un precio más alto, estás dispuesto a pagarlo por el servicio que proporciona de rapidez y compromiso de contestar a tiempo. Porque, por ejemplo, si le compro a un distribuidor grande, y requiero un pedido urgente, esas empresas tienen sus tiempos de pedido y reparto; y eso no satisface ni resuelve la necesidad de urgencia del restaurante.</p> <p>Muchas de las empresas quieren imponer y nos e adecúan, y ahí está el error. Con los proveedores intermediarios no encontré ninguna desventaja, porque lo que quiero me lo dan; y eso me permite producir y ganar.</p>
<p>La idea de negocio propone la producción y comercialización de cubiertos comestibles y biodegradables (cucharitas, cucharas, tenedores, cuchillos y palitos de paleta), dirigidos al</p>	<p>Me parece una idea interesante; la parte que me genera una idea, es que el tema de comer el palito al final, qué tal será la experiencia de comer el palito después de haber consumido el helado; es decir, te mejora la experiencia, complementa la experiencia, malogra la experiencia. Entonces, pienso que la experiencia de consumir el palito, tiene que acompañar lo que vas a</p>	<p>Nosotros tenemos gran demanda por parte de nuestros clientes para poder añadir la línea de postres, entonces dentro de las opciones que tenemos vamos a ofrecer el arroz con leche y mazamorra; entonces me imagino no sé pues la cucharita con sabor a arroz con leche, nuestra repostera es especialista en postres, la torta de chocolate le sale muy rica, el pye limón, también podría hacerse algo similar con la crema volteada.</p>	<p>Definitivamente, si tengo niños en el restaurante, para empezar, le doy vasos de plástico, preferiría darle uno biodegradable; y luego igual me gustaría darle los cubiertos biodegradables de sabores en lugar de los descartables. Porque por ejemplo llegan papás que les dan de comer a sus hijos pequeños; o a los niños que están en la mesa. Me parece que tu producto definitivamente va para heladerías tipo 4D y</p>

<p>segmento de restaurantes. Los cubiertos están elaborados con insumos peruanos, como el arroz, harina de kiwicha y semillas, por lo tanto, son libres de gluten. Los cubiertos son resistentes al frío y calor, son lisos y agradables al tacto. Es un producto nutritivo para el consumidor, compostable y ecoamigable con el planeta. Se ofrecen 5 variedades de productos, como cucharitas, cucharas, tenedores, cuchillos y palitos de paleta. Cada producto tiene una presentación en caja de cartón reciclable que contiene 1,000 unidades del producto. ¿Qué opinión tiene acerca de incorporar a su restaurante el uso de cubiertos comestibles biodegradables para reemplazar el uso de los cubiertos desechables?</p>	<p>disfrutar en el momento. Porque imagina si terminas de comerte el helado muy rico y te comes el palito y no se disfruta, sería una mala experiencia. Entonces, lo ideal sería que todo lo que te vas a comer tiene que ser rico, que no malogre la experiencia de comida en la que estás. Entonces, me parece un tema bien delicado que se pueda comer el palito, porque la gente tiene muchos gustos. Lo ideal sería que el palito acompañe el consumo del producto principal. Por ejemplo, si el palito tuviera sabor de chocolate, te daría la sensación de la galleta que acompaña el helado. Ahora, por ejemplo, en el tema de helados para perros, cambiamos el palito de madera por carnaza, para que la mascota lo pudiera comer y fue la solución al problema de atragantamiento. Entonces, tienes que ver dos temas, que el palito sea rico para que acompañe cada tipo de producto; y lo otro es que la gente no le tenga miedo a comerlo. A mí me parece, que los palitos hasta podrían ser personalizados, porque deberían acompañar al helado, por ejemplo, palitos que pudieran complementar las recetas. A mí me parece, que el palito puede ser dirigido a todos, niños, adolescentes, y adultos.</p>	<p>Todo lo que son los postres peruanos, sí para esa línea de productos para postres sí, pero, por ejemplo, no lo veo aún para un arroz de mariscos. El postrecito, yo creo que sí es un gustito que te jala, te pica a poder probar nuevas cosas, pero en cuanto a comida tradicional, como un ceviche, un arroz con mariscos, una causa rellena, yo no lo veo para esa línea de productos; para postres sí, me gustaría.</p>	<p>cafeterías; porque estaría genial comer un helado con una cuchara comestible o una paleta de palito comestible. Este producto lo veo en negocios que tienen recreación, con jóvenes, adolescentes, niños, mamás; que forman parte de la cultura de personas que no quieren dejar huella de carbono en el planeta, porque ya están entrenados desde muy niños en esos temas. Los niños de 10 años hablan de esos temas, de la huella de carbono que deja el uso de productos en el planeta; son generaciones con más conciencia en el tema ecológico. También, por ejemplo podría entrar con tus cubiertos a un taller de cocina con niños o adolescentes; eso impactaría porque a cualquier papá o mamá que busca lo mejor para su hijo este tipo de cubierto le interesaría. Por ejemplo, recomiendo que pueden ingresar al nicho de los primeros bocados para los niños; y podrías decir “este cubierto puede servir como un aprende a comer o que el primer bocado de tu hijo sea en el cubierto más amigable con el planeta” Sería como que el ingreso de los niños a su primer lomo saltado o ceviche sea con el cubierto más amigable con el planeta. El segmento lo veo en niños, incluso pequeños porque si se lo come no le va hacer daño, no se atorar. Siempre a un niño darle esos mensajes de cuidar el planeta, los papás van apostar por eso.</p>
<p>¿Qué opinión tiene acerca de la posibilidad de incluir en su restaurante el</p>	<p>De sabor neutro no sé qué tanto lo puedas comer hasta el final. Ahora, si desarrollas palitos personalizados por marcas,</p>	<p>Lo veo atractivo, lo veo práctico, lo veo pequeño, entonces sí sería fácil de adquirir, no ocuparía mucho espacio; habría que ver</p>	<p>Me gustaría para atender a los niños de 2 a 10 años. También, me parece que podría ser un plus vender la línea de postres de mi</p>

<p>uso de cubiertos comestibles biodegradables con sabores específicos, como chocolate, vainilla? ¿sugiere otro sabor en particular o prefiere de sabor neutro?</p>	<p>como, por ejemplo, si atiendes a Paletas Factory le aportas un sabor diferente, porque el tema de la personalización para restaurantes, te aporta bastante valor agregado.</p>	<p>también la presentación de cómo los dan, tal vez en una bolsita de plástico herméticamente sellada, ese tipo de cosas. Si más que todo me gustaría saber si ya tienen análisis del precio del costo, cuánto sería más o menos. Sí me parece atractivo el producto en sí. Acerca del sabor del producto, mira yo creo que sí es para postre mientras más loco el sabor del palito genial, por ejemplo, si te comes un pay de limón con el palito también sabor de pay de limón o algo similar sería excelente, es igual con la torta de chocolate, sabores clásicos como vainilla, chocolate, fresa, sí sería interesante, menta tal vez. Sí, sería interesante lo clásico, y habría que hacer un estudio de mercado, también, y ver qué es lo que más le gusta a la gente.</p>	<p>restaurante con estos cubiertos. Podría ser un plus. Entonces, veo que el producto puede ingresar al restaurante, a través del delivery, la línea de postres y también, para las cucharitas de las salsas, como la mayonesa, tártara, etc. Entonces, ofrecería a las señoras para sus hijos las cucharitas de sabores, que es comestible, es nutritivo y así le daría valor agregado a mi servicio en el restaurante.</p>
<p>¿Estaría dispuesto a comprar cubiertos comestibles biodegradables y qué lo motivaría a comprar este tipo de cubiertos?</p>	<p>En mi caso para el tema de paletas, tendrían que ajustarse a los moldes y esos palitos se fijan con una tapa que los acomoda, tendrían que cumplir con esos parámetros de poder ser fijados y que no se rompan; porque ahora a veces los palitos de madera se rompen y eso trae problemas de merma en la producción. Debería ser un material que cumpla con lo que se necesita. Habría tres factores de decisión, uno es el que mencioné del parámetro de resistencia y ajuste; no tener problemas con el tiempo de vida, porque tiene que acompañar los tiempos de vida del helado; el otro tema es que el costo no puede ser tan diferenciado.</p>	<p>Sí, me gustaría. En primer lugar, como te digo la facilidad de pago, si es que me dan crédito, luego sería lo que es el precio, yo estaría dispuesto a pagar considerablemente un adicional a lo que ya pagó, por ese caprichito de ser novedad, ya que es muy importante marcar una diferencia hoy en día; y el tema de la facilidad de entrega, que me lo traigan a mi restaurante. Esos tres factores son lo que más me interesarían.</p>	<p>Me gusta la idea de incorporar las cucharitas para los niños, porque es adecuado, jala la vista, es comestible, si el niño mastica el producto no le va pasar nada; entonces es un valor agregado que los padres podrían valorar. Igualmente, en postres, me parece interesante.</p>
<p>¿Cuál es el volumen de compra en unidades de cucharitas desechables que estaría dispuesto a comprar en un</p>	<p>Por ahora no utilizo, pero tengo pendiente lanzar una línea de helados en envases y ahí si necesitaría estimar cuántos voy a necesitar.</p>	<p>Bueno, mira creo que en un mes bajo podrían ser unas 300 cucharitas mensuales, en un mes alto es el doble 600 hasta 700. Ahora, esto puede incrementarse si es que lo ofrezco a mis clientes corporativos, como las constructoras, a las que, por</p>	<p>Se compraría 600 cucharitas para los niños en un mes y para postres serían 600 al mes.</p>

mes de consumo bajo, regular y alto y qué meses son de consumo bajo, regular y alto?		ejemplo, les vendo el menú corporativo a ellos a 16 soles y le digo que a cada menú se le puede agregar un postre por tres soles más; de esa forma podría incrementar el ticket promedio por semana, sería una compra de 800 o 900, dependiendo de ellos claro.	
¿Cuál es el volumen de compra en unidades de cucharas desechables que estaría dispuesto a comprar en un mes de consumo bajo, regular y alto y qué meses son de consumo bajo, regular y alto?	No utilizo.	Sí, porque en el menú que nosotros le ofrecemos a las constructoras, dentro de las entradas están las sopas, más o menos nosotros como una compra mensual mínimas de unas 150 o 200 unidades mensual, porque solo sería para nuestros clientes corporativos; ya que nosotros actualmente, no vendemos sopa dentro de los platos a la carta.	Para el delivery, serían 600 cucharas.
¿Cuál es el volumen de compra en unidades de tenedor desechables que estaría dispuesto a comprar en un mes de consumo bajo, regular y alto y qué meses son de consumo bajo, regular y alto?	No utilizo.	Mínimo sería 400 mensuales, máximo puede ser de 1,000. Como te digo que me han estado solicitando bastante el tema de los postres, entonces de todas maneras vamos a abrir esa línea, y vamos a añadirlo a los menús o platos a la carta.	Para el delivery, serían 600 tenedores.
¿Cuál es el volumen de compra en unidades de cuchillos desechables que estaría dispuesto a comprar en un mes de consumo bajo, regular y alto y qué meses son de consumo bajo, regular y alto?	No utilizo.	Los cuchillos tienen que ser de la misma cantidad de los tenedores. Exactamente lo mismo tanto uno con lo otro, ya que es muy raro que entreguemos un tenedor solo, se ve mal porque no es muy útil.	No compraría porque no utilizo cuchillos.

<p>¿Cuál es el volumen de compra en unidades de palitos de paleta desechables que estaría dispuesto a comprar en un mes de consumo bajo, regular y alto y qué meses son de consumo bajo, regular y alto?</p>	<p>Tenemos planificado armar containers para exportación de 40,000 palitos a tres o cuatro destinos mensuales, nos daría 120 mil palitos, más la producción de acá de 100 mil palitos mensuales; en un escenario ideal serían 220 mil palitos. En los helados, también me gustaría la cucharita que va debajo de la tapa. Tenemos planificado evitar el tema de estacionalidad ingresando a los supermercados de otros países. Nuestro propósito es evitar el tema de estacionalidad por invierno. Ahora en picos, producimos 2 mil unidades diarias de helados.</p>	<p>Posiblemente en el futuro, por ahora no.</p>	<p>No compraría porque no utilizo palitos.</p>
<p>¿Qué precio estaría dispuesto a pagar para adquirir una caja de 1,000 unidades de cucharitas, comestibles biodegradables ?</p>	<p>En este momento, pagaría lo mismo que pago actualmente.</p>	<p>Yo creo, que tiene que ser entre 400 y 500 soles más o menos, porque como te digo, el tema es el costo; ahora, si se hace una campaña adecuada, para ver los beneficios y las cualidades del producto, y le doy bastante rotación, definitivamente pagaría más, pero actualmente el plato estrella como se dice es el buffet, los platos a la carta, el plato criollo. Sí, no creo que pueda pagar más de 500 soles o 600 soles por un millar de cucharitas</p>	<p>Estaría dispuesto a pagar hasta 30 céntimos por cada unidad de cubierto. Estaría dispuesto a pagar más que un descartable que el ciento te cuesta 3 soles, por el valor agregado que le proporciona a mi producto del restaurante.</p>
<p>¿Qué precio estaría dispuesto a pagar para adquirir una caja de 1,000 unidades de cucharas, comestibles biodegradables ?</p>	<p>No utilizo.</p>	<p>Las cucharas, ahí sí sería un poco más, hasta 700.</p>	<p>Estaría dispuesto a pagar hasta 30 céntimos por cada unidad de cubierto.</p>
<p>¿Qué precio estaría dispuesto a pagar para adquirir una caja de 1,000 unidades de tenedores, comestibles biodegradables ?</p>	<p>No utilizo.</p>	<p>Entre 600 y 700.</p>	<p>Estaría dispuesto a pagar hasta 30 céntimos por cada unidad de cubierto.</p>

¿Qué precio estaría dispuesto a pagar para adquirir una caja de 1,000 unidades de cuchillos, comestibles biodegradables ?	No utilizo.	Entre 700 y 800, porque tengo entendido de que los cuchillos tienen que ser un poquito más resistentes, bueno eso es mi parecer; entonces posiblemente estén un poquito más caros.	No utilizo.
¿Qué precio estaría dispuesto a pagar para adquirir una caja de 1,000 unidades de palitos de paleta, comestibles biodegradables ?	En este momento, por la coyuntura económica solo estoy dispuesto a pagar lo mismo que los de madera; ya que los costos de los insumos importados por el tipo de cambio se han encarecido; además por el tema del Covid, la demanda se ha reducido. Entonces, tengo un producto que está pendiente de subida de precio, porque he mejorado el producto, pero no he podido subir el precio por la pandemia. Ahora pago 8 céntimos por palito. En el futuro en un escenario económico más favorable, por un tema de agregar valor al producto si estaría dispuesto a pagar un 30% más.	Por ahora no utilizo.	No utilizo.

## Anexo 6. Encuesta al consumidor final

Buenos días, somos alumnos de la Escuela de Posgrado de la Universidad ESAN, hemos elaborado un cuestionario que forma parte de nuestro trabajo de investigación, para conocer la demanda de cubiertos biodegradables en Lima Moderna. Por tal motivo, agradecemos su disposición para resolver las preguntas del cuestionario que se presenta a continuación.

### **Introducción**

a. ¿Cuál es su edad?

- De 18 a 25 años
- De 26 a 33 años
- De 34 a 41 años
- De 42 a más años

b. ¿Cuál es su género?

- Femenino
- Masculino
- Otro género

c. ¿En qué distrito de Lima Moderna reside actualmente?

- Barranco
- Jesús María
- La Molina
- Lince
- Magdalena Del Mar
- Miraflores
- Pueblo Libre
- San Borja
- San Isidro
- San Miguel
- Santiago De Surco
- Surquillo
- Otro

d. ¿Tiene hijos con edades entre 2 y 10 años?

- Sí
- No

**Hábitos de consumo:**

1. ¿Utiliza menaje (cubiertos, vasos, platos) desechable? Si respondió nunca pasar a la pregunta 6.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

2. ¿Qué tipo de menaje (cubiertos, vasos, platos) desechable utiliza con mayor frecuencia?

- Menaje de plástico
- Menaje de madera
- Menaje de madera de bambú
- Menaje de bioplástico (PLA)
- Menaje comestible biodegradable

3. ¿Con qué frecuencia compra menaje desechable?

- Cada dos meses o con menor frecuencia
- Una vez al mes
- Una vez cada 15 días
- Una vez a la semana
- 2 veces a la semana
- 3 veces a la semana
- 4 veces a la semana
- 5 veces a la semana
- 6 veces a la semana

4. ¿En qué circunstancias utiliza menaje desechable? (Opción múltiple)

- En mi vida diaria
- Cuando salgo de paseo (camping, excursión, playa, etc.)
- En fiestas (cumpleaños, celebraciones, etc.)
- En restaurantes
- Cuando estoy en la oficina
- Cuando pido comida por delivery

5. ¿Estaría dispuesto a reemplazar el menaje de plástico por menaje comestible biodegradable?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo

**Explicación de la idea de negocio:**

Si conociera que existe menaje comestible y biodegradable (cubiertos, vasos y platos) elaborados con arroz, kiwicha y semillas de ajonjolí, que son resistentes, lisos y agradables al tacto; no afectan su salud y son ecoamigables; y la caja de 24 unidades de cubiertos tiene un precio entre S/6.00 y S/7.99.

6. ¿Cuál es su opinión sobre el menaje comestible biodegradable de la idea de negocio?

- Me gusta mucho
- Me gusta moderadamente.
- No me gusta ni me disgusta.
- Me disgusta moderadamente.
- Me disgusta mucho.

7. ¿Estaría dispuesto a comprar el menaje comestible biodegradable de la idea de negocio?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- No sabe si lo compraría o no
- Probablemente no
- Definitivamente no

8. ¿Con qué frecuencia estaría dispuesto a comprar el menaje comestible biodegradable de la idea de negocio?

- Menos de una vez cada seis meses
- Una vez cada seis meses
- Una vez cada trimestre
- Una vez al mes
- Una vez cada 15 días
- Una vez a la semana
- Dos veces por semana

Todos los días

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una caja de cubiertos comestible biodegradable de 24 unidades de la idea de negocio?

\_\_\_\_\_

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una caja de menaje comestible biodegradable de 24 unidades de la idea de negocio?

	Menos de S/6.00	De S/6.00 a S/7.99	De S/8.00 a S/9.99	De S/10.00 a S/11.99	De S/12.00 a S/13.99	Más de S/14.00	Otro indicar
Cucharita	<input type="checkbox"/>	_____					
Cuchara	<input type="checkbox"/>	_____					
Tenedor	<input type="checkbox"/>	_____					
Cuchillo	<input type="checkbox"/>	_____					
Vaso chico	<input type="checkbox"/>	_____					
Vaso mediano	<input type="checkbox"/>	_____					
Vaso grande	<input type="checkbox"/>	_____					
Plato chico	<input type="checkbox"/>	_____					
Plato grande	<input type="checkbox"/>	_____					
Palitos de helado	<input type="checkbox"/>	_____					

11. ¿Qué factores motivarían la compra de menaje comestible biodegradable?

- Preocupación por la salud y el planeta
- Preocupación por el medioambiente y hábitos de consumo responsable

- Preocupación por la salud personal y en menor medida por el medioambiente
- Preocupación por seguir nuevas tendencias
- Preocupación por la generación de desperdicios y ahorro
- Preocupación por el estilo de vida, sin interés en el medioambiente

12. ¿A través de qué establecimientos o plataformas le gustaría adquirir el menaje comestible biodegradable? (Opción múltiple)

- Market place en redes sociales
- Página web
- Mercados
- Supermercados (Wong, Tottus, Hipermercados metro y Plaza Vea)
- Tiendas ecológicas
- Otra

13. ¿Qué nombre le parece más adecuado para la marca de menaje comestible biodegradable?

- Eco-Bio
- Eco-Crunch
- Friendly-Crockery
- NutriEco-Crunch

14. ¿En cuanto al sabor del menaje comestible biodegradable prefiere algún sabor en particular?

- Sabor neutro
- Sabor de chocolate
- Sabor de fresa
- Sabor de vainilla
- Otro

## Anexo 7. Encuesta a restaurante

Buenos días, somos alumnos de la Escuela de Posgrado de la Universidad ESAN, hemos elaborado un cuestionario que forma parte de nuestro trabajo de investigación, para conocer la demanda de cubiertos biodegradables en Lima Moderna. Por tal motivo, agradecemos su disposición para resolver las preguntas del cuestionario que se presenta a continuación.

### **Introducción**

a. ¿A qué categoría pertenece su restaurante?

- Pollería
- Japonés Nikkei
- Heladería
- Chifa
- Cafetería
- Pescados y mariscos
- Comida rápida

- Parrillas y carnes
  - Criollo
  - Fusión o gourmet
  - Otro
- b. ¿En qué distrito de Lima Moderna se ubica el restaurante?
- Barranco
  - Jesús María
  - La Molina
  - Lince
  - Magdalena Del Mar
  - Miraflores
  - Pueblo Libre
  - San Borja
  - San Isidro
  - San Miguel
  - Santiago De Surco
  - Surquillo
  - Otro
- c. ¿Cuántos años de operación de negocio tiene el restaurante en el mercado de Lima Moderna?
- Menos de 1 año
  - Entre 1 y 3 años
  - Entre 3 y 5 años
  - Más de 5 años

**Hábitos de consumo:**

1. ¿Utiliza menaje (cubiertos, vasos, platos) descartable en el restaurante? Si respondió nunca, pase a la pregunta 6.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

2. ¿Qué tipo de menaje desechable utiliza con mayor frecuencia?

- Menaje de plástico
- Menaje de madera
- Menaje de madera de bambú
- Menaje de bioplástico (PLA)
- Menaje comestible biodegradable

3. ¿Con qué frecuencia compra menaje desechable?

- Menos de 1 vez al mes
- Una vez al mes
- Una vez cada 15 días
- Una vez a la semana
- 2 veces a la semana o con mayor frecuencia

4. ¿En qué circunstancias utiliza menaje desechable?

En el delivery

En mesa dentro del restaurante

Ambos

5. ¿Estaría dispuesto a reemplazar el menaje de plástico por menaje comestible biodegradable?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo

**Explicación de la idea de negocio:**

Si conociera que existe menaje comestible y biodegradable (cubiertos, vasos y platos) elaborados con arroz, kiwicha y semillas de ajonjolí; que son resistentes, lisos y agradables al tacto; no afectan su salud y son ecoamigables; y la caja de 300 unidades de cubiertos tiene un precio entre S/70.00 a S/84.99.

6. ¿Qué tanto le agrada el menaje comestible biodegradable de la idea de negocio?

- Me agrada mucho
- Me agrada
- Ni me agrada ni me desagrada
- Me desagrada
- Me desagrada mucho

7. ¿Estaría dispuesto a utilizar el menaje comestible biodegradable de la idea de negocio en su restaurante?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- No sabe si lo compraría o no
- Probablemente no
- Definitivamente no

8. ¿Con qué frecuencia estaría dispuesto a comprar el menaje comestible biodegradable de la idea de negocio?

- Menos de una vez cada seis meses
- Una vez cada seis meses
- Una vez cada trimestre
- Una vez al mes
- Una vez cada 15 días
- Una vez a la semana
- Dos veces por semana
- Todos los días

9. Podría indicar la demanda anual en unidades de menaje desechable de su restaurante.

	Demanda anual en unidades
Cubiertos	_____
Vasos	_____
Platos	_____

10. ¿Cuál sería el volumen de compra en unidades de utensilios comestibles y biodegradables que estaría dispuesto a comprar?

	Menos de 300 unidades	De 300 a 500 unid	De 600 a 800 unid	De 900 a 1100 unid	Más de 1100 unid
Cubiertos	<input type="checkbox"/>				
Vasos	<input type="checkbox"/>				
Platos	<input type="checkbox"/>				

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una caja de cubiertos comestible biodegradable de 300 unidades de la idea de negocio?

\_\_\_\_\_

12. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar para adquirir una caja de 300 unidades de utensilios biodegradable comestible?

	Menos de S/70.00	De S/70.00 a S/84.99	De S/85.00 a S/99.99	De S/100.00 a S/114.99	De S/115.00 a S/124.99	Más de S/125.00
Cubiertos	<input type="checkbox"/>					
Vasos	<input type="checkbox"/>					
Platos	<input type="checkbox"/>					

13. ¿Qué factores motivarían la compra de menaje comestible biodegradable?

- Preocupación por la salud y el planeta
- Preocupación por el medioambiente y hábitos de consumo responsable
- Preocupación por la salud personal y en menor medida por el medioambiente
- Preocupación por seguir nuevas tendencias
- Preocupación por la generación de desperdicios y ahorro
- Preocupación por el estilo de vida, sin interés en el medioambiente

14. ¿A través de qué canal le gustaría adquirir el menaje comestible biodegradable? (opción múltiple)

- Entrega directa
- Market place en redes sociales
- Página web
- Mercados
- Supermercados (Wong, Tottus, Hipermercados metro y Plaza Vea)
- Tiendas ecológicas

15. ¿En cuanto al sabor del menaje comestible biodegradable considera que sus comensales preferirían algún sabor en particular?

- Sabor neutro
- Sabor de chocolate
- Sabor de fresa
- Sabor de vainilla

Otro

16. ¿Qué otro tipo de utensilio comestible y biodegradable recomendaría?

Colocar opciones: palitos de helado, taza, bowl otro.

\_\_\_\_\_ (Indicar)

## Anexo 8. Opciones de microlocalización

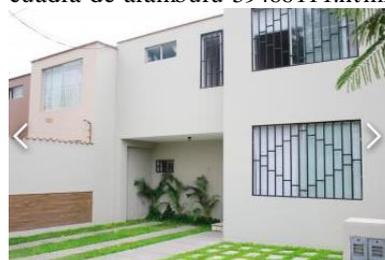
Características	Descripción
	Opción 1 de alquiler
Dirección	Calle Las Palomas 422, Urbanización Limatambo - Surquillo
Tamaño	244 m <sup>2</sup>
Estacionamientos	1
Costo de alquiler	S/ 7,620.00
Costo de mantenimiento	No
Link de publicación	<a href="https://www.adondevivir.com/propiedades/alquilo-casa-como-viviend-oficina-zona-residencial-61044340.html">https://www.adondevivir.com/propiedades/alquilo-casa-como-viviend-oficina-zona-residencial-61044340.html</a>
Aviso de publicación	 <p>S/ 7,620 (USD 2,000) <b>Calle Las Palomas 422, Urbani</b> Limatambo, Surquillo</p> <p>258 m<sup>2</sup> 7 dorm. 4 baños 2 estac.</p> <p><b>Alquilo Casa Como Viviend/oficina - Zona Residencial, Surquillo 258 m<sup>2</sup> (Pr</b> Se encuentra ubicada exactamente en el límite de Surquillo con San Isidro, c</p>
Plano de referencia	

## Opción 2 de alquiler

Dirección	Las codornices, Limatambo, Surquillo.
Tamaño	250 m <sup>2</sup>
Estacionamientos	1
Costo de alquiler	S/4,800.00
Costo de mantenimiento	No

Link de publicación <https://www.adondevivir.com/propiedades/alquilo-casa-en-surquillo-a-una-cuadra-de-aramburu-59466111.html>

Aviso de publicación



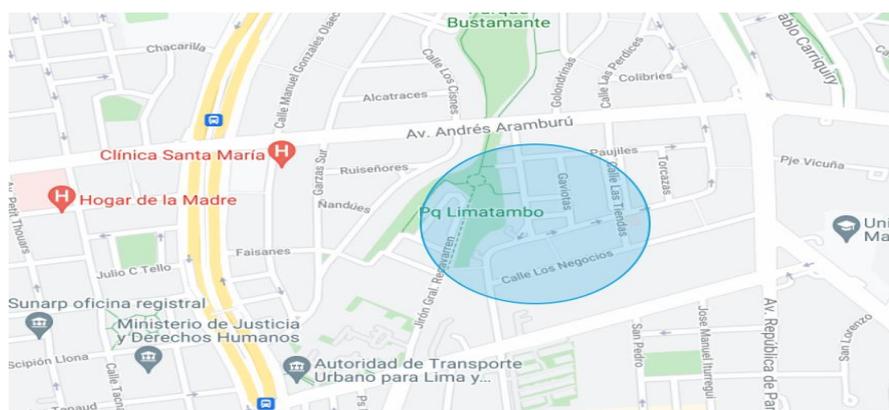
S/ 4,800 (USD 1,300) Limatambo, Surquillo

250 m<sup>2</sup> 4 dorm. 2 baños 2 estac.

**Alquilo Casa en Surquillo, a Una Cuadra de Aramburu**

Alquilo casa de 250 m<sup>2</sup>, a una cuadra de Aramburu, casa de dos pisos, ideal p

Plano de referencia



## Opción 3 de alquiler

Dirección	Calle Rizo Patron 100, Surquillo
Tamaño	132 m <sup>2</sup>
Estacionamientos	2
Costo de alquiler	S/ 3,800.00
Costo de mantenimiento	No

Link de referencia <https://www.adondevivir.com/propiedades/casa-local-comercial-de-132-m-sup2--implementado-61006478.html>

Aviso de publicación

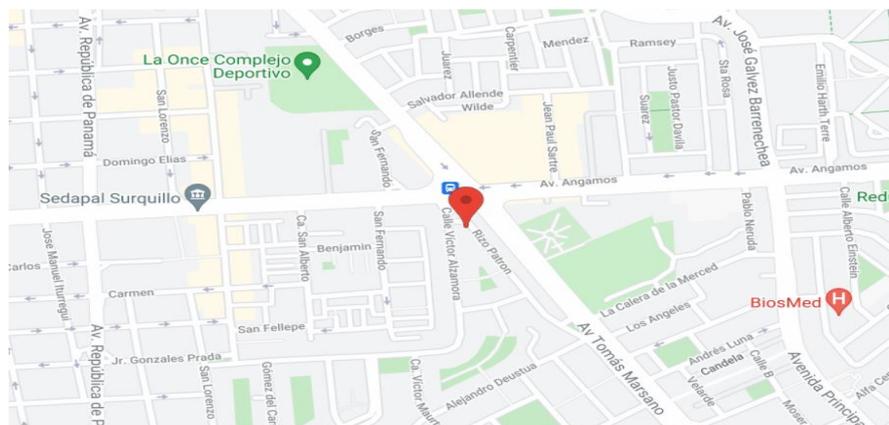


S/ 3,960 (USD 150,000) **Ca. Rizo Patron 100**  
Surquillo, Lima

132 m<sup>2</sup> 2 dorm. 2 baños 2 estac.

**Casa / Local Comercial de 132 m<sup>2</sup> Implementado Cerca de Barrio Médico, S**  
Casa o Local Comercial (ideal para consultorios y oficinas) puerta a calle de 13

Mapa de localización



### Anexo 9. Modelo de operaciones del proceso de producción

A photograph showing a person from behind, wearing a pink shirt and a green apron, operating a large industrial mixer. The person is standing in a kitchen or laboratory setting with blue walls and stainless steel equipment.	<p>Lenado de la mezcladora.</p> <p>Operaciones de mezclado y amasado.</p>
---	---

	<p>Operación de carga de la masa en la máquina de rodillo laminadora.</p>
	<p>Operación de laminado de la masa sobre los moldes de cucharas.</p>
	<p>Operación de corte de excedente de masa y verificación de la calidad.</p>

	<p>Operación de cierre del molde.</p>
	<p>Operación de traslado de moldes al horno.</p>
	<p>Operación de horneado del producto.</p>

	<p>Operación de retiro del horno, desmolde y verificación de la calidad</p>
	<p>Operación de envasado</p>

Adaptado de “Hyderabad couple invented bio-friendly 'edible spoons'”, por Zee News, 2016.

