



**Plan de negocios para el desarrollo de una comunidad virtual para
veganos, vegetarianos y afines en la ciudad de Lima**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Magíster en Administración por:**

Alvarado Ortiz, Andrea Cecilia

Regis Benavides, Bruno José

Sánchez Vergara, Guillermo Antonio

Saldaña Vilela, Leslye Anell

**Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 64-2
Lima, 12 de marzo del 2020**

FECHA SUSTENTACIÓN: 18 de mayo del 2020

Quiero agradecer a todas las personas que me han apoyado durante este proceso.
Bruno Regis Benavides

A mi familia, que son mi base y fortaleza.
Leslye Saldaña Vilela

Agradezco a mis padres por todas las oportunidades y el apoyo brindados a lo largo de
mi vida profesional.
Andrea Alvarado Ortiz

A mis padres y a mi hermano, quienes me apoyaron en todo momento durante el
transcurso de estos duros años de estudio. A mi novia Olenka, que me animó a
estudiar la maestría, por su comprensión y por ser una gran motivación.
Guillermo Sánchez Vergara

.....
Lydia Arbaiza (Jurado)

.....
Luis Chavez Bedoya (Jurado)

.....
Cecilia Esteves (Asesor)

Universidad ESAN

2020

Nombre: Guillermo Antonio Sánchez Vergara
Dirección: Calle Plutón 181, Urbanización San Roque, Santiago de Surco
Telf. 992393616 e-mail: guille.sanchez.pe@gmail.com edad: 34 años
DNI: 42988168

Profesional en Ingeniería Informática con más de 6 años de experiencia en gestión de proyectos de tecnologías de información, llegando a liderar proyectos estratégicos dentro del área contable de IBM para la región Latinoamérica y brindando soporte administrativo a la gestión de proyectos comerciales de IBM del Perú como parte de la Oficina de Gestión de Proyectos.

ESTUDIOS UNIVERSITARIOS

03/2002-12/2008 **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**
 Bachiller en Ciencias con Mención en Ingeniería Informática (2009)
 Título profesional de Ingeniero Informático (2012)

OTROS ESTUDIOS (de postgrado o especialización)

03/2018-2020 **ESAN Graduate School of Business**
 Master of Business Administration
 Especialidad en Transformación Digital

08/2012-03/2013 **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**
 Diplomatura de especialización avanzada en Gerencia de Proyectos y Calidad

07/2013 **Project Management Institute**
 Project Management Professional (PMP)®, Licencia 1645246.
**Vigente hasta Julio del 2022*

07/2015 **EXIN**
 ITIL Foundation @, Licencia 5421658.20425278

09/2017 **SCRUM Study**
 SCRUM Master Certified, Certificate ID 592470



EXPERIENCIA LABORAL

02/2013-Actualidad **IBM del Perú S.A.C.**
Global Business Services
Project Administrator/Financial Analyst

EXPERIENCIA LABORAL

02/2013-Actualidad

IBM del Perú S.A.C.
Global Business Services
Project Administrator/Financial Analyst

Project Management Office (PMO)

A cargo de actividades de gestión de proyectos (gestión de proveedores, seguimiento a la salud financiera de los proyectos, elaboración de reportes del servicio, gestión de comunicaciones, gestión de riesgos, facturación mensual y seguimiento a la facturación) bajo el modelo del PMI y Metodologías Ágiles. Participación en proyectos con diversas empresas locales entre las que destacan proyectos con Delosi S.A., COGA, YOBEL SCM, Supermercados Peruanos S.A. y RIMAC Seguros y Reaseguros S.A.

Project Quality Assurer

Aseguramiento de la calidad de los proyectos, participación en auditorías de Data Security & Privacy, Key Control Operations, SOX Compliance, Project Management Health Review, revisiones internas proactivas, recolección y reporte de métricas.

Gestor de Requerimientos e Incidentes.

Planificación, asignación y seguimiento de requerimientos e incidencias. Mantener actualizada la cartera de requerimientos con las fechas y estados correspondientes. Negociar re-planificaciones, cuando sea necesario, de los requerimientos en curso. Gestionar las reuniones con los stakeholders dentro de cada proyecto.

Financial Analyst

Elaboración de reportes financieros, revisión del forecast mensual y anual de los proyectos, reconciliación mensual, control de costos del proyecto, tanto interno como el incurrido en proveedores. A cargo de la facturación y su control mensual. A cargo de la creación y la gestión de las órdenes de compra para la contratación de servicios con proveedores, primera línea de aprobación para el pago de estas. Gestión de las líneas de revenue y costo de los proyectos.

05/2008-02/2013

IBM Business Services del Perú S.A.C.
Global Business Services
Team Leader

Project Management Office (PMO)

Soporte en actividades de gestión de proyectos bajo el modelo del PMI.

Líder de Equipo (Team leader)

Dirección de proyectos, soporte a la gestión, trabajo directo con el área de recursos humanos, gestión administrativa de los recursos del proyecto.

Quality Assurer

Aseguramiento de la calidad de los proyectos, recolección y reporte de métricas.

Gestor de Requerimientos

Planificación, asignación y seguimiento de requerimientos e incidencias.

IDIOMAS

Inglés

Examen TOEIC IP Total Score: **955/990** Avanzado - **NIVEL PROFICIENTE**
Instituto Cultural Peruano Norteamericano (**Avanzado Completo**)

Bruno José Regis Benavides
Monte Alamo F2 Lote 6, Urb. Monterrico Sur, Surco, Lima, Perú
993511452 / brunoregisbena@hotmail.com / 29 años

Licenciado en Administración de la Universidad San Ignacio de Loyola con más de 7 años de Experiencia en Área de Logística y Seguridad y Salud en el Trabajo. Con capacidad para trabajar en equipo, proactivo, analítico, orientado al logro y adaptable.

ESTUDIOS UNIVERSITARIOS

03/2008-07/2013 **UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA**
Administración (Quinto Superior) (Licenciado – 2014)

OTROS ESTUDIOS

10/2014 – 04/2015 **INSTITUTO PERUANO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (IPAE)**
Diplomado en Logística (Primer Puesto)

03/2018 – Actualidad **UNIVERSIDAD ESAN**
Maestría en Administración de Empresas

EXPERIENCIA LABORAL

01/2018-Actualidad **LOGISTAS SERVICIOS AUTOMOTRIES S.A.C.**
Gerente de Operaciones

- Administración del área de Operaciones
- Trato directo con Estaciones de Servicio como son REPSOL, PRIMAX, otros.
- Encargado del cumplimiento a cabalidad del contrato establecido con las partes.
- Diseño y gestión de proyectos.

01/2017-10/2017 **LOGISTAS S.A.**
Gerente de Seguridad

- Administración del área de SSO, SIG, MA y RS.
 - Trato directo con el Comité de Transporte de Mina y encargado del cumplimiento a cabalidad del contrato establecido.
 - Participación constante en diversos Comités de Mina orientados a la mejora continua. Comité de Transporte, Comité de Seguridad y Comité de Relaciones Comunitarias.
 - Diseño y gestión de proyectos.
- Auditor Interno Trinorma y BASC. Presidente del Comité de Seguridad y Salud en el trabajo (CSST)

01/2015-12/2016

LOGISTAS S.A.

Gerencia de Operaciones
Jefe de Almacén

- Administración de almacenes de hasta 20,000 m2 con clientes como Tiendas EFE, Cosphtech, Hellmann Worldwide Logistics y Tecno Fast.
- Responsable de 55 personas a cargo entre Supervisores, Coordinadores, Operadores de Equipos, Almaceneros, entre otros.
- Responsable de la operación diaria de los almacenes.
- Diseño y gestión de proyectos.
- Implementación y control de procesos.
- Supervisión de inventarios.
- Indicadores de gestión.
- Encargado de capacitaciones y charlas al personal.
- Auditorías externas aprobadas satisfactoriamente: ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y BASC.
- Auditor Interno Trinorma. Auditor Interno BASC. Jefe de Brigada. Miembro del Comité de Seguridad y Salud en el trabajo (CSST)

01/2013-12/2014

CONSULTING KNOWLEDGE & SYSTEMS S.A.C.

Gerencia de Operaciones
Supervisor del Área de Logística

- Solicitud y seguimiento de presupuestos y proformas.
- Negociación de precios, forma de pago, tiempo de entrega y otros.
- Elaboración de cuadro comparativo de las cotizaciones.
- Emisión de órdenes de compra y servicio.
- Atención y recepción de visitas de proveedores.
- Evaluación de Proveedores.
- Elaboración de cuadros estadísticos e indicadores de gestión.

IDIOMAS

Inglés

Centro de Idiomas Británico (Avanzado)

Leslye Anell Saldaña Vilela
Dirección: Jirón Monte Álamo 1175 Dpto 201 - Surco
Telf. 989095763 / e-mail leslye.saldana@gmail.com / Edad : 34 años
DNI: 43484675

Ingeniera Industrial Titulada, Candidata a Magíster en Administración de Empresas, con nueve años de experiencia en compras, desarrollo de licitaciones y amplio conocimiento de mercado de proveedor de bienes y servicios. Proactiva, responsable, organizada, eficiente y con alta capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.

ESTUDIOS UNIVERSITARIOS

03/2004-12/2009 **UNIVERSIDAD PERIANA DE CIENCIAS APLICADAS**
 Ingeniería Industrial Titulada

OTROS ESTUDIOS

06/2012-08/2012 **UNIVERSIDAD ESAN**
 Curso de Gerencia de Compras y Abastecimiento

10/2015-03/2016 **UNIVERSIDAD ESAN**
 Diplomado Internacional en Logística y Operaciones

03/2018-Actualidad **UNIVERSIDAD ESAN**
 Maestría en Administración de Empresas

EXPERIENCIA LABORAL

02/2010-02/2017 **RMMI SAC - Consultora**
Gerencia de Operaciones
Ejecutiva de Operaciones

- Análisis y estudio de los mercados de productos y servicios para la realización de compras de bienes y contratación de servicios.
- Búsqueda, trato y evaluación de proveedores
- Desarrollo de bases para procesos de licitación de compra de bienes y contratación de servicios.
- Revisión y análisis de precios.
- Homologación de propuestas.
- Planteamiento de tipo de subasta.
- Programación y ejecución de la licitación electrónica.

Elaboración de reportes varios.

05/2014-11/2014

PRIMAX S.A

Gerencias de Compras
Responsable de Compras

- Planeamiento y programación de las adquisiciones y contrataciones de las áreas de acuerdo con sus prioridades e importancia estratégica de compra (CAPEX)
- Evaluación y determinación de proveedores para los procesos de compra.
- Solicitud de cotizaciones a proveedores, y negociación de las condiciones.
- Generación de bases y especificaciones para procesos de adquisición, contrataciones y licitaciones.
- Revisión, análisis y homologación de propuestas.
- Seguimiento al Proveedor hasta su envío y recepción física por parte del usuario final.
- Aseguramiento del nivel de servicio y calidad de los proveedores de acuerdo con los estándares de la empresa.
- Desarrollo de proyectos de mejora para el área.

02/2017-Actualidad

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERÚ S.A.C.

Gerencias de Operaciones
Analista de Compras

- Responsable de la implementación de nuevas sedes a nivel nacional.
-
- Desarrollo de procesos de licitación.
- Atención y ejecución de compra de solicitudes de los usuarios internos.
- Búsqueda y evaluación de proveedores.
- Negociación de términos comerciales
- Revisión, análisis y homologación de propuestas
- Generación de órdenes de compra en el sistema People Soft y realización del seguimiento hasta su envío y recepción física por parte del usuario final.
- Participación en la estrategia de abastecimiento de los artículos de compra frecuente.
- Realización de otras funciones asignadas por jefe inmediato.

IDIOMAS

Inglés

Centro de Idiomas Británico (Avanzado)

Nombre: Andrea Cecilia Alvarado Ortiz

Dirección: Jr. Monte Cedro #556, Piso 2, Surco

Telf.: 980533646 E-mail: aoandrea@gmail.com Edad: 32 años

DNI: 44511387

Contador Público Colegiado con experiencia en Gestión Financiera, Presupuesto, Auditoría Financiera, Consultoría Financiera y Auditoría Interna. Gestión de equipos de trabajo en empresas privadas de alcance internacional. Conocimiento de metodologías contables de otros países en Sudamérica (Argentina, Ecuador y Chile).

ESTUDIOS UNIVERSITARIOS

03/2005-12/2009 **UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE – Sede Trujillo**

Contabilidad y Finanzas (Grado Bachiller - Fecha del grado: 11/2010)

OTROS ESTUDIOS

03/2018-2020 **ESAN Graduate School of Business**

Master of Business Administration (MBA)

Especialidad: Dirección Avanzada de Proyectos

03/2011-12/2011 **Universidad Pacífico**

Diplomado de Especialización en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

03/2010-12/2010 **Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP**

V Diplomado de Especialización en Auditoría

EXPERIENCIA LABORAL

- 12/2018 - Actualidad **UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE SAC - UPN**
Gerente de Contabilidad
Preparación de reportes contables a las oficinas de Perú y Chile, y a la Casa Matriz en Baltimore. Análisis de Estados Financieros mensuales y trimestrales. Atención a las auditorías financieras y requerimientos de SUNAT, Contabilidad bajo normativas USGAAP e IFRS, elaboración y desarrollo de procedimientos Contables y Administrativos bajo lineamientos SOX. Líder del proceso de cierre mensual y anual.
- 03/2017 – 11/2018 **CIBERTEC PERU SAC**
Gerente de Contabilidad
Preparación de reportes contables a las oficinas de Perú y Chile, y a la Casa Matriz en Baltimore. Análisis de Estados Financieros mensuales y trimestrales. Atención a las auditorías financieras y requerimientos de SUNAT, Contabilidad bajo normativas USGAAP e IFRS, elaboración y desarrollo de procedimientos Contables y Administrativos bajo lineamientos SOX. Líder del proceso de cierre mensual y anual.
- 08/2016 – 03/2017 **ORTIZ, JARA & SALDAÑA AUDITORES S.C.**
Consultora Independiente
Consultoría Financiera independiente en sociedad, relacionada a la aplicación de las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera), procesos de due diligence, tratamientos contables y financieros sobre operaciones de negocio específicas, y controles internos.
- 07/2014 – 08/2016 **G ADVENTURES INC – GRANDES AVENTURAS DEL PERU SAC**
Gerente de Finanzas
Gestión contable y financiera de las oficinas de Perú (Lima y Cuzco) y Argentina, con un total de 12 personas a mi cargo entre asistentes y

supervisores. Presentación de Estados Financieros mensuales y anuales para la Matriz en Canadá y las entidades tributarias de Perú y Argentina. Preparación del presupuesto anual para las oficinas de Perú y Argentina sobre la base de los objetivos comerciales de la Matriz.

07/2013 – 07/2014 **G ADVENTURES INC – GRANDES AVENTURAS DEL PERU SAC**

Supervisora de Finanzas

Supervisión del área contable y financiera de la oficina de Lima, con un total de 5 personas a mi cargo. Apoyo en preparación y presentación de estados financieros mensuales a SUNAT y a la Matriz en Canadá. Análisis mensual de gastos administrativos overbudget y underbudget.

06/2011 – 07/2013 **KPMG Asesores S. Civil de R.L.**

Senior de Consultoría en el área de Accounting Advisory Services IFRS

A cargo de proyectos de Convergencia a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), además de apoyo en proyectos de Due Diligence y Auditoría Financiera para relevamiento de información y pruebas sustantivas. Presentación de informes de proyectos a distintos niveles de Gerencia de nuestros clientes en idioma español e inglés. Gestión de equipos de trabajo (2 - 4 personas).

06/2010 – 06/2011 **DELOITTE S.C.R.L.**

Staff de Auditoría

Procedimientos de pruebas de control interno y pruebas sustantivas en proyectos de Auditoría Financiera para distintas compañías de diversos sectores (hidrocarburos, turismo y servicios diversos). Análisis de procesos operacionales y contables, revisión de estados financieros y soporte documentario correspondiente (contratos, facturas).

IDIOMAS **INSTITUTO CULTURAL PERUANO NORTE AMERICADO - ICPNA**

Inglés Americano (Nivel: Avanzado)

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	XXII
INTRODUCCIÓN	XXIV
1 CAPITULO I: ANTECEDENTES	1
1.1 Título de la tesis.	1
1.2 Asesor.	1
1.3 Objetivos	1
1.3.1 Objetivo General	1
1.3.2 Objetivos Específicos.....	1
1.4 Planteamiento preliminar de la idea de Negocios	2
1.5 Información preliminar sobre el mercado al cual se desea ingresar	3
1.6 Justificación y contribución	5
1.7 Metodología	9
1.8 Alcance y Limitaciones	10
1.9 Modelo de Negocio Propuesto	11
1.9.1 Segmento de Mercado.....	11
1.9.2 Propuesta de Valor Inicial.....	13
1.9.3 Canales	13
1.9.4 Relación con el cliente	13
1.9.5 Fuentes de ingreso.....	13
1.9.6 Recursos clave	14
1.9.7 Actividades clave	14
1.9.8 Asociaciones clave:.....	15
1.9.9 Estructura de costes:	15
1.10 Revisión de tesis similares existentes en ESAN.....	15
2 CAPITULO II: COMUNIDADES VIRTUALES EN PERÚ Y EL MUNDO	17
2.1 Comunidades Virtuales	17
2.1.1 Fútbol Social	17
2.1.2 Wabu	17
2.1.3 Social Animals	18
2.1.4 We Ride	18
2.1.5 JSWipe	18
3 CAPÍTULO III - ESTUDIO DE MERCADO	19
3.1 Objetivo general	19
3.2 Objetivos específicos.....	19
3.3 Criterios de segmentación	19

3.3.1	Segmentación geográfica	20
3.3.2	Segmentación demográfica	21
3.4	Tipos de investigación: Cuantitativa – Descriptiva.....	22
3.5	Análisis de los resultados de las Encuestas	24
3.6	Demanda presente y futura.....	50
3.6.1	Estimación del Mercado Total	50
3.6.2	Estimación del Mercado Potencial.....	53
3.7	Estimación del Mercado Efectivo	54
3.8	Estimación del Mercado Meta.....	54
3.9	Cuantificación anual de la demanda.....	56
3.9.1	Ingreso por vistas	56
3.9.2	Ingreso por compra de Versión Premium	60
3.9.3	Ingreso por pago de cliente empresa.....	62
3.10	Programa del segundo al quinto año 2021 al 2024.....	63
3.10.1	Ingreso por vistas	63
3.10.2	Ingreso por compra de Versión Premium	65
3.10.3	Ingreso por pago de Ofertante.....	65
3.11	Conclusiones.....	66
4	CAPÍTULO IV– DISEÑO DEL PRODUCTO.....	67
4.1	Descripción del producto	67
4.2	Diseño del producto	68
4.3	Propuesta de valor.	69
4.4	Atributos del producto.....	70
4.4.1	Gamificación.....	70
4.4.2	Descarga gratuita.....	71
4.4.3	Cliente Empresa	71
4.4.4	Geolocalización.....	71
4.4.5	Aportes	71
4.4.6	Interacción.....	71
4.4.7	Espacio de publicidad	71
4.4.8	Servicio al cliente.....	72
4.4.9	Mensajes directos	72
4.4.10	Visibilidad.....	72
4.4.11	Seguridad	72
4.4.12	Navegación sencilla	72
4.4.13	Actualizaciones periódicas.....	72

4.4.14	Personalización	72
4.5	Conclusiones	73
5	CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO	74
5.1	Misión.....	74
5.2	Visión	74
5.3	Análisis Interno	74
5.4	Análisis Externo	75
5.4.1	Benchmarking: oferta competitiva en el Perú.....	76
5.4.2	Análisis SEPTEG.....	80
5.4.2.4.	Tecnológicos	82
5.4.2.5.	Ecológicos	83
5.4.2.6.	Geográfico	84
5.5	Cinco Fuerzas de Porter	84
5.5.1	Rivalidad entre los competidores de la industria	84
5.5.2	Riesgo de ingreso de competidores potenciales.....	85
5.5.3	Poder de negociación de los proveedores	86
5.5.4	Poder de negociación de los clientes.....	87
5.5.5	Amenaza de productos sustitutos.....	87
5.6	Análisis de Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	88
5.7	Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	89
5.7.1	Identificación de Fortalezas	89
5.7.2	Identificación de Oportunidades	89
5.7.3	Identificación de Debilidades	89
5.7.4	Identificación de Amenazas	89
5.8	Estrategia General	90
	Estrategia de diferenciación	90
5.9	Diferenciadores y ventaja competitiva	90
5.9.1	Factores Diferenciadores.....	90
5.9.2	Principales Diferenciadores	91
5.10	Ventaja competitiva	93
5.11	Conclusiones.....	94
6	CAPÍTULO VI – PLAN DE MARKETING.....	96
6.1	Objetivos del Marketing.....	96
6.2	Estrategia de Marketing	96
6.2.1	Segmentación	97
6.2.2	Posicionamiento.....	97

6.2.3	Propuesta de Valor	98
6.2.4	Marketing Operativo	98
6.2.5	Marketing Digital	104
6.2.6	Presupuesto de Marketing	105
6.3	Conclusiones	106
7	CAPITULO VII: PLAN DE OPERACIONES Y TECNOLOGÍA	108
7.1	Estrategia De Operaciones.	108
7.2	Objetivos De Las Operaciones.	108
7.3	Estrategia De Operaciones.	109
7.4	Selección De Metodología.	111
7.5	Requerimientos Funcionales Y Prototipos	112
7.6	Requerimientos No Funcionales	122
7.7	Conclusiones	124
8	CAPÍTULO VIII: PLAN ORGANIZACIONAL	126
8.1	Estructura Organizacional	126
8.2	Equipo Ágil	127
8.2.1	Product Owner	127
8.2.2	Scrum Master	128
8.2.3	Equipo De Desarrollo	129
8.2.4	Agile Coach	129
8.2.5	SME (Subject-matter expert)	130
8.3	Conclusiones	130
9	CAPITULO IX: ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO	131
9.1	Objetivos	131
9.2	Supuestos financieros	131
9.3	Inversión Inicial.....	132
9.3.1	Activos Fijos	132
9.3.2	Capital de Trabajo.....	133
9.4	Proyección de Ingresos.....	133
9.4.1	Ingresos por vistas.....	133
9.4.2	Ingresos por versión premium.....	136
9.4.3	Ingresos por pago de Ofertante	138
9.4.4	Resumen de tipos de ingresos	138
9.5	Proyección de Costos	140
9.5.1	Costos de Marketing	140
9.5.2	Costos de Personal	140

9.6	Estado de Resultados Proyectado.....	141
9.7	Evaluación del Proyecto.....	141
9.8	Análisis de Escenarios.....	144
9.9	Punto de Equilibrio.....	148
9.10	Conclusiones.....	149
10	CAPITULO X. CONCLUSIONES	150
11	CAPITULO XI. RECOMENDACIONES	154
12	BIBLIOGRAFÍA	156
13	ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1: POBLACIÓN VEGETARIANA EN EL MUNDO Y AMÉRICA LATINA	3
FIGURA 1.2: POBLACIÓN VEGETARIANA EN EL PERÚ	4
FIGURA 1.3: TIPOS DE VEGETARIANOS	5
FIGURA 1.4: ¿ERES VEGANO O VEGETARIANO?	7
FIGURA 1.5: RANGO DE EDADES DE ENCUESTADOS	8
FIGURA 1.6: CIUDAD EN LA QUE SE RESIDE	8
FIGURA 1.7: MAPA DE EMPATÍA	12
FIGURA 3.1: RESULTADO PREGUNTA 1	24
FIGURA 3.2: RESULTADO PREGUNTA 1 FILTRADO	25
FIGURA 3.3: RESULTADO PREGUNTA 2	25
FIGURA 3.4: RESULTADO PREGUNTA 4	27
FIGURA 3.5: RESULTADO PREGUNTA 5	28
FIGURA 3.6: RESULTADO PREGUNTA 5 FILTRADO	29
FIGURA 3.7: RESULTADO PREGUNTA 6	30
FIGURA 3.8: RESULTADO PREGUNTA 6 FILTRADO	31
FIGURA 3.9: RESULTADO PREGUNTA 7	32
FIGURA 3.10: RESULTADO PREGUNTA 7 FILTRADO	33
FIGURA 3.11: RESULTADO PREGUNTA 8	34
FIGURA 3.12: RESULTADO PREGUNTA 8 FILTRADO	35
FIGURA 3.13: RESULTADO PREGUNTA 9	36
FIGURA 3.14: RESULTADO PREGUNTA 9 FILTRADO	37
FIGURA 3.15: RESULTADO PREGUNTA 10	38
FIGURA 3.16: RESULTADO PREGUNTA 11	39
FIGURA 3.17: RESULTADO PREGUNTA 11 FILTRADO	40
FIGURA 3.18: RESULTADO PREGUNTA 12	41
FIGURA 3.19: RESULTADO PREGUNTA 13	42
FIGURA 3.20: RESULTADO PREGUNTA 14	43
FIGURA 3.21: RESULTADO PREGUNTA 15	44
FIGURA 3.22: RESULTADO PREGUNTA 16	45
FIGURA 3.23: RESULTADO PREGUNTA 16 FILTRADO	46
FIGURA 3.24: RESULTADO PREGUNTA 17	47
FIGURA 3.25: RESULTADO PREGUNTA 18	48

FIGURA 3.26: RESULTADO PREGUNTA 19	49
FIGURA 3.27: RESULTADO PREGUNTA 4	52
FIGURA 3.28: RESULTADO PREGUNTA 11	53
FIGURA 3.29: TEORÍA DE LA DIFUSIÓN	55
FIGURA 3.30: RESULTADO PREGUNTA 10.....	58
FIGURA 3.31: RESULTADO PREGUNTA 17.....	61
FIGURA 3.32: RESULTADO PREGUNTA 19.....	62
FIGURA 4.1: CONTENIDO DE LA APLICACIÓN.....	68
FIGURA 2.1: VISTA DE VEGANNATION APP EN UN MÓVIL	77
FIGURA 2.2: VISTA DE LA “VEGANCOIN WALLET” DE VEGANNATION APP.....	78
FIGURA 2.3: VISTA DE LA PLATAFORMA DE LA PÁGINA WEB DE VEGANAMINO APP	79
FIGURA 5.1: RESULTADO PREGUNTA 11	92
FIGURA 6.1: LOGOTIPO WRAPP	98
FIGURA 6.2: VISTA DESDE DISPOSITIVO MÓVIL	99
FIGURA 6.3: VIABILIDAD DE PAGO POR VERSIÓN PREMIUM.....	100
FIGURA 6.4: RANGO DE PRECIOS SEGÚN ENCUESTA	100
FIGURA 6.5: VISTA DE DATOS DEMOGRÁFICOS Y DÍAS Y HORA DE VISITAS.....	101
FIGURA 7.1: SELECCIÓN DE METODOLOGÍA O FRAMEWORK DE TRABAJO	111
FIGURA 7.2: REGISTRO EN WRAPP.....	114
FIGURA 7.3: CONFIGURACIÓN DEL PERFIL.....	115
FIGURA 7.4: FORO WRAPP.....	116
FIGURA 7.5: CHAT WRAPP	117
FIGURA 7.6: MENÚ WRAPP	118
FIGURA 7.7: TIENDAS WRAPP.....	119
FIGURA 7.8: WRAPP & GO.....	120
FIGURA 7.9: RECETAS WRAPP	121
FIGURA 8.1: CÉLULA DE TRABAJO.....	127

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 3.1: POBLACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE LIMA	20
TABLA 3.2: POBLACIÓN DE LIMA METROPOLITANA	21
TABLA 3.3: SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA.....	21
TABLA 3.4: POBLACIÓN POR SECTOR SOCIO ECONÓMICO.	22
TABLA 3.5: GRUPOS DE EDADES	22
TABLA 3.6: VARIABLES CONSIDERADAS.....	23
TABLA 3.7: RESULTADO PREGUNTA 3.....	26
TABLA 3.8: POBLACIÓN POR SECTOR SOCIO ECONÓMICO	50
TABLA 3.9: GRUPO DE EDAD	51
TABLA 3.10: RESULTADO PREGUNTA 10.....	58
TABLA 3.11: DEMANDA PROYECTADA	59
TABLA 3.12: ESTIMACIÓN DE PRECIO PROMEDIO	62
TABLA 3.13: ESCENARIO AÑO 1	63
TABLA 3.14: PROYECCIÓN DE USUARIOS REGISTRADOS	63
TABLA 3.15: PROYECCIÓN DE CANTIDAD DE VISTAS	64
TABLA 3.16: CANTIDAD DE USUARIOS NUEVOS AL AÑO	65
TABLA 3.17: PROYECCIÓN DE USUARIOS PREMIUM.....	65
TABLA 3.18: INGRESOS POR PAGO DE OFERTANTE	65
TABLA 5.1: MATRIZ EFI	75
TABLA 5.2: OFERTA COMPETITIVA EN EL PERÚ	76
TABLA 5.3: MATRIZ EFE	88
TABLA 6.1: VARIABLES DE SEGMENTACIÓN.....	97
TABLA 6.2: FERIAS EN LIMA	103
TABLA 6.3: PRESUPUESTO DE MARKETING.....	106
TABLA 7.1: REQUISITOS NO FUNCIONALES.....	122
TABLA 9.1: INVERSIÓN INICIAL	132
TABLA 9.2: ACTIVOS FIJOS	132
TABLA 9.3: CAPITAL DE TRABAJO	133
TABLA 9.4: INGRESOS POR VISTAS	133
TABLA 9.5: CANTIDAD PROYECTADA PREMIUM	134
TABLA 9.6 VISTAS POR AÑO.....	134
TABLA 9.7 VISTAS ACUMULADAS TOTALES	135

TABLA 9.8: TOTAL DE VISTAS AL MES	135
TABLA 9.9: INGRESOS POR AÑO	136
TABLA 9.10: INGRESOS POR VERSIÓN PREMIUM	136
TABLA 9.11: MEMBRESÍA CLIENTE EMPRESA	138
TABLA 9.12: CANTIDADES DE PAQUETES EMPRESARIALES POR AÑO	138
TABLA 9.13 RESUMEN DE TIPOS DE INGRESO EN SOLES.....	139
TABLA 9.14 RESUMEN DE TIPO DE INGRESO EN %	139
TABLA 9.15 COSTOS DE MARKETING POR AÑO	140
TABLA 9.16 COSTOS DE PERSONAL POR AÑO	140
TABLA 9.17 COSTOS DE ASESORÍA LEGAL Y CONTABLE.....	141
TABLA 9.18 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	141
TABLA 9.19 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	142
TABLA 9.20 RESULTADOS DE VAN Y TIR	144
TABLA 9.21 TABLA DE SUPUESTOS	144

RESUMEN EJECUTIVO

GRADO: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
TITULO DE TESIS: Plan De Negocios Para El Desarrollo De Una Comunidad Virtual Para Veganos, Vegetarianos Y Afines En La Ciudad De Lima.
AUTORES: Andrea Alvarado Ortiz
Bruno Regis Benavides
Leslye Saldaña Vilela
Guillermo Sánchez Vergara

RESUMEN:

El presente trabajo de tesis se ha elaborado con el objetivo de generar un plan de negocios para un emprendimiento tecnológico que busca crear una comunidad virtual para personas veganas, vegetarianas o afines (interesadas en veganismo o vegetarianismo, en tránsito a ser veganos o vegetarianos, o interesados en una vida saludable).

Los miembros de esta comunidad podrán acceder a ella mediante una aplicación móvil a la que se ha denominado “WrApp”, la cual centralizará la oferta de productos y servicios enfocados a este sector de la población. Esta aplicación también genera un alto grado de interacción social, fomentando la discusión sobre temas especializados en veganismo y vegetarianismo mediante foros e intercambio de mensajes directos por chat, entre miembros de la comunidad.

Para la ejecución de este plan de negocio se utilizaron fuentes de información secundarias, tales como: benchmarking en relación con aplicaciones similares en otros países y datos estadísticos del mercado recuperados de Euromonitor International. También se recurrió a fuentes de información primaria, esto se logró mediante la aplicación de encuestas virtuales en la ciudad de Lima, de las cuales se obtuvieron 401 respuestas completas.

El estudio de mercado realizado arroja una demanda potencial de 2,865,550 personas que formarían parte de esta comunidad. Esta demanda se calculó sobre los resultados de la encuesta que muestra un grupo representativo (83%) de encuestados, que probablemente usarían la aplicación.

La estrategia general del plan de negocio es la diferenciación, y la ventaja competitiva definida es “ser la primera comunidad virtual gratuita para veganos, vegetarianos e interesados en vida saludable que consolida toda la oferta del mercado, permite acceder a una amplia red de contactos con intereses afines, y está enfocada en la constante innovación y rápida adaptación a los cambios en las demandas de sus miembros”.

En base al plan de marketing propuesto, se aplicará una estrategia de marketing digital para fines publicitarios utilizando técnicas como SEM o SEO dentro la página web de Google. La presencia en redes sociales será a nivel de perfil corporativo, ya que la descarga del producto solo estará disponible en las plataformas de Google Play y iStore.

La estructura financiera del plan de negocio involucra una inversión inicial de S/.140,500 nuevos soles, con fondos propios de los socios. Se espera que la inversión total sea recuperada en el segundo año.

Se considera también que este aplicativo tiene un alto atractivo de carácter social y, además, se aprovecha la oportunidad de ser el primer “player” en el mercado para la estrategia de consolidación de las ofertas.

Considerando lo mencionado anteriormente, se concluye la viabilidad del plan de negocio y se recomienda su puesta en marcha

INTRODUCCIÓN

La presente tesis está enfocada en la elaboración de un plan de negocios para el desarrollo de una comunidad virtual para veganos, vegetarianos y afines en la ciudad de Lima; tema que fue elegido en base a la investigación preliminar que se realizó sobre las necesidades de este mercado. El acceso a la comunidad se dará a través de una aplicación móvil a la que se denominó “WrApp”.

Se encontró que el crecimiento de la población vegana y vegetariana en el país ha ido en aumento en los últimos años; del mismo modo se identificó que los comercios enfocados en este sector también han reportado un alto crecimiento. La comunidad virtual busca satisfacer la necesidad de contar con toda la oferta de productos y servicios veganos y vegetarianos, colocando esta información al alcance de la mano de nuestros usuarios, así como la necesidad de interactuar con otras personas que compartan este mismo estilo de vida.

Inicialmente se realizó una búsqueda de información secundaria sobre el segmento de mercado al que se apuntó para respaldar la propuesta de idea de negocio y adicionalmente, se realizó una investigación sobre productos similares ya existentes en el mercado y el correspondiente análisis de las cinco fuerzas de Porter; todo esto se encuentra descrito en los dos primeros capítulos del documento. El tercer capítulo del documento contiene la investigación de mercado, comprende el detalle de los resultados obtenidos del procesamiento de las respuestas de la encuesta online; en este capítulo se determinó el mercado objetivo y se levantó información correspondiente a las futuras funcionalidades del aplicativo móvil.

En el cuarto capítulo del documento se incluyó el diseño del producto, este capítulo describe las principales características que poseerá la aplicación en base a los resultados obtenidos y analizados en el capítulo anterior. En el quinto capítulo se detalló el plan estratégico, se definió la misión y visión, se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); los resultados de este análisis se usaron para desarrollar una estrategia a fin de generar la ventaja competitiva.

El sexto capítulo comprende el plan de marketing donde se encuentran los objetivos de marketing tanto a corto como largo plazo. En el séptimo capítulo se detalla el plan de operaciones y tecnología en el cual se generó el prototipo de la aplicación así como la selección de la metodología ágil a ser usada.

Se realizó la evaluación financiera y los resultados, que se encuentran en el noveno capítulo. En este capítulo se definió la inversión inicial, los costos y las variables financiera y económicas a ser evaluadas. El capítulo culmina con la evaluación de escenarios y la presentación de los resultados de esta evaluación.

De acuerdo con la información detallada a lo largo de todos los capítulos, se buscó demostrar la viabilidad de este plan de negocio de tal forma que pueda satisfacer las necesidades del público objetivo y al mismo tiempo sea rentable para sus inversionistas.

1 CAPITULO I: ANTECEDENTES

1.1 Título de la tesis.

“Plan de negocios para el desarrollo de una comunidad virtual para veganos, vegetarianos y afines en la ciudad de Lima”

1.2 Asesor.

Profesora Cecilia Esteves

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para el lanzamiento de un emprendimiento tecnológico enfocado en construir una aplicación móvil que centralice, a manera de comunidad, la oferta de servicios, productos, eventos, etc. alineados al estilo de vida vegano, vegetariano y afines; de esta forma se busca proponer las estrategias para su adecuada implementación, evaluando de manera integral el atractivo de ese creciente nicho de mercado.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico integral de la situación actual de los servicios existentes en el mercado limeño enfocados hacia el creciente mercado de estilo vida de vegano y vegetariano.
- Elaborar un estudio de mercado que permita determinar el impacto que generaría el ingreso de una aplicación que englobe a la comunidad vegana y vegetariana en el mercado local en términos de: demanda potencial y efectiva, atributos valorados, perfil del cliente y oferta competitiva.

- Diseñar y crear opciones y mix de servicios a ofrecer al público objetivo proyectado.
- Proponer e identificar la adecuada estrategia competitiva y los planes de marketing, operaciones, finanzas y tecnologías de información.
- Evaluar integralmente el atractivo del negocio propuesto.

1.4 Planteamiento preliminar de la idea de Negocios

El plan de negocios consiste en la creación de un portal con contenido vegano, vegetariano y afines al que se pueda acceder a través de una aplicación móvil, el portal mostrará un abanico de opciones enfocadas en alimentación y diversos servicios. Se podrá consultar información sobre establecimientos como restaurantes, así como productos de consumo masivo e información general. La aplicación permitirá realizar aportes a la comunidad en forma de valoraciones y comentarios basados en la experiencia que los miembros vivieron en algún restaurante o probando alguno de los productos referenciados en el portal.

La propuesta considerará un desarrollo ágil, por lo que se identificarán y priorizarán las funcionalidades iniciales claves de la aplicación o el MVP (Producto Mínimo Viable). Luego de estar posicionados en el mercado se irán agregando funcionalidades progresivamente, las cuales pasarán por un proceso de priorización en el cual se tomará en cuenta la retroalimentación obtenida por los primeros usuarios de la aplicación.

No se han identificado aplicaciones enfocadas a este público y es una oportunidad de ofrecer este tipo de productos/servicios a un mercado más grande ya que el consumidor final no necesariamente será un vegano o vegetariano, sino las personas que comulguen con ese estilo de vida, que estén interesadas en probar una nueva opción

de restaurantes, comida sana o que deseen probar productos/servicios diferentes. De este modo la propuesta busca explotar este creciente mercado.

1.5 Información preliminar sobre el mercado al cual se desea ingresar

El número de veganos y vegetarianos a nivel global va en aumento. Según la Unión Vegetariana Internacional, existen aproximadamente 600 millones que practican estos estilos de vida en el mundo. (La revolución verde comienza desde el plato, 2017)

A continuación, se mostrará el número de vegetarianos en Latinoamérica y en el mundo, que fue recopilado de Euromonitor International:

Figura 1.1: Población vegetariana en el mundo y américa latina

Geography		Category	Data Type	Unit	Current Constant	2013	2014	2015	2016	2017	2018
World		Vegetarian Population	Socio-economic indicators	000	-	610,365.3	613,128.2	614,938.3	619,452.4	622,698.9	627,945.8
Latin America		Vegetarian Population	Socio-economic indicators	000	-	28,779.8	29,071.7	29,582.8	30,197.3	30,759.5	31,319.9

Research Sources:
Vegetarian Population: Euromonitor International from European Vegetarian and Animal News Alliance (EVANA), European Vegetarian Union, national sources

Date Exported (GMT): 11/18/2019 2:34:37 PM

 **EUROMONITOR INTERNATIONAL**
© Euromonitor International 2019

Fuente: (Euromonitor International, 2020)

En el Perú y Latinoamérica la tendencia es de alto crecimiento desde hace 6 años, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 1.2: Población Vegetariana en el Perú



Economies and Consumers Annual Data | Historical

Geography	Category	Data Type	Unit	Current Constant	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Peru	Vegetarian Population	Socio-economic indicators	000	-	1,058.2	1,076.4	1,094.5	1,112.1	1,128.8	1,144.6

Research Sources:
Vegetarian Population: Euromonitor International from European Vegetarian and Animal News Alliance (EVANA), European Vegetarian Union, national sources

Date Exported (GMT): 11/18/2019 2:08:52 PM



© Euromonitor International 2019

Fuente: (Euromonitor International, 2020)

Para entender mejor lo que significa llevar un estilo de vida vegano o vegetariano, se explicará brevemente el perfil del consumidor: la persona vegetariana es aquella que excluye los alimentos/productos de origen animal en su dieta y uso personal, pero en ocasiones incluye derivados como la leche o los huevos, por mencionar algunos ejemplos. Por otro lado, los veganos son vegetarianos estrictos, es decir, no consumen ningún alimento de origen animal, pero, además, ninguno de sus derivados.

Pero el concepto de veganismo va más allá. De acuerdo con (Casillas, 2017), este estilo de vida no sólo trata de rechazar los productos de origen animal, sino también impone un respeto hacia el propio cuerpo, los animales y el planeta, buscando establecer una conexión emocional y compasiva con estos tres elementos.

Existen además diferentes tipos de vegetarianos. Un concepto que ha surgido en los últimos años es el flexivegetariano que, según explican (Moreno & Fernandez, 2015), es la persona que incorpora en su dieta un 80% de alimentos saludables y un 20% de alimentos que no lo son, entendiendo que las consecuencias negativas de la ingesta de estos últimos se neutralizan fácilmente en el organismo. Otros tipos de vegetarianos se describen en el siguiente cuadro:

Figura 1.3: Tipos de Vegetarianos

	Ovolactovegetarianos	Lactovegetarianos	Ovovegetarianos	Vegetarianos estrictos	Veganos
Huevos	✓	✗	✓	✗	✗
Lácteos	✓	✓	✗	✗	✗
Miel	¿?	¿?	¿?	✗	✗
Carne	✗	✗	✗	✗	✗
Pescado y mariscos	✗	✗	✗	✗	✗
Lana, cuero, productos testados	¿?	¿?	¿?	¿?	✗

Fuente: (Martinez, 2016)

La publicación *Análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima: 2014 – 2030* (Arbaiza, Cánepa, Cortez, & Lévano, 2014) nos indica que pese a que el ciudadano limeño –cliente objetivo del cual se hablará en los siguientes párrafos- es un gran consumidor de comida rápida, este comportamiento cambiará ya que él mismo será más exigente con respecto a la alimentación en el que el factor “salud” tomará importancia. Las personas toman cada vez mayor conciencia sobre lo que es una alimentación saludable.

Finalmente es posible inferir, que dentro de todas las opciones que este nuevo consumidor encuentre, el vegetarianismo o veganismo serán alternativas atractivas.

1.6 Justificación y contribución

El presente plan de negocios se desarrollará con el fin de atender un mercado en crecimiento en el Perú.

Los comercios que promueven este estilo de vida saludable han empezado a incrementarse en la ciudad de Lima. Hay una tendencia no solo por cuestiones de salud sino porque la población, sobre todo los jóvenes, desarrollan actualmente mayor conciencia sobre temas referidos al no maltrato animal y a la conservación del medio ambiente.

El aumento de la población, el desarrollo, la tecnología, la investigación, los cambios en el clima están alertando a la población, y como consecuencia se inician nuevos movimientos y surgen nuevos estilos de vida.

Se puede afirmar que hay diferentes causas o razones por las que las personas se convierten al veganismo y vegetarianismo, o busquen llevar una vida más saludable. Las razones más comunes son el cuidado de la salud, cambio climático (concientización de la contaminación) y el cuidado de los animales.

El aumento de este grupo de personas ha convertido estos estilos de vida en tendencia, la que va de la mano de mega tendencias como son el bienestar, la responsabilidad ecológica, la escasez de recursos, el envejecimiento, entre otros.

En el contexto mundial, el día de hoy las corporaciones poco a poco están cambiando y acomodándose a esta nueva realidad. Por ejemplo, al inicio se contaban con certificaciones de ISO 14001 o de Gestión Ambiental ligada a los procedimientos de la misma operación, pero, ahora, se tienen certificaciones más específicas como V-Label que es un símbolo registrado y reconocido internacionalmente para el etiquetado de productos y servicios veganos y vegetarianos.

Por otro lado, debido a la globalización y a la migración de culturas, convirtiendo a muchas ciudades en cosmopolitas, ha generado que las corporaciones poco a poco vayan adecuándose a las necesidades. Por ejemplo, Mc Donald, que es la corporación más grande en operar cadenas de restaurantes (opera en más de 118 países), ha implementado extensivas cartillas de menú vegetariano en la India y en otros países.

En Estados Unidos, por ejemplo, en donde un cuarto de la población entre los 25 y 34 años se declara vegana o vegetariana, por ello Mc Donald lanzó la McVegan, la primera hamburguesa pensada para veganos ofrecida por la famosa cadena (Yehia, 2018).

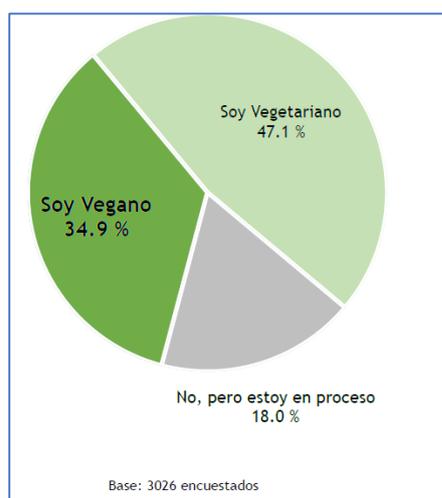
Mars es otro ejemplo, la empresa adquirió en el 2018 una línea de alimentos vegetarianos para calentar en microondas, así como Hershey's compró una variedad de

snacks vegetarianos. Estas compañías están tomando en cuenta la tendencia en alimentación limpia y suman esfuerzos para mantenerse actualizados con las nuevas demandas de los consumidores (Farago, 2018).

El veganismo crece como un estilo de vida en el mundo, y Latinoamérica no es ajena a esta tendencia. Según el mismo estudio realizado por Nielsen, México es el país con mayor porcentaje de veganos (9% de la población), seguido en segundo lugar por Brasil. En esta lista figuran también Perú, Chile, Argentina y Colombia.

La comunidad vegana y vegetariana del Perú “Red Vegana”, que reúne a grupos de esta índole dentro del país, realizó en el 2018 un censo a nivel nacional para conocer la distribución de la población con este estilo de vida. Los resultados arrojaron lo siguiente:

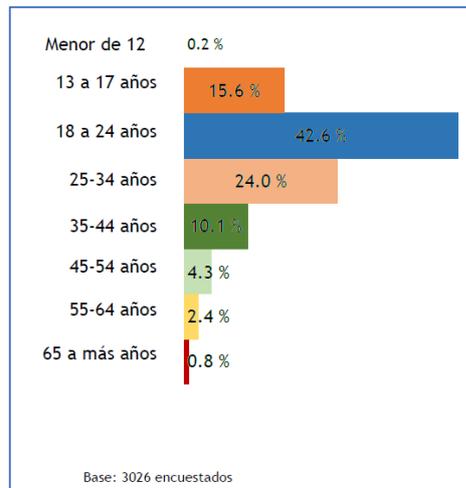
Figura 1.4: ¿Eres vegano o vegetariano?



Fuente: (Red Vegana del Perú, 2018)

Del total de encuestados (una muestra de 3,026 personas), el 47.1% respondió que era vegetariano mientras que aproximadamente el 35% era vegano, y el porcentaje restante manifestó encontrarse en proceso de iniciarse en el estilo de vida.

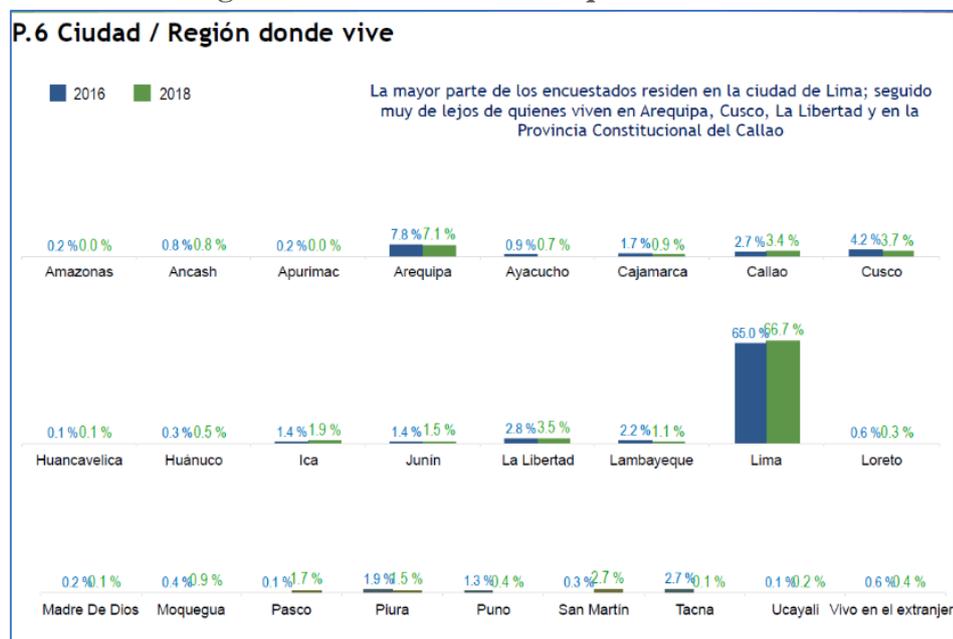
Figura 1.5: Rango de edades de encuestados



Fuente: (Red Vegana del Perú, 2018)

Los encuestados en su mayoría son personas adultas de entre 18 y 24 años, que representan el 43%. En segundo lugar, con un 24%, se encuentran las personas de 25 a 34 años y, en tercer lugar, se encuentran los adolescentes de entre los 13 a 17 años. El mercado objetivo para el presente plan de negocios lo conformarán las personas de entre 18 y 44 años, que representan el 76%.

Figura 1.6: Ciudad en la que se reside



Fuente: (Red Vegana del Perú, 2018)

Las personas veganas o vegetarianas residen principalmente en la ciudad de Lima, plaza sobre la que se enfocará la propuesta del plan de negocio.

Con la información antes expuesta y dada la concentración del mercado dentro de la ciudad de Lima y la exposición sobre este estilo de vida en redes sociales, se confirma que a la información se accede fácilmente a través de dispositivos electrónicos (tabletas, desktop, teléfonos celulares). También se valida que el plan de negocios planteado es una oportunidad para reunir la oferta y demanda a través de un aplicativo, de forma tal que la comunidad vegana/vegetariana y el público en general, contará con una herramienta sencilla que le permita encontrar comercios e información de su interés. Estos establecimientos a su vez tendrán la oportunidad de exhibir sus productos/servicios y atraer potenciales clientes, por último, podría ser la puerta de inicio de emprendimientos empresariales para los participantes sobre las necesidades de una comunidad poco atendida.

1.7 Metodología

Para la primera parte del presente capítulo se realizó una investigación exploratoria de fuentes secundarias enfocada en la recolección de información en publicaciones. Asimismo se realizará una revisión sobre los productos y servicios veganos/vegetarianos que se ofrecen actualmente en el mercado limeño, con la finalidad de analizar la situación en la que se encuentran y conocer el grado de desarrollo del mercado.

En la segunda etapa se realizarán encuestas, que permitirán identificar estadísticamente el tipo de segmento al cual va dirigida nuestra aplicación y con esto, también se podrá definir la demanda potencial, efectiva y objetiva; así como el perfil de cliente. Se busca realizar una investigación concluyente y cuantitativa.

La población y muestra sobre la que se aplicará la encuesta serán:

Población:

Habitantes de género masculino y femenino que pertenezcan a los NSE A, B y C que residan en Lima Metropolitana

Muestra:

Personas entre los 18 hasta los 55 años, de los niveles socio económicos A, B y C perteneciente a Lima Metropolitana

Finalmente, como tercera etapa, de acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio de mercado, se desarrollarán: el diseño del producto, la estrategia competitiva, el plan de marketing, el plan de operaciones, el plan de finanzas y el plan de tecnologías de información. Finalmente se busca concluir con la evaluación integral que permita determinar la rentabilidad del negocio propuesto.

1.8 Alcance y Limitaciones

El plan de negocios se enfocará en atender un mercado atractivo y en constante crecimiento dentro de Lima, incluyendo todos sus distritos.

La procedencia de los servicios y bienes que se ofertarán también están limitados a la ciudad de Lima, ya que como se ha indicado, es la ciudad donde hay mayor concentración del mercado objetivo.

Cabe indicar que la comunidad de veganos y vegetarianos no será exclusiva, por lo que todo tipo de personas, sean o no veganas o vegetarianas, pero que pudieran tener preferencias similares y que se encuentren en búsqueda de alternativas diferentes de consumo, podrán acceder a los servicios y bienes que se ofertarán dentro del aplicativo.

El acceso a esta comunidad se limitará a una aplicación móvil que podrá ser instalada en una variedad de dispositivos electrónicos como teléfonos inteligentes y tabletas. La exposición de los diversos servicios y bienes se realizará únicamente de manera virtual.

El periodo de análisis corresponderá al año 2020, considerando las tendencias y proyección de crecimiento del mercado vegano y vegetariano en la ciudad de Lima para, por lo menos, los próximos cinco años.

La propuesta de este plan de negocios tendrá viabilidad siempre que el enfoque planteado permanezca dentro del alcance y limitaciones anteriormente explicadas.

1.9 Modelo de Negocio Propuesto

En esta sección se desarrollará el modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2017), para describir el modelo propuesto en la presente tesis.

1.9.1 Segmento de Mercado

El segmento de mercado lo conforman la mujeres y hombres de entre 18 y 55 años, y de Lima Metropolitana sin distinguir los NSE. Se plantean dos tipos usuarios para la empresa: el miembro de la comunidad o usuario, y el cliente empresa.

El valor del mercado aumentará en función a la interacción entre estos dos grupos de usuario y su crecimiento en cantidad dentro de la comunidad, fenómeno que se conoce como “efecto de red” (Osterwalder & Pigneur, 2017, pág. 77)

A continuación, se desarrollará un “Mapa de Empatía” para conocer mejor las características y necesidades de los potenciales miembros de la comunidad y el cliente empresa (ofertante):

Figura 1.7: Mapa de Empatía

<p>¿Qué piensa y siente? <u>Cliente:</u> ¿Es difícil ser vegano en una sociedad como la de Lima? Existe desconocimiento general sobre el estilo de vida ¿Tendré al alcance productos veganos/vegetarianos? Los veganos / vegetarianos en Lima van en aumento <u>Ofertante:</u> ¿ Existe suficiente público para que el negocio prospere? Los veganos y vegetarianos de Lima son de sectores A y B</p>		
<p>¿Qué oye? <u>Cliente:</u> Existen diversos estereotipos ¿Qué lugares son los que ofrecen productos veganos/vegetarianos? No ubico lugares con oferta vegana/vegetariana Mi familia no está de acuerdo con mi estilo de vida <u>Ofertante:</u> La empresa no será rentable Los costos de operar el negocio son altos No se invierte en marketing</p>	<p>¿Qué dice y hace? <u>Cliente:</u> Ser vegano/vegetariano es saludable Ser vegetariano/vegano es difícil en Lima <u>Ofertante:</u> La empresa es rentable No se requiere de publicidad, el boca boca es lo que funciona mejor Invertir en marketing</p>	<p>¿Qué ve? <u>Cliente:</u> Por lo general, se desconoce sobre oferta de productos y servicios Ser vegano o vegetariano es caro No existen suficientes comercios <u>Ofertante:</u> Los productos veganos son caros No existe suficiente mercado ¿Cómo puedo publicitar mi negocio?</p>
<p>Esfuerzos <u>Cliente:</u> El dinero no alcanza No encuentro lugares con oferta vegana/vegetariana cerca Mis grupos de amigos me excluirán de sus planes <u>Ofertante:</u> No existen canales de publicidad efectiva La inversión es significativa El mercado aún es pequeño</p>	<p>Resultados <u>Cliente:</u> Mayor número de comercios para la comunidad Oferta disponible en Lima Encontrar promociones/ofertas de productos y servicios <u>Ofertante:</u> Publicidad de mayor alcance Oferta precio/calidad conforme al mercado Integración de oferta y demanda Invertir en medios que atraigan mayor clientela</p>	

Elaboración: Autores de la tesis

1.9.2 Propuesta de Valor Inicial

La propuesta de valor inicial para los usuarios es reunir toda oferta y demanda de productos y servicios para la comunidad vegana, vegetariana y afines en la ciudad de Lima, y permitirles interactuar con personas con un estilo de vida común.

Para los clientes empresa, la propuesta de valor será la de exponer la oferta de sus productos y/o servicios dentro de la comunidad, además de permitirles acceder a información para mejorar su negocio.

1.9.3 Canales

Los medios que se emplearán para dar a conocer la oferta y que permitirá a los usuarios evaluar la propuesta de valor serán medios digitales como Google, Facebook, Instagram y página web. Para el cliente empresa además, se considerarán reuniones personalizadas. Los canales descritos serán propiamente detallados en el plan de marketing.

1.9.4 Relación con el cliente

El usuario no necesitará de un intermediario para comunicarse y/o negociar con los proveedores de servicios. La comunidad virtual es una plataforma bilateral que permitirá que los proveedores y usuarios interactúen entre sí, tal como funciona en un mercado.

Asimismo, los miembros de la comunidad podrán recomendar servicios, productos y eventos a otros usuarios; y además podrán brindar una valoración sobre la calidad de ellos.

1.9.5 Fuentes de ingreso

Los ingresos se obtendrán de 3 maneras diferentes:

- Por la cantidad de visitas de los clientes y consumidores a la plataforma con el servicio de publicidad pagado por Google. Este servicio genera publicidad en el aplicativo sin ser invasiva, y genera ingresos por la cantidad de impresiones y de clics que existan. Durante el inicio de la plataforma, este tipo de ingreso será el principal medio de rentabilidad.
- Por la venta de versión Premium, que es una versión del aplicativo no sujeta a publicidad.
- Por la venta de paquetes para las empresas interesadas en conocer información sobre el mercado.

1.9.6 Recursos clave

Los recursos clave son los activos más importantes necesarios para lanzar la aplicación:

- **Intelectuales:** El estudio de mercado brindará la información para poder desarrollar el aplicativo conforme al mercado objetivo y afines. Una plataforma amigable y segura según las necesidades demandadas por los usuarios lograrán generar un flujo de información y comunicación eficiente. Finalmente se generará una base de datos que será objeto de seguimiento continuo para analizar el comportamiento de los usuarios.
- **Recursos Humanos:** Se propondrá un esquema ágil para gestión de recursos humanos: no se contará con organigrama y se utilizarán células de trabajo.

1.9.7 Actividades clave

Las actividades clave de la propuesta de negocio son:

Gestión de la plataforma: se dará soporte y se proporcionarán herramientas de interacción con el usuario que se enfocarán en lograr la actividad permanente del usuario dentro de la plataforma.

Marketing Digital: técnicas de promoción de la plataforma, mediante el uso de redes sociales, vinculando el contenido para lograr un mejor posicionamiento como aplicación, como página web, y como plataforma. Se enfocará en la captación de nuevos usuarios.

1.9.8 Asociaciones clave:

Los aliados clave en el plan de negocios serán los clientes empresa, que son ofertantes de bienes y servicios que se expondrán dentro del aplicativo.

1.9.9 Estructura de costes:

Considerando que el modelo de negocio gira en torno a la implementación de una plataforma, los principales costos están relacionados con el desarrollo, implementación, mantenimiento y actualización de ésta.

Es una estructura de costos bajos debido a que no requiere instalaciones físicas, ni servicios tercerizados exclusivos. El plan de negocio propuesto supone inversión en tecnología, la cual requiere soporte y optimizaciones a lo largo del desarrollo del plan de negocio.

Los costos fijos son el pago de planillas, el pago de hosting y mantenimiento de la plataforma virtual.

El costo variable será la inversión en marketing digital, que busca la presencia del aplicativo en las distintas redes sociales, buscadores y otros medios digitales.

1.10 Revisión de tesis similares existentes en ESAN

Se revisó a través del Repositorio de la Universidad, la existencia de tesis similares a la planteada, y la búsqueda arrojó algunos de los siguientes resultados:

- *“Plan de negocios para implementar una empresa productora y comercializadora de galletas con harina de cañihua”*
- *“Plan de negocios para el desarrollo de una tienda virtual de comida saludable por delivery”*
- *“Plan de negocios para la elaboración de un servicio de delivery de comida saludable para personas que laboran en oficinas en Lima Metropolitana”*
- *“Plan de negocio para determinar la viabilidad de vender jugos detox en Lima Metropolitana”*
- *“Plan de negocio para el desarrollo e implementación de restaurante de comida saludable”*

A la fecha se han desarrollado propuestas sobre bebidas y comidas saludables basadas en el uso de internet, pero no existen propuestas iguales a la conformación de una comunidad virtual integradora, como la que es planteada a través del presente plan de negocio.

2 CAPITULO II: COMUNIDADES VIRTUALES EN PERÚ Y EL MUNDO

Desde hace unos años, existe la tendencia de desarrollo de start-ups: nuevos modelos innovadores de hacer negocio. Estos emprendimientos, apoyados en la tecnología, exploran nichos de mercado específicos con alto potencial de crecimiento. A continuación, se presentarán algunas start-ups, que como la que se plantea en el presente proyecto de negocio, reúnen a miembros de una comunidad en particular.

2.1 Comunidades Virtuales

2.1.1 Fútbol Social

Creado por ingenieros peruanos, es una plataforma cuyo objetivo es mejorar la experiencia de los fanáticos del deporte rey, el fútbol. Es de descarga gratuita.

Este aplicativo reúne fanáticos del fútbol del Perú y el mundo, quienes pueden interactuar entre sí.

Los miembros pueden cumplir con tareas como pronosticar resultados y sugerir las alineaciones de sus equipos, por ejemplo. Estas actividades les permiten ganar posiciones en un ranking de hinchas.

2.1.2 Wabu

Es una aplicación desarrollada por dos estudiantes de la Universidad del Pacífico en la ciudad de Lima, que busca conectar a universitarios y promover el intercambio de información que enriquezca su experiencia estudiantil.

La aplicación permite encontrar profesores rankeados, compartir apuntes de clase y documentos de interés. Asimismo, cuenta con un sistema de gamificación que premia a sus usuarios con cupones de descuento con algunas marcas y establecimientos.

Wabu está actualmente presente también en Chile, Argentina y México y hasta el año 2018 contaba con más de 28 mil miembros.

2.1.3 Social Animals

Social Animal es una red social desarrollada en España, que reúne a personas de todo el mundo, amantes de los animales y sus mascotas, que les permitirá calendarizar sus actividades, realizar la búsqueda de nuevos amigos, así como poder emparejarlos.

El aplicativo además es una importante plataforma para las organizaciones que promueven la adopción y protección de los animales.

Una de sus funciones permite la interacción con otros miembros: podrán intercambiar mensajes e información, dar “me gusta” o seguir el perfil de miembros de interés.

2.1.4 We Ride

Esta plataforma es una aplicación que tiene por objetivo facilitar la interacción entre motociclistas. Fue desarrollada también en España.

We ride tiene un componente social y otro de utilidad para la práctica del deporte.

Los miembros deberán crear sus perfiles a través de los cuales podrán conectar con otros e intercambiar mensajes. Por otro lado, tiene funciones que permiten diseñar y planificar rutas, así como una de localización a través de GPS para ubicar a otros miembros en el mapa.

2.1.5 JSWipe

Esta plataforma es exclusiva para miembros de la comunidad judía-ortodoxa, cuyo objetivo es facilitar la interacción entre los solteros interesados en encontrar pareja sentimental.

La aplicación es de origen israelí y en el primer año de operación congregó a 165 mil usuarios.

3 CAPÍTULO III - ESTUDIO DE MERCADO

Mediante el Estudio de Mercado se definirán los criterios de segmentación para poder fragmentar al mercado y tener claro al cliente objetivo. Las encuestas se usarán para comprender mejor sus necesidades.

3.1 Objetivo general

Investigar a los clientes con el fin de determinar sus necesidades y desarrollar el aplicativo móvil adaptándose a ellos.

3.2 Objetivos específicos

- Evaluar la posibilidad de que la aplicación móvil tenga 2 versiones: una gratuita y otra con un costo menor con ciertos beneficios.
- Evaluar la importancia que tendrá la comunidad orientada a productos y servicios veganos, vegetarianos y de estilo de vida saludable.
- Se busca conocer las principales necesidades de información y las brechas actuales en este aspecto.
- Se desea conocer las aplicaciones respecto a vegetarianos, veganos y vida saludable que hay en el mercado, sus finalidades y frecuencias de uso.
- Se desea saber la frecuencia de asistencia a restaurantes veganos, vegetarianos y saludables.
- Se desea saber hábitos de compra por internet y su frecuencia, así como el porcentaje de estos gastos que representan compra de productos veganos, vegetarianos o saludables.

3.3 Criterios de segmentación

Con la segmentación de mercado se podrá delimitar al cliente que en realidad son los usuarios del aplicativo móvil, de tal manera que puedan ser identificados. Este

conocimiento facilitará la creación de propuestas de mejora del aplicativo, de manera más eficiente.

Los criterios de segmentación a tomar en cuenta son los siguientes:

3.3.1 Segmentación geográfica

Con base en el Boletín N ° 4 de CPI sobre “Perú: Población 2019” (Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C., 2019), se ha seleccionado las zonas de Lima Norte, Lima Centro, Lima Moderna, Lima Este, Lima Sur, Callao y los Balnearios, siendo que todos en su conjunto conforman Lima Metropolitana.

Se tiene en cuenta que el Departamento de Lima está conformado por las siguientes provincias:

Tabla 3.1: Población del departamento de Lima

Departamento de Lima	Población
Lima	9488.5
Callao	1100.4
Cañete	265.4
Huaura	251.2
Huaral	202.9
Barranca	159.1
Huachichilco	63.4
Yauyos	21.5
Oyon	19.5
Canta	12.4
Cajatambo	7.1

Fuente: (Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C., 2019)

Elaboración: Autores de la tesis

Pero para este caso solamente se usará la información de Lima Metropolitana:

Tabla 3.2: Población de Lima Metropolitana

Zonas	Distritos	Población	
		Miles	% total
Lima Norte	Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,627.60	24.83%
Lima Centro	Breña, La Victoria, Lima, Rímac, San Luis	828.4	7.83%
Lima Moderna	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,416.00	13.38%
Lima Este	Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,616.40	24.73%
Lima Sur	Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,839.80	17.39%
Callao	Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla	1,100.40	10.40%
Balnearios	Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa	152.40	1.44%
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,581.00	100%

Fuente: (Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C., 2019)

Elaboración: Autores de la tesis

3.3.2 Segmentación demográfica

En la siguiente tabla, se selecciona a hombres y mujeres de los NSE A, B y C, mayores a 18 años hasta los 55 años.

Tabla 3.3: Segmentación Demográfica

Zonas	NSE (%)			
	AB	C	D	E
Lima Norte	22.9	44.1	27.6	5.4
Lima Centro	33.1	43.3	20.2	3.5
Lima Moderna	76.8	17.4	4.5	1.3
Lima Este	17.7	45.7	29.6	7
Lima Sur	13.3	53.4	27.4	5.9
Callao	21.7	45.9	23.6	8.8
Balnearios	9.7	39.9	37.7	12.7

Fuente: (Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C., 2019)

Elaboración: Autores de la tesis

El siguiente cuadro indica el % del total de población por NSE y Zona. Por ejemplo: Lima Norte cuenta con 22.9% de las personas en el NSE A y B.

Tabla 3.4: Población por sector socio económico.

Zonas	NSE			
	AB	C	D	E
Lima Norte	601,720	1,158,772	725,218	141,890
Lima Centro	274,200	358,697	167,337	28,994
Lima Moderna	1,087,488	246,384	63,720	18,408
Lima Este	463,103	1,195,695	774,454	183,148
Lima Sur	244,693	982,453	504,105	108,548
Callao	238,787	505,084	259,694	96,835
Balnearios	14,783	60,808	57,455	19,355

Fuente: (Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C., 2019)

Elaboración: Autores de la tesis

El cuadro indica la cantidad de habitantes que conforman cada NSE por Zona. Por ejemplo: Lima Norte cuenta con 601,720 personas que pertenecen al NSE A y BSe consideran cantidades en miles y en porcentaje, y los grupos de edad.

Tabla 3.5: Grupos de Edades

Grupo de edad	Total	
	Miles	%
0 a 5 años	941.7	8.90%
6 a 12 años	1102.1	10.42%
13 a 17 años	828.5	7.83%
18 a 24 años	1357.4	12.83%
25 a 39 años	2683.4	25.36%
40 a 55 años	2086.5	19.72%
56 a + años	1581.3	14.94%
Total	10580.9	100.00%

Fuente: (Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C., 2019)

Elaboración: Autores de la tesis

3.4 Tipos de investigación: Cuantitativa – Descriptiva

Se aplicará el método de encuestas y las variables a considerar son:

Tabla 3.6: Variables Consideradas

Variable	Descripción
Universo	Formado por la población finita de habitantes de género masculino y femenino que pertenecen a los NSE A, B y C que residan en Lima Metropolitana.
Unidad Muestral	Personas entre los 18 años hasta los 55 años, de los niveles socio económicos A, B y C perteneciente a Lima Metropolitana
Elemento Muestral	Personas entre los 18 años hasta los 55 años, de los niveles socio económicos A, B y C perteneciente a Lima Metropolitana
Marco Muestral	INEI – Estimaciones y proyecciones de población
Herramienta	Encuesta Virtual
N ° de encuestas	401

Elaboración: Autores de la tesis

Para el desarrollo de las encuestas en primer lugar se calculará el tamaño de la muestra:

Muestra

El tamaño de la muestra se refiere al número de elementos que se incluyen en el estudio. Por cuestiones estadísticas se asumirá un nivel de confianza de 95% (Z), con un nivel de error de 5% (E):

$$n = \frac{Z^2 p q}{E^2}$$

Siendo:

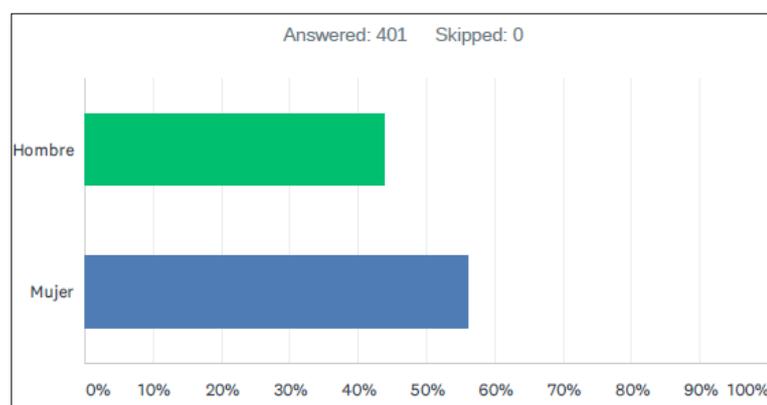
- Z = 1.96 (Cifra obtenida de un nivel de confianza de 95%)
- E = 5% (Nivel de error permitido)
- P = 50% (Probabilidad de éxito o aceptación del proyecto)
- Q = 50% (Probabilidad de rechazo o fracaso del proyecto)
- N = Número de encuestas

Esta operación arroja un resultado de N = 384. Finalmente, después de realizar las encuestas virtuales se llegó a un total de 401 respuestas completas, superando el mínimo necesario para el análisis requerido.

3.5 Análisis de los resultados de las Encuestas

Pregunta N ° 1: ¿Cuál es su sexo?

Figura 3.1: Resultado Pregunta 1



Opciones	Respuestas
Hombre	43.89% 176
Mujer	56.11% 225
	Total 401

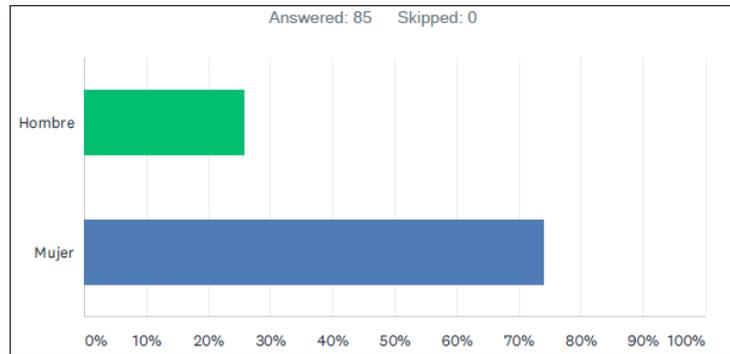
Elaboración: Autores de la tesis

Se realizaron 401 encuestas donde 176 participantes son hombres, y 225 son mujeres. El 56.11% de las personas encuestadas fueron mujeres.

Pregunta N ° 1 Filtrada: ¿Cuál es su sexo?

Se tiene el siguiente resultado si se filtra la respuesta de sólo los veganos, vegetarianos, en tránsito o interesados en convertirse en este estilo de vida.

Figura 3.2: Resultado Pregunta 1 Filtrado



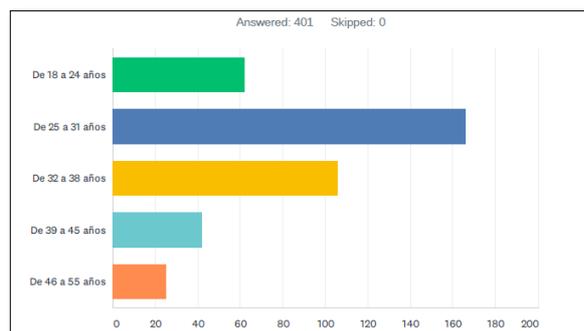
Opciones	Respuestas	
Hombre	25.88%	22
Mujer	74.12%	63
	Total	85

Elaboración: Autores de la tesis

Durante el análisis se filtrarán algunas preguntas teniendo en cuenta su relevancia para el análisis, así como la variación de la respuesta entre la filtrada y la no filtrada. En este caso se puede ver que el 74.12% de las personas encuestadas perteneciente al grupo filtrado son mujeres, es decir, 63 personas del total de 85.

Pregunta N ° 2: ¿Cuál es tu grupo de edad?

Figura 3.3: Resultado Pregunta 2



Opciones	Respuestas	
De 18 a 24 años	15.46%	62
De 25 a 31 años	41.40%	166
De 32 a 38 años	26.43%	106
De 39 a 45 años	10.47%	42
De 46 a 55 años	6.23%	25
	Total	401

Elaboración: Autores de la tesis

La mayor cantidad de encuestas fue respondida por personas entre los 25 a 31 años, correspondiendo un total de 166 encuestas. Siguen las personas entre los 32 a 38 años, con un total de 106 encuestas. El grupo más pequeño corresponde a los encuestados entre 46 a 55 años, con un total de 25 encuestas.

Pregunta N ° 3: ¿Cuál es su distrito de residencia?

Tabla 3.7: Resultado Pregunta 3

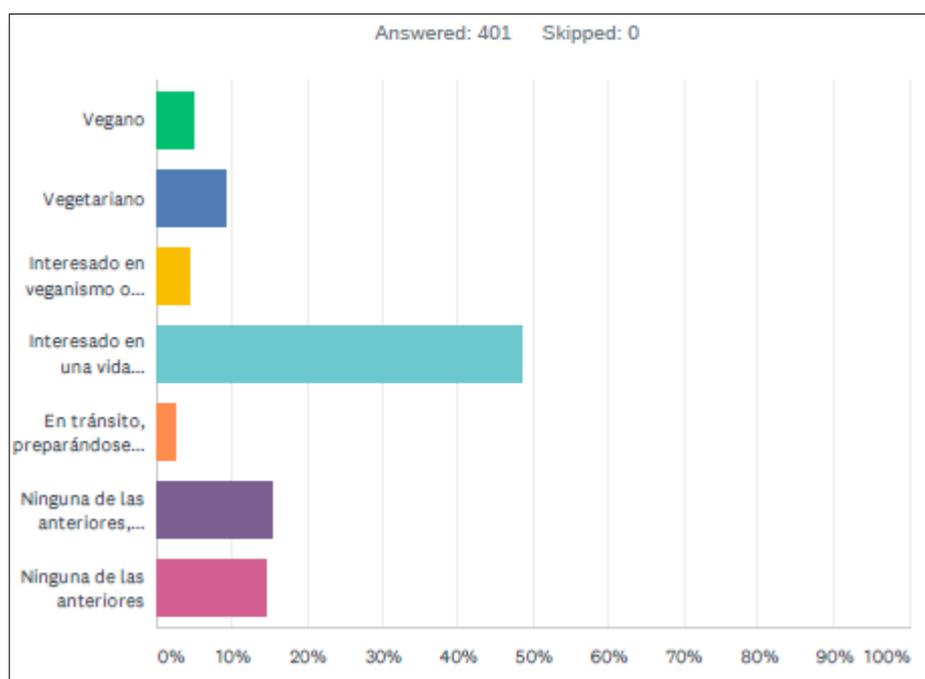
Opciones	Respuestas	
ANCÓN	0.25%	1
ATE	7.98%	32
BARRANCO	2.00%	8
BREÑA	0.25%	1
CARABAYLLO	0.75%	3
CHACLACAYO	1.00%	4
CHORRILLOS	5.74%	23
CIENEGUILLA	0.00%	0
COMAS	1.00%	4
EL AGUSTINO	0.50%	2
INDEPENDENCIA	0.50%	2
JESÚS MARÍA	2.49%	10
LA MOLINA	10.97%	44
LA VICTORIA	0.75%	3
LIMA	3.49%	14
LINCE	1.75%	7
LOS OLIVOS	2.24%	9
LURIGANCHO-CHOSICA	0.50%	2
LURÍN	0.00%	0
MAGDALENA DEL MAR	2.99%	12
MIRAFLORES	6.48%	26
PACHACÁMAC	0.75%	3
PUCUSANA	0.00%	0
PUEBLO LIBRE	3.24%	13
PUENTE PIEDRA	0.00%	0
PUNTA HERMOSA	0.00%	0
PUNTA NEGRA	0.00%	0
RÍMAC	0.75%	3
SAN BARTOLO	0.00%	0
SAN BORJA	3.74%	15
SAN ISIDRO	2.24%	9
SAN JUAN DE LURIGANCHO	3.24%	13
SAN JUAN DE MIRAFLORES	2.74%	11
SAN LUIS	1.25%	5
SAN MARTIN DE PORRES	1.25%	5
SAN MIGUEL	4.49%	18
SANTA ANITA	0.25%	1
SANTA MARÍA DEL MAR	0.00%	0
SANTA ROSA	0.25%	1
SANTIAGO DE SURCO	18.45%	74
SURQUILLO	2.49%	10
VILLA EL SALVADOR	0.50%	2
VILLA MARIA DEL TRIUNFO	2.74%	11
	Total	401

Elaboración: Autores de la tesis

El distrito con más encuestas respondidas es Santiago de Surco con 74 respuestas, seguido de La Molina con 44 encuestas respondidas.

Pregunta N ° 4: ¿Es usted?

Figura 3.4: Resultado Pregunta 4



Opciones	Respuestas
Vegano	4.99% 20
Vegetariano	9.23% 37
Interesado en veganismo o vegetarianismo	4.49% 18
Interesado en una vida saludable	48.63% 195
En tránsito, preparándose para vegetariano o vegano	2.49% 10
Ninguna de las anteriores, pero tiene familiares o personas cercanas que son veganas o vegetarianas, o llevan una vida saludable.	15.46% 62
Ninguna de las anteriores	14.71% 59
Total	401

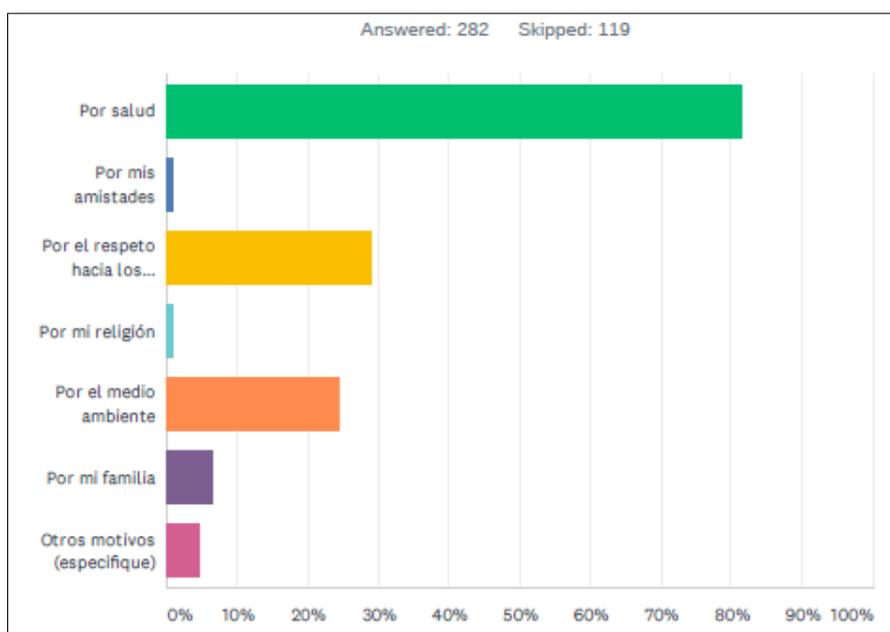
Elaboración: Autores de la tesis

Los resultados de la pregunta nos indican que: 195 personas están interesadas en una vida saludable, 20 personas son Veganos, 37 personas son vegetarianos, 18 personas están interesados en veganismo o vegetarianismo, 10 personas están en tránsito y preparándose para ser vegetariano o vegano, 62 personas marcaron la opción

de “ninguna de las anteriores”, pero tiene familiares o personas cercanas que son veganas, vegetarianas o que llevan una vida saludable. Finalmente, 59 personas marcaron “ninguna de las anteriores” (14.71%).

Pregunta N ° 5: En relación con la pregunta anterior, ¿por qué decide serlo? Puede marcar varias opciones.

Figura 3.5: Resultado Pregunta 5



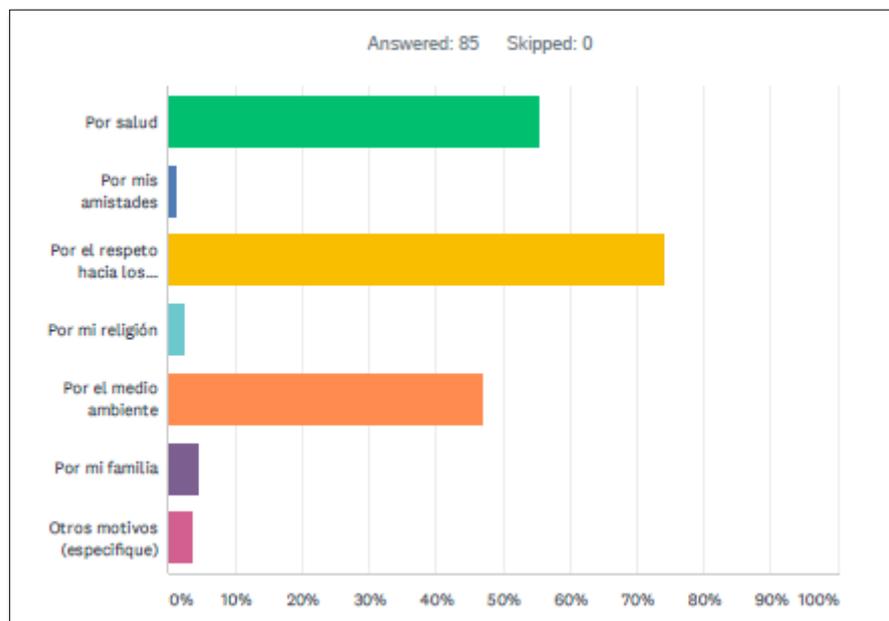
Opciones	Respuestas
Por salud	81.56% 230
Por mis amistades	1.06% 3
Por el respeto hacia los animales	29.08% 82
Por mi religión	1.06% 3
Por el medio ambiente	24.47% 69
Por mi familia	6.38% 18
Otros motivos (especifique)	4.61% 13
	Total 282

Elaboración: Autores de la tesis

Se tiene 282 respuestas en esta pregunta y el 81.56% representa 230 respuestas indicando que la salud es lo más importante para decidir con uno de estos estilos de vida. Seguido por el respeto hacia los animales, con 82 respuestas (29.08%) y por el medio ambiente con 69 respuestas (24.47%).

Pregunta N ° 5 Filtrada: En relación con la pregunta anterior, ¿por qué decide serlo? Puede marcar varias opciones.

Figura 3.6: Resultado Pregunta 5 Filtrado



Opciones	Respuestas
Por salud	55.29% 47
Por mis amistades	1.18% 1
Por el respeto hacia los animales	74.12% 63
Por mi religión	2.35% 2
Por el medio ambiente	47.06% 40
Por mi familia	4.71% 4
Otros motivos (especifique)	3.53% 3
Total	85

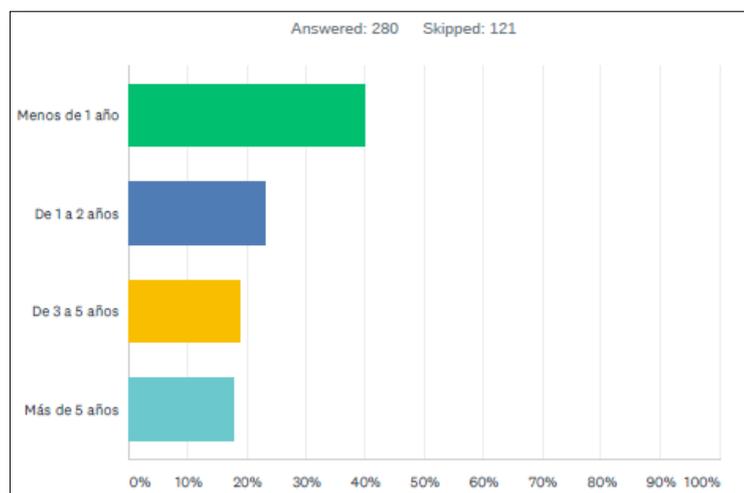
Elaboración: Autores de la tesis

Se puede percibir que el respeto hacia los animales tiene más relevancia con un total de 63 respuestas (74.12%). Luego la salud con 47 respuestas (55.29%), y el respeto por el medio ambiente con 40 respuestas (47.06%).

Se puede apreciar un cambio notable en la respuesta solamente viendo ambos gráficos, ya que las personas que pertenecen a este estilo de vida o se encuentran en proceso de volverse vegetarianos o veganos, están totalmente a favor del respeto a los animales.

Pregunta N ° 6: ¿Desde hace cuánto tiempo es usted vegano, vegetariano, en tránsito, interesado en estas opciones o lleva un estilo de vida saludable?

Figura 3.7: Resultado Pregunta 6



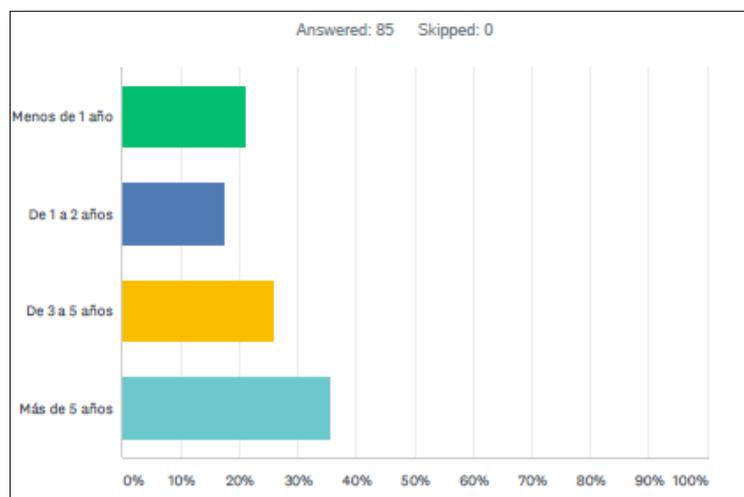
Opciones	Respuestas
Menos de 1 año	40.00% 112
De 1 a 2 años	23.21% 65
De 3 a 5 años	18.93% 53
Más de 5 años	17.86% 50
Total	280

Elaboración: Autores de la tesis

Los resultados muestran que el 40% (112 de respuestas) de las personas indican que llevan menos de 1 año con este estilo de vida, mientras que 65 personas llevan entre 1 a 2 años (23.21%), 53 personas llevan entre 3 a 5 años (18.93%) y 50 personas (17.86%) llevan más de 5 años con este estilo de vida.

Pregunta N ° 6 Filtrada: ¿Desde hace cuánto tiempo es usted vegano, vegetariano, en tránsito, interesado en estas opciones o lleva un estilo de vida saludable?

Figura 3.8: Resultado Pregunta 6 Filtrado



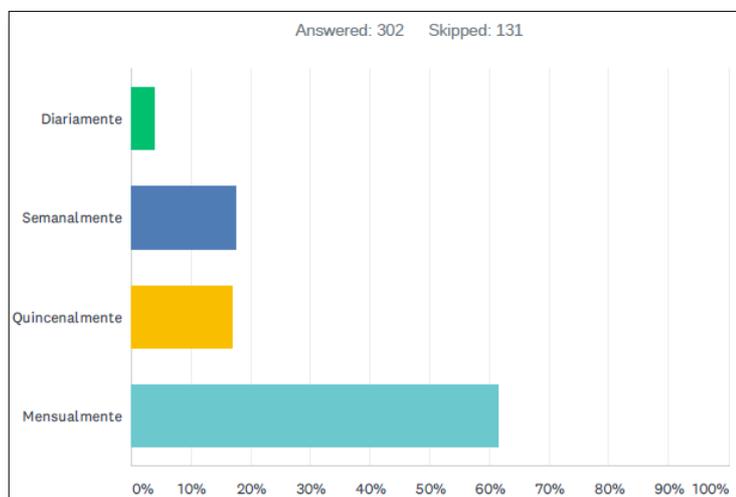
Opciones	Respuestas
Menos de 1 año	21.18% 18
De 1 a 2 años	17.65% 15
De 3 a 5 años	25.88% 22
Más de 5 años	35.29% 30
Total	85

Elaboración: Autores de la tesis

Filtrando los resultados, ahora se tiene mayoría con un 35.29% (30 respuestas) indicando que tienen más de 5 años siguiendo este estilo de vida.

Pregunta N ° 7: ¿Cada cuánto tiempo asiste a un restaurante de comida vegetariana, vegana o saludable?

Figura 3.9: Resultado Pregunta 7



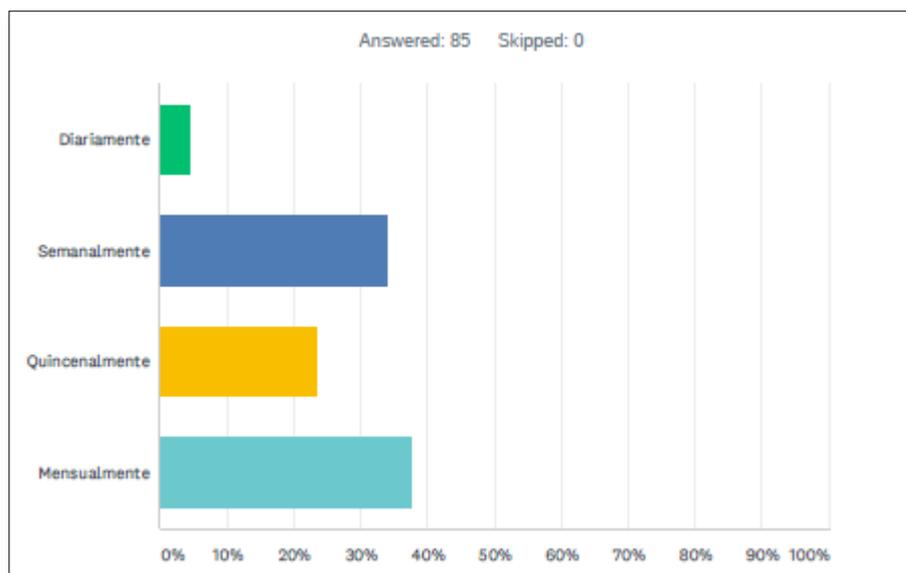
Opciones	Respuestas
Diariamente	3.57% 10
Semanalmente	18.21% 51
Quincenalmente	17.50% 49
Mensualmente	60.71% 170
	Total 280

Elaboración: Autores de la tesis

La mayoría asiste mensualmente a restaurantes de acuerdo con 170 respuestas (60.71%), del total de 280 encuestados. Mientras 51 personas van semanalmente (18.21%) a restaurantes, 49 personas van quincenalmente (17.50%), y 10 personas van diariamente (3.57%)

Pregunta N ° 7 Filtrada: ¿Cada cuánto tiempo asiste a un restaurante de comida vegetariana, vegana o saludable?

Figura 3.10: Resultado Pregunta 7 Filtrado



Opciones	Respuestas
Diariamente	4.71% 4
Semanalmente	34.12% 29
Quincenalmente	23.53% 20
Mensualmente	37.65% 32
Total	85

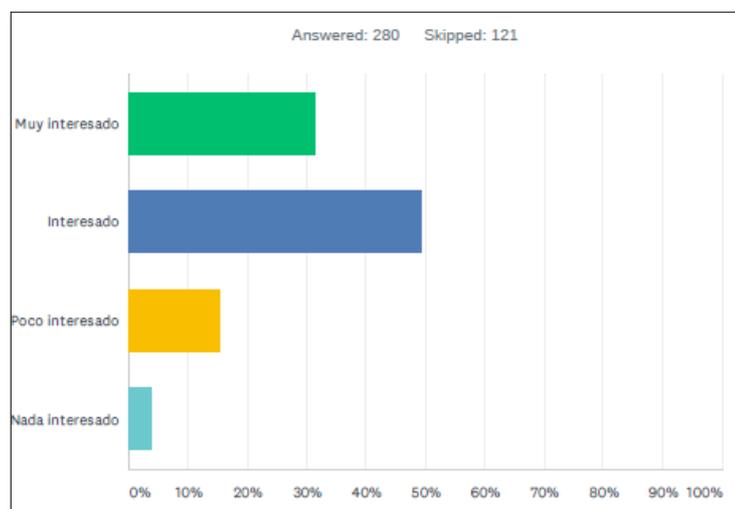
Elaboración: Autores de la tesis

La respuesta filtrada da como resultado un aumento en la asistencia semanal y quincenal a restaurantes. De esta manera, 29 personas indican que van semanalmente (34.12%) y 20 personas indican que van quincenalmente (23.53%).

La suma de ambos porcentajes da 57.65%, pasando de 35.71% hasta este nuevo porcentaje de frecuencia por un aumento en la asistencia semanal y quincenal a restaurantes vegetarianos, veganos o de vida saludable.

Pregunta N ° 8: De conocer la oferta de eventos relacionados al veganismo, vegetarianismo o vida saludable en general, ¿estaría Ud. Interesado en asistir?

Figura 3.11: Resultado Pregunta 8



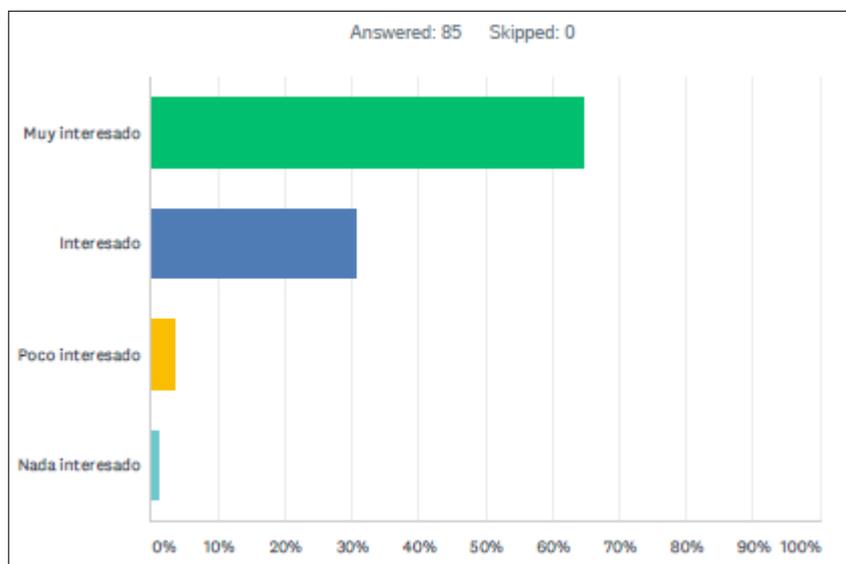
Opciones	Respuestas	
Muy interesado	31.43%	88
Interesado	49.29%	138
Poco interesado	15.36%	43
Nada interesado	3.93%	11
	Total	280

Elaboración: Autores de la tesis

Solo 11 personas (3.93%) de 280 indican que estarían nada interesados en asistir a eventos relacionados al veganismo, vegetarianismo o vida saludable de conocer la oferta. Es decir, que 269 de las respuestas (96.07%) lo tendría como una opción y, que 88 de esas respuestas (31.43% del total) estarían muy interesados en asistir.

Pregunta N ° 8 Filtrada: De conocer la oferta de eventos relacionados al veganismo, vegetarianismo o vida saludable en general, ¿estaría Ud. Interesado en asistir?

Figura 3.12: Resultado Pregunta 8 Filtrado



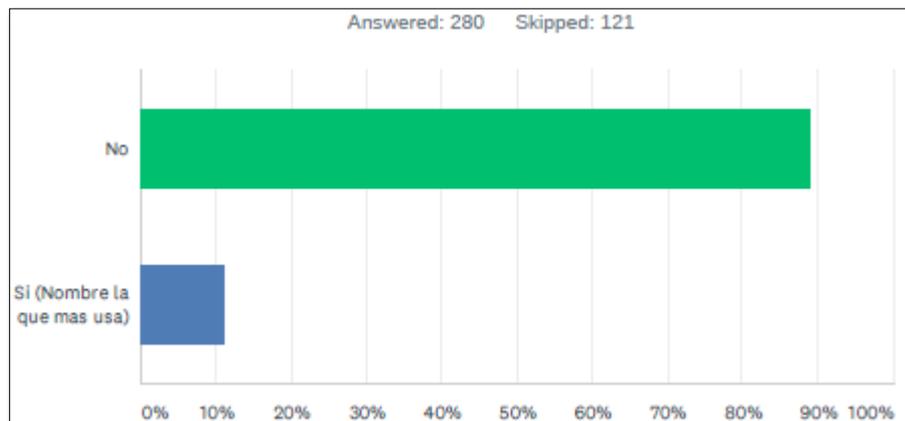
Opciones	Respuestas	
Muy interesado	64.71%	55
Interesado	30.59%	26
Poco interesado	3.53%	3
Nada interesado	1.18%	1
	Total	85

Elaboración: Autores de la tesis

Con las encuestas filtradas cambian notablemente las respuestas, ahora se tiene 81 respuestas (95.30%) del total indicando que estarían muy interesados o interesados en asistir. Por otro lado, las personas que no están interesados se reducen en 1 persona (1.18%).

Pregunta N ° 9: ¿Cuenta usted con aplicaciones móviles que aporten a su estilo de vida vegetariano, vegano o saludable?

Figura 3.13: Resultado Pregunta 9



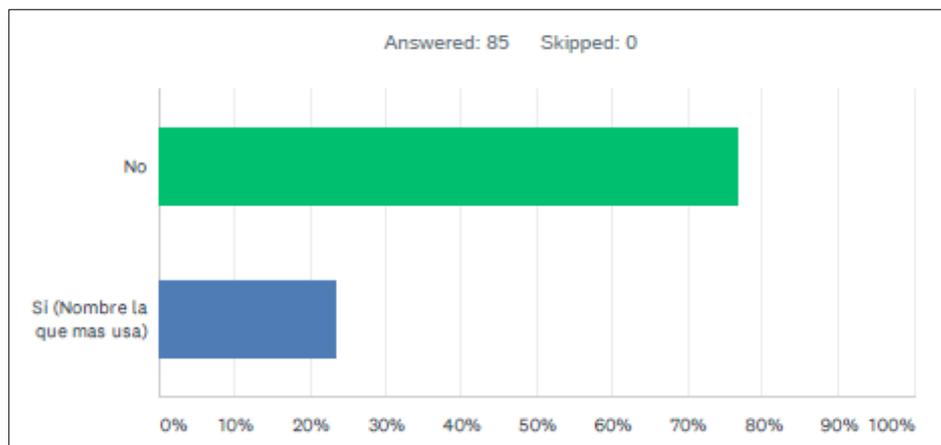
Opciones	Respuestas
No	88.93% 249
Si (Nombre la que mas usa)	11.07% 31
	Total 280

Elaboración: Autores de la tesis

Los resultados indican que solo 31 personas (11.07%) tienen aplicaciones móviles que aporten a su estilo de vida vegano, vegetariano o saludable, de un total de 280 personas que respondieron esta pregunta.

Pregunta N ° 9 Filtrada: ¿Cuenta usted con aplicaciones móviles que aporten a su estilo de vida vegetariano, vegano o saludable?

Figura 3.14: Resultado Pregunta 9 Filtrado



Opciones	Respuestas	
No	76.47%	65
Si (Nombre la que mas usa)	23.53%	20
	Total	85

Elaboración: Autores de la tesis

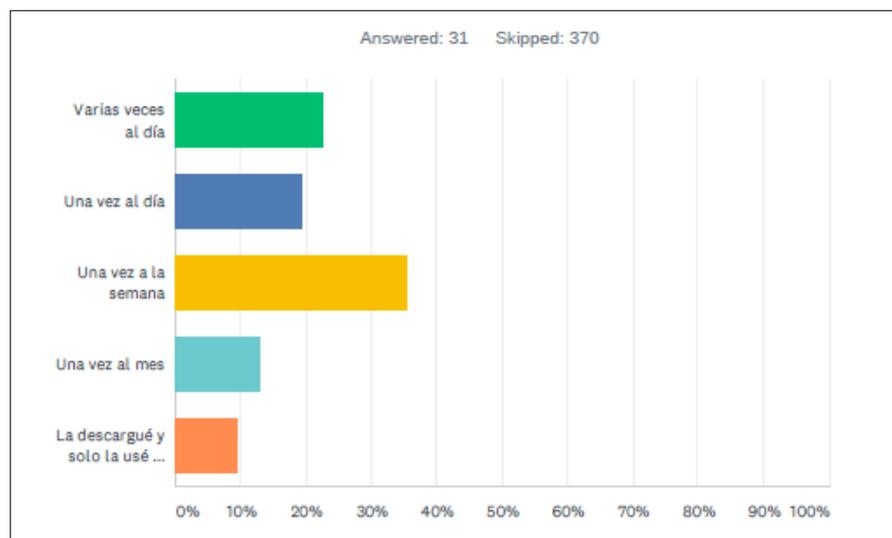
Los resultados de las encuestas filtradas arrojan un aumento en el porcentaje de personas con aplicaciones móviles que aporten a su estilo de vida vegetariano, vegano o saludable a 20 respuestas (23.53%) del total de 85.

Esta respuesta puede significar que no hay suficientes aplicaciones móviles respecto al tema, o que no hay aplicaciones de calidad que satisfagan las necesidades del usuario.

Sin embargo, según El Comercio en su artículo “El Smartphone consolida su avance” (Mendoza Riofrio, 2019) con apoyo de IPSOS, indica que en promedio en Perú cada usuario tiene 20 aplicaciones móviles, es decir, que en Perú las personas usan activamente varios aplicativos móviles.

Pregunta N ° 10: ¿Con que frecuencia usa usted esta aplicación?

Figura 3.15: Resultado Pregunta 10



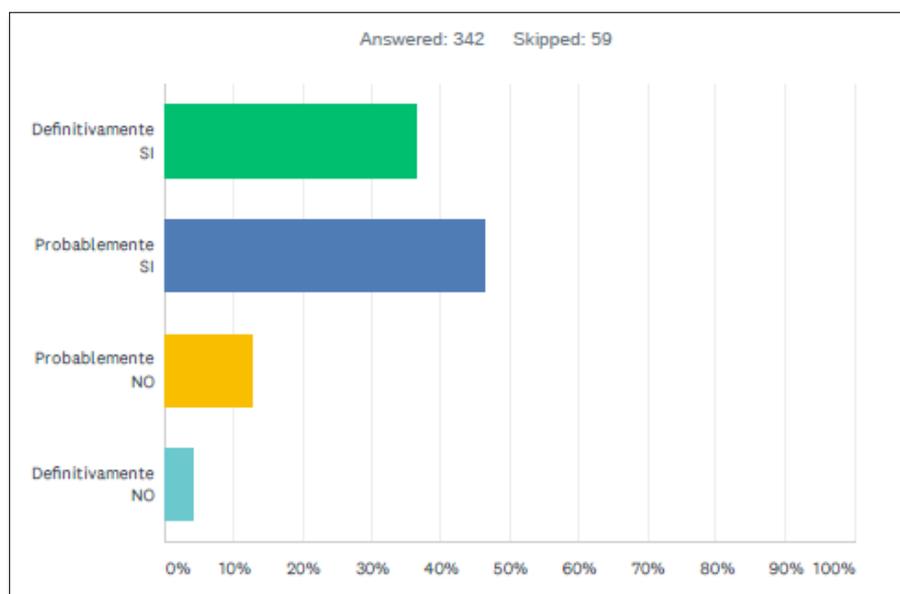
Opciones	Respuestas
Varias veces al día	22.58% 7
Una vez al día	19.35% 6
Una vez a la semana	35.48% 11
Una vez al mes	12.90% 4
La descargué y solo la usé una vez	9.68% 3
Total	31

Elaboración: Autores de la tesis

Las respuestas indican la cantidad de veces que una persona usa la aplicación. Esta pregunta fue respondida solamente por quienes contestaron que si contaban con una aplicación que aporte a su estilo de vida vegetariano, vegano o saludable; es por eso por lo que solo se tienen 31 respuestas en total. No es una gran muestra, pero brinda una referencia acerca del uso de estas aplicaciones sobre el mercado.

Pregunta N ° 11: Si tuviera la oportunidad de pertenecer a una comunidad vegetariana, vegana y de vida saludable a través de una aplicación móvil de descarga gratuita, en la que se podrá encontrar información afín a productos y servicios relacionados a este estilo de vida como por ejemplo restaurantes, eventos (charlas, talleres, conversatorios, etc.). ¿Estaría interesado en descargar la aplicación?

Figura 3.16: Resultado Pregunta 11



Opciones	Respuestas	
Definitivamente SI	36.55%	125
Probablemente SI	46.49%	159
Probablemente NO	12.87%	44
Definitivamente NO	4.09%	14
	Total	342

Elaboración: Autores de la tesis

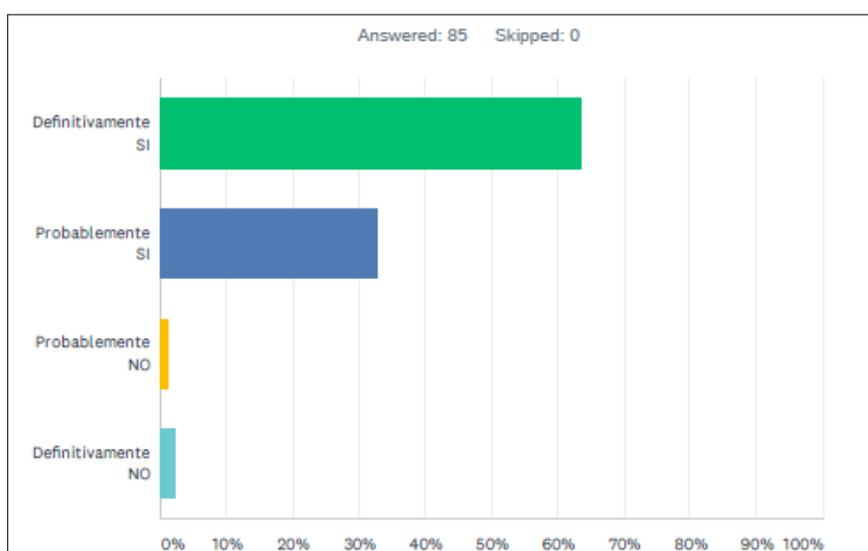
Esta es una de las preguntas más importantes de la encuesta donde se consulta el interés en descargar la aplicación del presente trabajo.

De un total de 342 encuestados, 125 personas (36.55%) indicaron que definitivamente sí descargarían la aplicación y 159 (46.49%) personas indicaron que probablemente sí descargarían la aplicación. En total, 284 personas respondieron

positivamente sobre la descarga de la aplicación (83.04%). Esta pregunta servirá como filtro para el Mercado Potencial y el Mercado Efectivo.

Pregunta N ° 11 Filtrada: Si tuviera la oportunidad de pertenecer a una comunidad vegetariana, vegana y de vida saludable a través de una aplicación móvil de descarga gratuita, en la que se podrá encontrar información afín a productos y servicios relacionados a este estilo de vida como por ejemplo restaurantes, eventos (charlas, talleres, conversatorios, etc.) ¿Estaría interesado en descargar la aplicación?

Figura 3.17: Resultado Pregunta 11 Filtrado



Opciones	Respuestas
Definitivamente SI	63.53% 54
Probablemente SI	32.94% 28
Probablemente NO	1.18% 1
Definitivamente NO	2.35% 2
	Total 85

Elaboración: Autores de la tesis

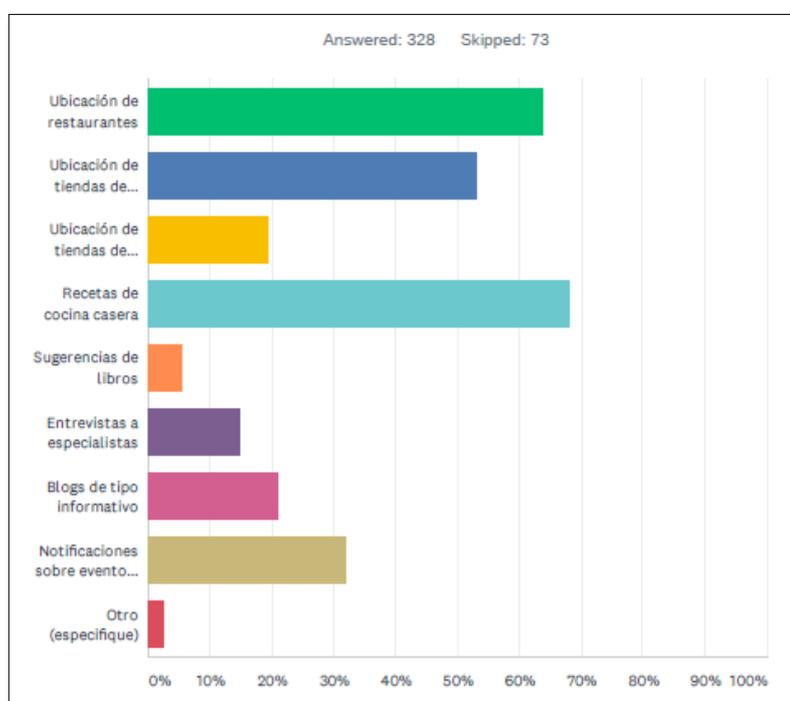
Usando las respuestas filtradas el escenario mejora, es decir, que veganos, vegetarianos, personas en tránsito o interesados en convertirse en veganos o vegetarianos tienen un mayor interés en la aplicación mencionada. La opción Definitivamente Sí aumenta considerablemente y el Probablemente No se reduce significativamente. Los números son: 54 personas manifestaron que Definitivamente Sí

(63.53%) y 28 Probablemente Sí (32.94%), en resumen un 96.47% de los encuestados descargarían la aplicación.

Sólo 3 personas indicaron *A lo mejor No* o *Definitivamente No* descargarían la aplicación (3.53%).

Pregunta N ° 12: ¿Qué tipo de información le gustaría encontrar en esta comunidad? Marque hasta 3, las que considere más importantes.

Figura 3.18: Resultado Pregunta 12



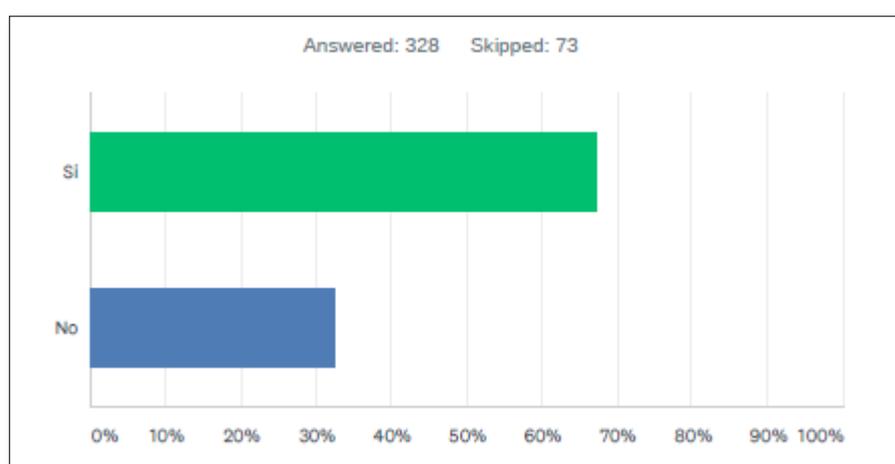
Opciones	Respuestas	
	Porcentaje	Cantidad
Ubicación de restaurantes	63.72%	209
Ubicación de tiendas de alimentos	53.05%	174
Ubicación de tiendas de productos especializados (no alimentos)	19.51%	64
Recetas de cocina casera	68.29%	224
Sugerencias de libros	5.49%	18
Entrevistas a especialistas	14.94%	49
Blogs de tipo informativo	21.04%	69
Notificaciones sobre eventos: ferias, conciertos, talleres, cursos, eventos deportivos.	32.01%	105
Otro (especifique)	2.44%	8
Total		328

Elaboración: Autores de la tesis

La ubicación de restaurantes, ubicación de tiendas de alimentos y recetas de cocina casera es la información más valorada por las personas, así como las notificaciones de eventos sobre ferias, conciertos, talleres, eventos deportivos u otros relacionados. Esta pregunta se enfocó en conocer los intereses del público y se usará para definir el contenido de inicio de operación de la aplicación.

Pregunta N ° 13: ¿Suele usted hacer compras por internet?

Figura 3.19: Resultado Pregunta 13



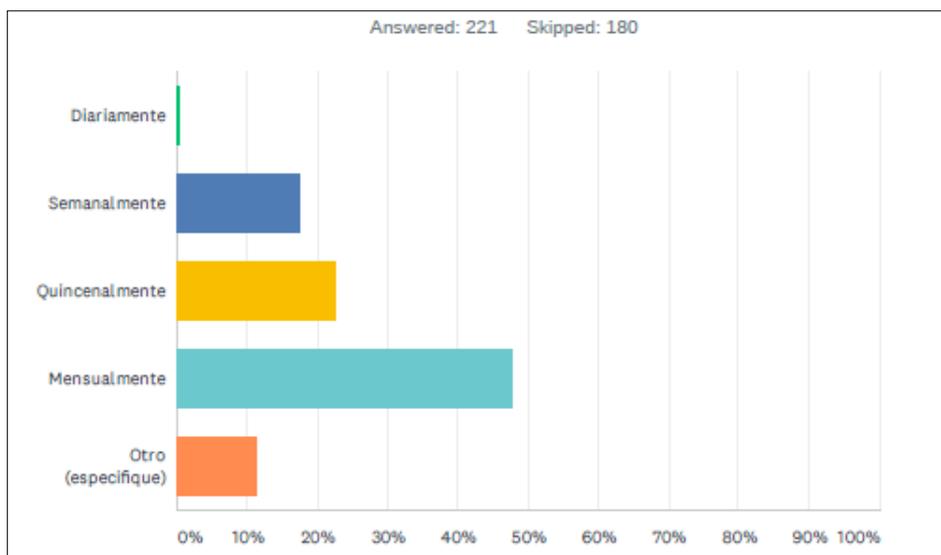
Opciones	Respuestas	
Si	67.38%	221
No	32.62%	107
	Total	328

Elaboración: Autores de la tesis

Los resultados de la pregunta indican que el 67.38% personas compran por internet. Dado que el producto es una Comunidad que albergará demanda y oferta, es primordial conocer los hábitos de compra como la frecuencia y el monto. El porcentaje obtenido es alto y favorable.

Pregunta N ° 14: Si Ud. compra por internet ¿Con qué frecuencia lo hace?

Figura 3.20: Resultado Pregunta 14



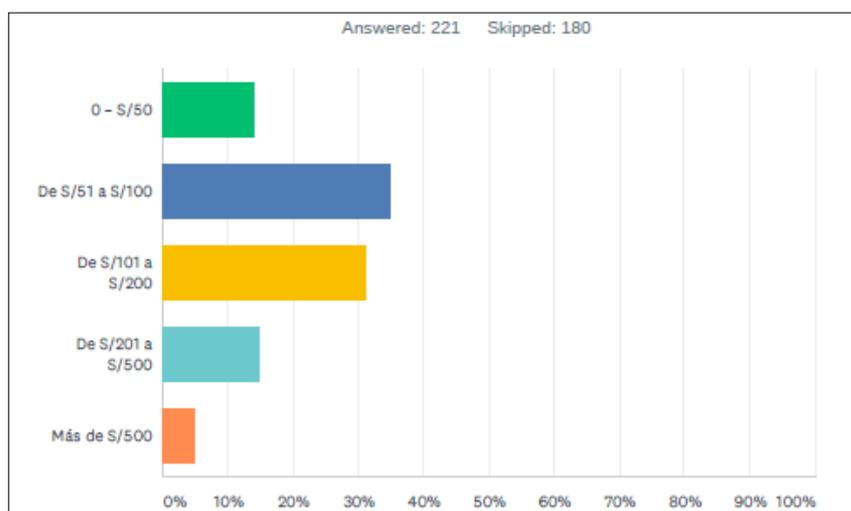
Opciones	Respuestas
Diariamente	0.45% 1
Semanalmente	17.65% 39
Quincenalmente	22.62% 50
Mensualmente	47.96% 106
Otro (especifique)	11.31% 25
	Total 221

Elaboración: Autores de la tesis

Las personas que compran de manera mensual representan el mayor porcentaje. La compra diaria sólo obtuvo un 0.45%

Pregunta N ° 15: ¿Cuánto gasta en promedio al mes en compras por internet por todo concepto?

Figura 3.21: Resultado Pregunta 15



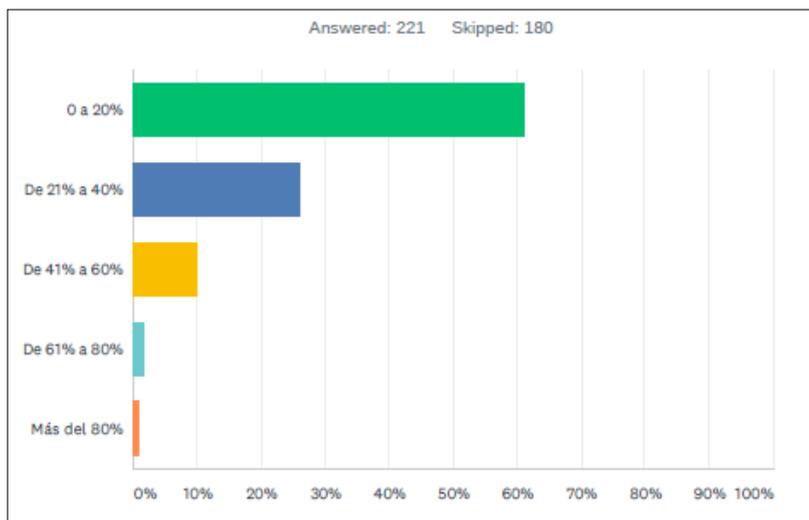
Opciones	Respuestas
0 – S/50	14.03% 31
De S/51 a S/100	34.84% 77
De S/101 a S/200	31.22% 69
De S/201 a S/500	14.93% 33
Más de S/500	4.98% 11
Total	221

Elaboración: Autores de la tesis

Según respuestas el gasto en promedio al mes en compras por internet por todo concepto está entre 51 a 100 soles con 77 votos (34.84%), seguido entre 101 a 200 soles con 69 votos (31.22%) del total de 221. 11 personas indicaron que gastan más de 500 soles al mes en compras por internet (4.98%).

Pregunta N ° 16: ¿Qué porcentaje de sus gastos mensuales representa sus compras en productos/servicios relacionados con vida saludable, veganismo o vegetarianismo?

Figura 3.22: Resultado Pregunta 16



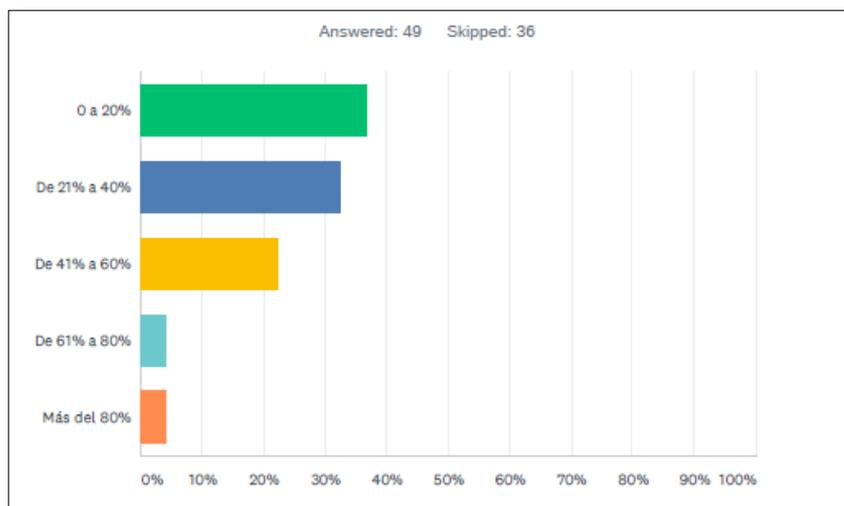
Opciones	Respuestas	
0 a 20%	61.09%	135
De 21% a 40%	26.24%	58
De 41% a 60%	9.95%	22
De 61% a 80%	1.81%	4
Más del 80%	0.90%	2
	Total	221

Elaboración: Autores de la tesis

Del gasto mensual en compras por internet, los encuestados destinan un máximo 20% de su presupuesto en productos o servicios relacionados con vida saludable, veganismo o vegetarianismo. Son pocas las personas que mayor cantidad de dinero en productos afines.

Pregunta N ° 16 Filtrada: ¿Qué porcentaje de sus gastos mensuales representa sus compras en productos/servicios relacionados con vida saludable, veganismo o vegetarianismo?

Figura 3.23: Resultado Pregunta 16 Filtrado



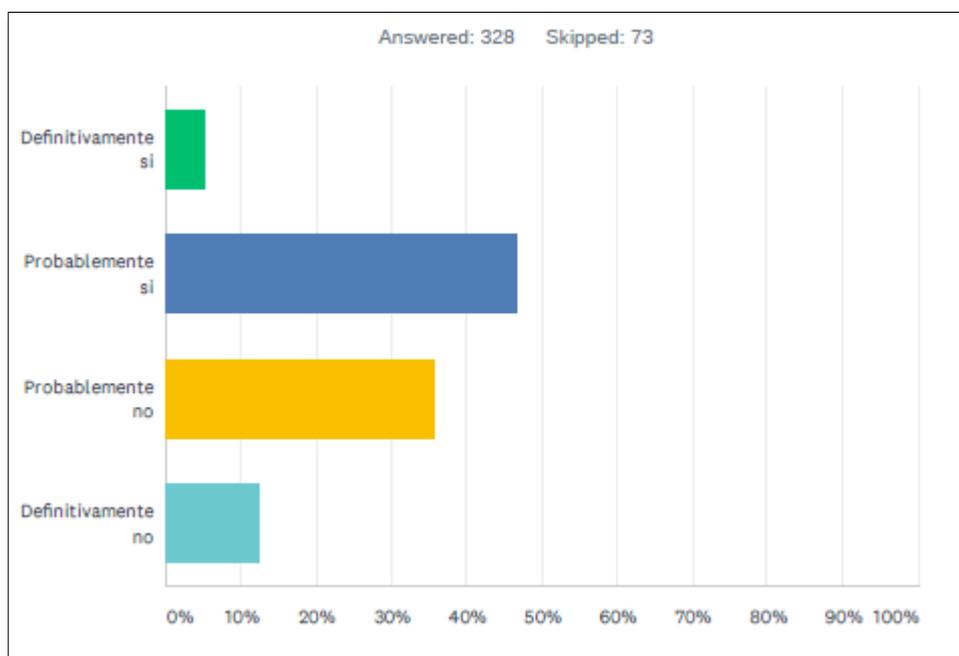
Opciones	Respuestas	
0 a 20%	36.73%	18
De 21% a 40%	32.65%	16
De 41% a 60%	22.45%	11
De 61% a 80%	4.08%	2
Más del 80%	4.08%	2
	Total	49

Elaboración: Autores de la tesis

Si las respuestas se filtran, la cantidad del presupuesto destinado pasa a ser mayor.

Pregunta N ° 17: ¿Estaría dispuesto/a Ud. a realizar un pago único para una versión Premium de esta aplicación móvil orientada a conformar una comunidad para el público vegetariano, vegano o interesados en estilo de vida saludable?

Figura 3.24: Resultado Pregunta 17



Opciones	Respuestas	
Definitivamente si	5.18%	17
Probablemente si	46.65%	153
Probablemente no	35.67%	117
Definitivamente no	12.50%	41
	Total	328

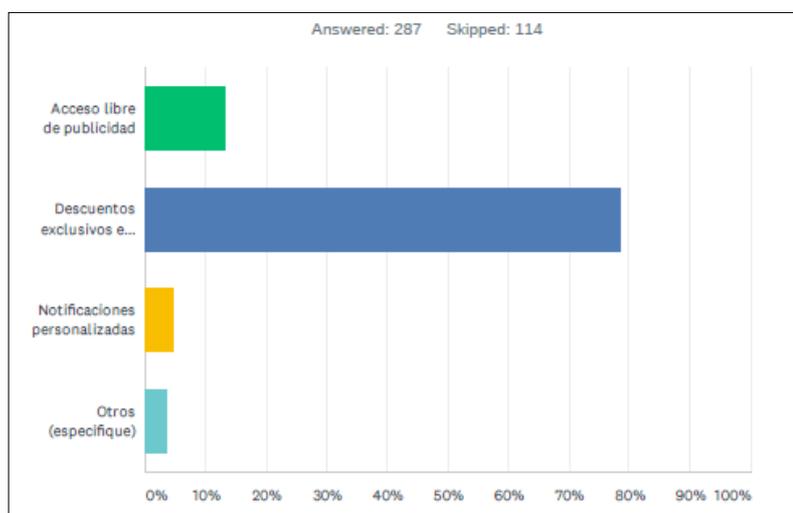
Elaboración: Autores de la tesis

Los resultados indican que 17 personas (5.18%) de 328 Definitivamente Sí comprarían la versión Premium y que 153 (46.65%) Probablemente Sí la comprarían. En otras palabras, el 5% compraría con certeza esta versión y 46% lo tendrían en cuenta como opción. El 35.67% indican Probablemente No o duda sobre la compra de la versión premium.

Se consideran respuestas positivas teniendo en cuenta que es un aplicativo que no existe en el mercado y que el cliente no ha experimentado con la versión Beta.

Pregunta N ° 18: ¿Qué beneficios adicionales consideraría para realizar este pago?

Figura 3.25: Resultado Pregunta 18



Opciones	Respuestas	
Acceso libre de publicidad	13.24%	38
Descuentos exclusivos en productos y servicios	78.40%	225
Notificaciones personalizadas	4.88%	14
Otros (especifique)	3.48%	10
	Total	287

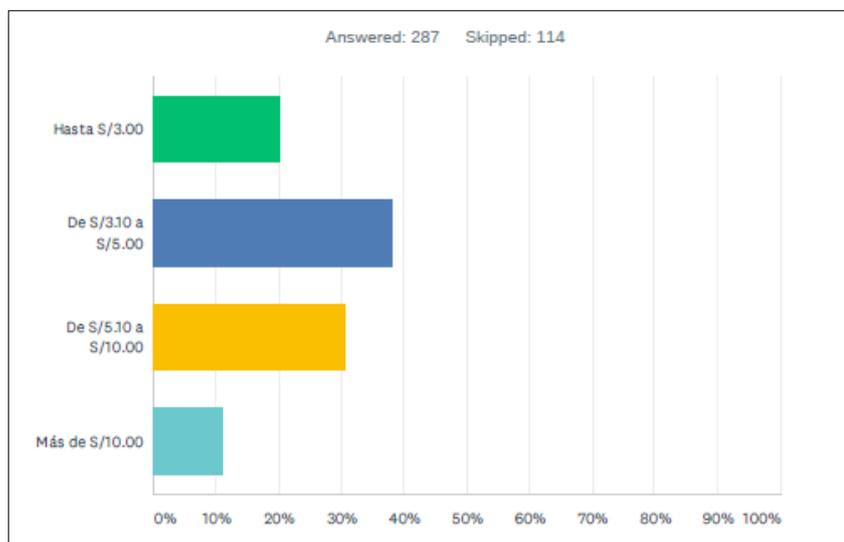
Elaboración: Autores de la tesis

Los resultados indican que la mayoría prefieren descuentos exclusivos en productos y servicios al ser usuarios Premium., seguido del acceso libre de publicidad y finalmente de notificaciones personalizadas.

Sobre las respuestas “Otros”, los encuestados consideran importante apoyar a santuarios o albergues, y solicitan que el producto sea solo para veganos y no incluyan a las personas que buscan estilo de vida saludable, sin embargo no genera impacto puesto que representan un porcentaje mínimo (2 personas del total).

Pregunta N ° 19: De tratarse de un pago único ¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar?

Figura 3.26: Resultado Pregunta 19



Opciones	Respuestas	
Hasta S/3.00	20.21%	58
De S/3.10 a S/5.00	37.98%	109
De S/5.10 a S/10.00	30.66%	88
Más de S/10.00	11.15%	32
	Total	287

Elaboración: Autores de la tesis

La mayoría indicó que pagarían entre 3.10 a 5 soles como pago único del aplicativo. Un menor número con 88 votos (30.66%) indicó que pagaría de 5.1 a 10 soles, y 58 personas solamente pagarían hasta 3 soles (20.21%). Finalmente 32 personas indican que pagarían más de 10 soles (11.15%) por la versión Premium.

3.6 Demanda presente y futura

3.6.1 Estimación del Mercado Total

El Mercado Total son todos los clientes que pueden y quieren adquirir el producto o servicio o sus atributos clave en un momento dado. Para determinar el mercado potencial se utilizará la siguiente fórmula:

- *(Población de Lima Metropolitana) X (% NSE A, B y C) X (% personas entre los 18 años y 55 años) X (% personas que usan smartphone) X (% de la suma de las respuestas Vegano, vegetariano, interesado en una vida saludable, interesado en ser vegano o vegetariano, en tránsito, ninguna de las anteriores, pero conozco personas relacionadas de la Pregunta 4 de la Encuesta).*

Tabla 3.8: Población por sector socio económico

Zonas	Distritos	Población	NSE (%)		Final
		Miles	A, B y C	D y E	
Lima Norte	Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,627.60	67.00%	33.00%	1,760,492
Lima Centro	Breña, La Victoria, Lima, Rímac, San Luis	828.4	76.40%	23.70%	632,897
Lima Moderna	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,416.00	94.20%	5.80%	1,333,872
Lima Este	Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,616.40	63.40%	36.60%	1,658,797
Lima Sur	Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,839.80	66.70%	33.30%	1,227,146
Callao	Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla	1,100.40	67.60%	32.40%	743,870
Balnearios	Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa	152.40	49.60%	50.40%	75,590
				TOTAL	7,432,664

Elaboración: Autores de la tesis.

Lima Metropolitana tiene 7,432,664 habitantes pertenecientes a los NSE A, B y C.

La segmentación por edades es:

Tabla 3.9: Grupo de Edad

Grupo de edad	Total
	%
0 a 5 años	8.90%
6 a 12 años	10.42%
13 a 17 años	7.83%
18 a 24 años	12.83%
25 a 39 años	25.36%
40 a 55 años	19.72%
56 a + años	14.94%
Total	100.00%

Fuente: (Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C., 2019)

Elaboración: Autores de la tesis

Del total, el 57.91% de la población tiene entre 18 a 55 años, lo que resulta en 4,304,225 personas.

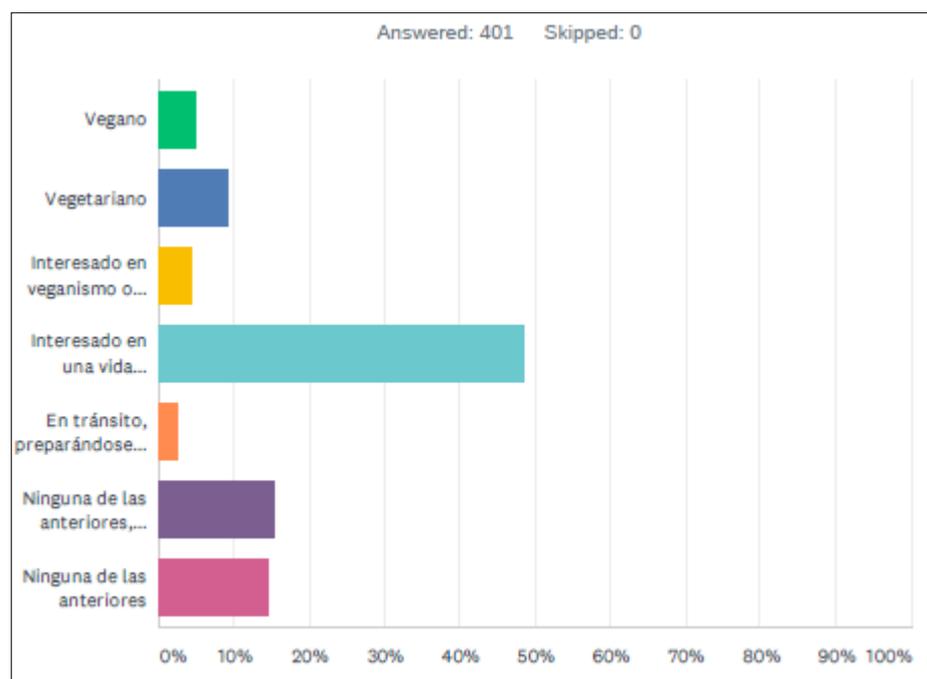
De esta población el 94% cuentan con smartphone según Ipsos y El Comercio (Mendoza Riofrio, 2019)

$$4,304,225 \times 0.94 = 4,045,971 \text{ personas}$$

Para determinar el Mercado Total se consideran los resultados de la Pregunta 4, excluyendo el porcentaje que respondió Ninguna de las Anteriores.

Pregunta N ° 4: ¿Es usted?

Figura 3.27: Resultado Pregunta 4



Opciones	Respuestas	
Vegano	4.99%	20
Vegetariano	9.23%	37
Interesado en veganismo o vegetarianismo	4.49%	18
Interesado en una vida saludable	48.63%	195
En tránsito, preparándose para vegetariano o vegano	2.49%	10
Ninguna de las anteriores, pero tiene familiares o personas cercanas que son veganas o vegetarianas, o llevan una vida saludable.	15.46%	62
Ninguna de las anteriores	14.71%	59
	Total	401

Elaboración: Autores de la tesis.

Resultado:

$$4,045,971 \times 0.8529 = 3,450,808 \text{ personas conforman el Mercado Total}$$

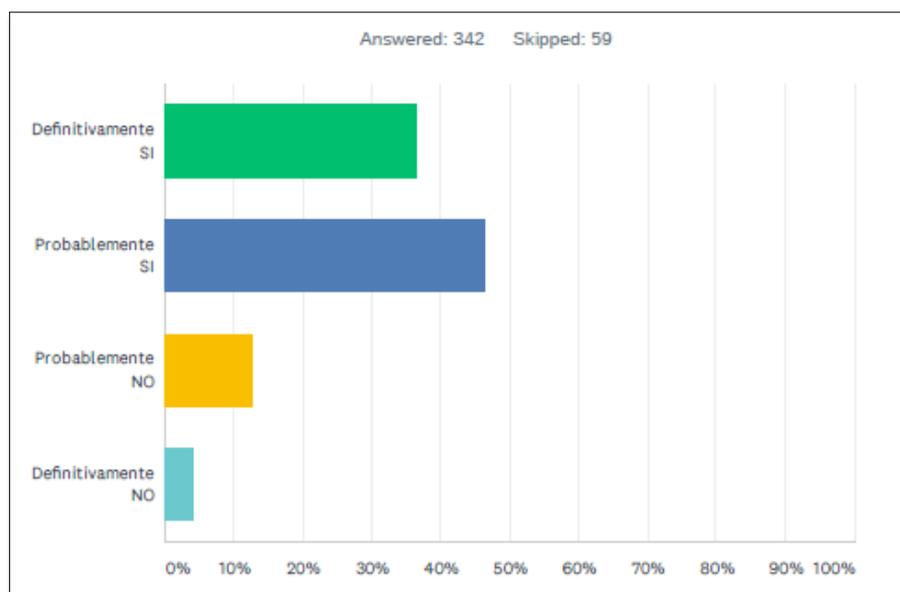
3.6.2 Estimación del Mercado Potencial

El Mercado Potencial es el que muestra interés por el producto o servicio. Para estimar el Mercado Potencial se usarán los resultados de la Pregunta 11 de la Encuesta filtrada. La fórmula es la siguiente:

(Mercado Total) X (suma de respuesta Definitivamente Sí y Probablemente Sí de la Pregunta 11)

Pregunta N ° 11: Si tuviera la oportunidad de pertenecer a una comunidad vegetariana, vegana y de vida saludable a través de una aplicación móvil de descarga gratuita, en la que se podrá encontrar información afín a productos y servicios relacionados a este estilo de vida como por ejemplo restaurantes, eventos (charlas, talleres, conversatorios, etc.) ¿Estaría interesado en descargar la aplicación?

Figura 3.28: Resultado Pregunta 11



Opciones	Respuestas
Definitivamente SI	36.55% 125
Probablemente SI	46.49% 159
Probablemente NO	12.87% 44
Definitivamente NO	4.09% 14
Total	342

Elaboración: Autores de la tesis.

Los encuestados cuyas respuestas fueron *Definitivamente Sí* y *Probablemente Sí* representan un 83.04%, por tanto:

$$3,450,808 \times 0.8304 = 2,865,550 \text{ personas es el Mercado Potencial}$$

3.7 Estimación del Mercado Efectivo

El Mercado Efectivo es una parte del Mercado que muestra alto grado de interés en el producto o servicio considerando los atributos, así como el precio a cobrar. Se usará nuevamente los resultados de la pregunta 11:

$$(\text{Mercado Total}) \times (\text{respuesta Definitivamente Sí de la Pregunta 11})$$

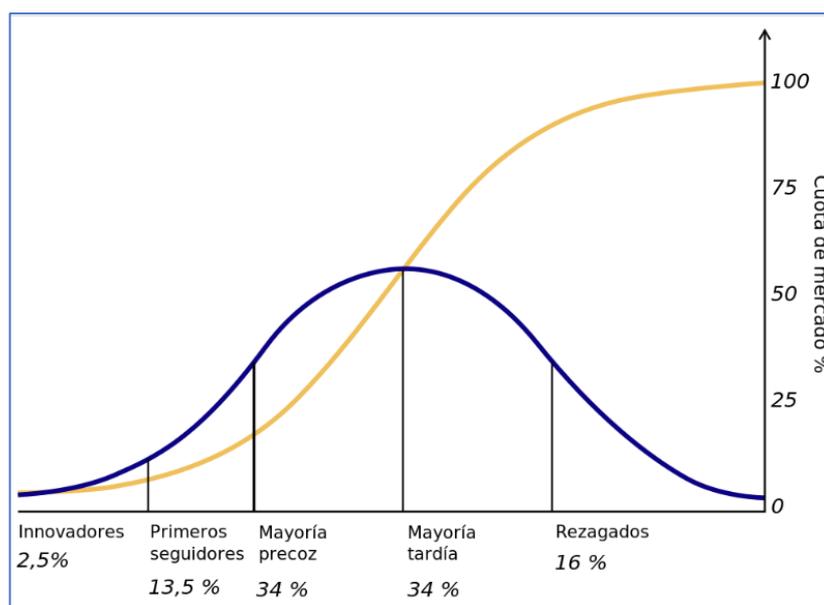
Un 36.55% manifestaron que Definitivamente Sí descargarían la aplicación, es decir:

$$3,450,808 \times 0.3655 = 1,261,270 \text{ personas conforman el Mercado Efectivo}$$

3.8 Estimación del Mercado Meta

El Mercado Meta es la parte del Mercado Efectivo que se atenderá al iniciar la comunidad. Por lo general oscila entre el 1% al 10% dependiendo de distintas variables. En este caso, al ser el producto un aplicativo virtual, tendrá menos barreras físicas brindando facilidades para llegar a escala. Dado ello, se utilizará un 5.5% para estimar el Mercado Meta. La Teoría de la Difusión de las Innovaciones o Early Adopters indica que la difusión de este tipo de aplicativo se desarrolla en función a los distintos tipos de adoptantes según gráfica (Rogers, 2003):

Figura 3.29: Teoría de la difusión



Fuente: (Rogers, 2003)

Como Mercado Meta se tomará el 5.5%, este porcentaje lo conforman Innovadores para inicio del año, y los Primeros Seguidores hasta acabar el año. Se estima que para el quinto año se logre abarcar todo el mercado de los Primeros Seguidores, es decir, llegar al 16% acumulado del mercado efectivo, dando un crecimiento porcentual de 2.625% por año.

Entonces el mercado meta se calcula de la siguiente forma:

$$(Mercado\ efectivo) \times 5.5\% = Mercado\ Meta$$

$$1,261,270 \times 0.055 = 69,369\ personas\ conforman\ el\ Mercado\ Meta$$

Por tanto, el 69,369 es la cantidad de personas que se estiman registradas y usando el aplicativo para el último mes del año.

Cabe resaltar que la comunidad no es un producto de consumo único, los usuarios pueden usar el aplicativo “n” veces el mismo día. Este número de personas es el total para el último mes del año, y durante el inicio del año se espera experimentar un incremento hasta llegar a 69,369 en el último mes.

3.9 Cuantificación anual de la demanda

La demanda va de acuerdo con la forma de ingreso de la empresa, es decir, la forma en que se recibirán los ingresos. Son 3 formas las que se plantean:

3.9.1 Ingreso por vistas

El ingreso por tráfico o por visitas es la cantidad de personas que “viajan” por el aplicativo y generan la vista o impresión de publicidades que finalmente resulta en un ingreso pagado por Google hacia la compañía. Para seguir hablando de este tema se deben aclarar ciertas definiciones:

- Los visitantes: son el número de individuos que en una medida de tiempo visitan un aplicativo. Por ejemplo: 2500 usuarios pueden ingresar al aplicativo el día de hoy.
- El tiempo de tránsito: es muy importante conocer la cantidad de tiempo que transita una persona y en qué lugares del aplicativo estuvo. En ocasiones las personas transitan y demuestran permanencia en un lugar, pero esto es debido a errores, por ello es vital conocer estos tiempos para encontrar estos errores o para mejorar ciertas partes del aplicativo ya que registra muchas visitas a un producto y al resto no.

La permanencia del usuario es importante porque significará una gran cantidad de navegación y, con esto, una gran cantidad de impresiones de publicidades: si una persona navega durante 10 minutos en el aplicativo lo más probable es que ese mismo usuario durante sólo un ingreso en el mismo día haya podido realizar 20 impresiones o vistas en ese momento.

- La cantidad de impresiones: es la vista sólo a una página durante un momento, es decir, si una persona da 3 clics estando dentro del aplicativo realizará 3 impresiones porque habrá transitado por 3 páginas.
- Google Ad Sense: es el servicio de Google para insertar publicidad en páginas webs o aplicativos. Es el más popular y fácil de usar.

Para el Ingreso por visitas la cantidad de impresiones es lo primordial ya que Google Ad Sense pagará a la compañía por la cantidad de visualizaciones de las publicidades. Finalmente, si esas 2500 personas que ingresaron hoy al aplicativo generan al menos 3 vistas (visita 3 enlaces dentro) serán finalmente 7500 vistas de publicidad.

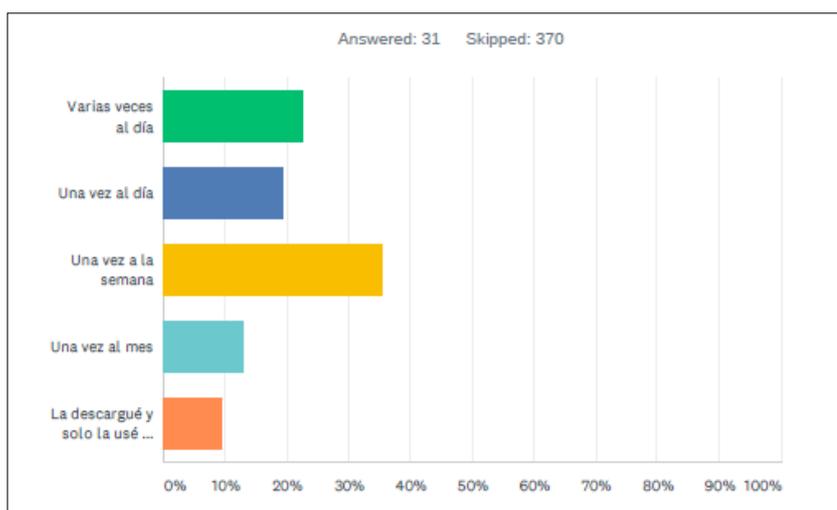
La web, que será una herramienta importante, será el medio que se empleará para tener anuncios relacionados al rubro de moda, salud, eventos saludables, comida, vegetarianos, veganos, entre otros. Google elegirá el aplicativo con publicidades relacionadas y pagará a la compañía por cada vista que se tenga.

Por parte de la compañía sólo se debe asignar un espacio en el aplicativo y Google se encarga del resto.

En resumen, el ingreso por visitas hace referencias a las vistas que tendrás los usuarios en la misma aplicación generando impresiones o vistas de publicidades puestas por Google Ad Sense. Para cuantificar la demanda en base a esta forma de ingreso se usará los resultados de la Pregunta 10:

Pregunta N ° 10: ¿Con que frecuencia usa usted esta aplicación?

Figura 3.30: Resultado pregunta 10



Opciones	Respuestas	
Varias veces al día	22.58%	7
Una vez al día	19.35%	6
Una vez a la semana	35.48%	11
Una vez al mes	12.90%	4
La descargué y solo la usé una vez	9.68%	3
	Total	31

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 3.10: Resultado Pregunta 10

Frecuencia mensual	Cantidad de respuestas	Veces al mes	% del total	Total
Varias veces al día*	7	60	22.58%	420
Una vez al día	6	30	19.35%	180
Una vez a la semana	11	4.5	35.48%	49
Una vez al mes	4	1	12.90%	4
No la usan	3	0	9.68%	0
TOTAL	31	95.5	100.00%	653

*Se considerará 2 veces al día

Elaboración: Autores de la tesis

Se considera 2 usos diarios para la respuesta Varias Veces al Día, lo que resulta en 60 usos del aplicativo por mes (30 días x 2 usos diarios = 60 usos mensuales).

Mediante el uso del promedio ponderado se obtiene 653 usos de la aplicación en todo el mes, es decir, en promedio se usará 21 veces al mes (653 / 31 encuestas = 21.06).

Como respaldo de este dato se tiene que:

- Según el portal Alexa.com, web que brinda diversa información gratis y pagada sobre webs y el tráfico, en el Perú una persona ingresa aproximadamente 9 veces al día a contenido web. (An Amazon.com Company, 2020)
- Según el portal Agiratech las aplicaciones móviles favoritas de las personas son usadas de 21 a 30 veces al día en promedio. (Agira Technologies, 2019)
- Según el Diario Gestión, los jóvenes usan hasta 13 horas semanales para navegar en internet o en aplicaciones desde sus dispositivos móviles. (Redacción Gestión, 2016)

Luego de la revisión de esta información, el número de 21 de ingresos al mes es razonable. Además, debe tenerse en cuenta que cuando una persona ingresa a una web o un aplicativo suele transitar y demorar cierto tiempo y generar una cantidad de vistas. Por tal razón, se considerará 3 vistas como mínimo por ingreso, es decir, que cada vez que una persona ingresa al aplicativo por lo menos navegará por 3 páginas (3 clics) generando 3 vistas:

$$3 \text{ vistas} \times 21 \text{ ingresos/mes} = 63 \text{ vistas por mes.}$$

La demanda, basada en el análisis del presente capítulo, es:

Tabla 3.11: Demanda proyectada

Meses	Cantidad de usuarios
Enero	5781
Febrero	11562
Marzo	17342
Abril	23123
Mayo	28904
Junio	34685
Julio	40465
Agosto	46246
Septiembre	52027
Octubre	57808
Noviembre	63588
Diciembre	69369
TOTAL	450899

Elaboración: Autores de la tesis

En el mes de enero se tiene 5,781 usuarios en total, cada usuario ingresará al mes 21 veces y en cada ingreso se hará 3 vistas, es decir, que cada usuario en total hará 63 vistas por mes:

$5781 \text{ usuarios} \times 63 \text{ (cantidad de vistas por mes)} = 364,203 \text{ vistas del aplicativo en el mes de enero.}$

Se entiende que en el mes de febrero se repite el escenario, pero con 11,562 que es la cantidad de usuarios para este mes.

En resumen, se tiene un total de 450,899 resultado de la acumulación de la demanda a lo largo del año. Si cada uno de estos tendrá 63 ingresos al mes, se calculará las vistas del primer año:

$$450,899 \times 63 \text{ vistas/mes} = 28,406,606 \text{ vistas}$$

Por último, las vistas del mes serán:

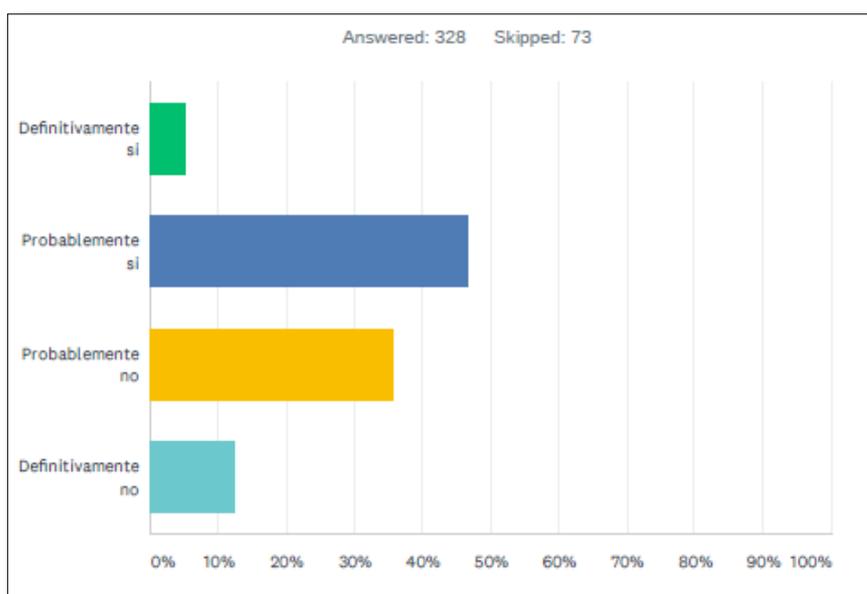
$$28,406,606 / 12 = 2,367,217 \text{ vistas mes en total.}$$

3.9.2 Ingreso por compra de Versión Premium

Los usuarios tendrán la posibilidad de adquirir la versión Premium. Esta versión tendrá cero anuncios. En el mercado siempre se da esta posibilidad para que el usuario pueda estar libre de anuncios publicitarios. Para cuantificar este ingreso se usará la pregunta 17:

Pregunta 17 ¿Estaría dispuesto/a Ud. a realizar un pago único para una versión Premium de esta aplicación móvil orientada a conformar una comunidad para el público vegetariano, vegano o interesados en estilo de vida saludable?

Figura 3.31: Resultado pregunta 17



Opciones	Respuestas
Definitivamente si	5.18% 17
Probablemente si	46.65% 153
Probablemente no	35.67% 117
Definitivamente no	12.50% 41
	Total 328

Elaboración: Autores de la tesis

El 5.18% de todo el Mercado Meta sí compraría la Versión Premium. Para el año 1 entonces:

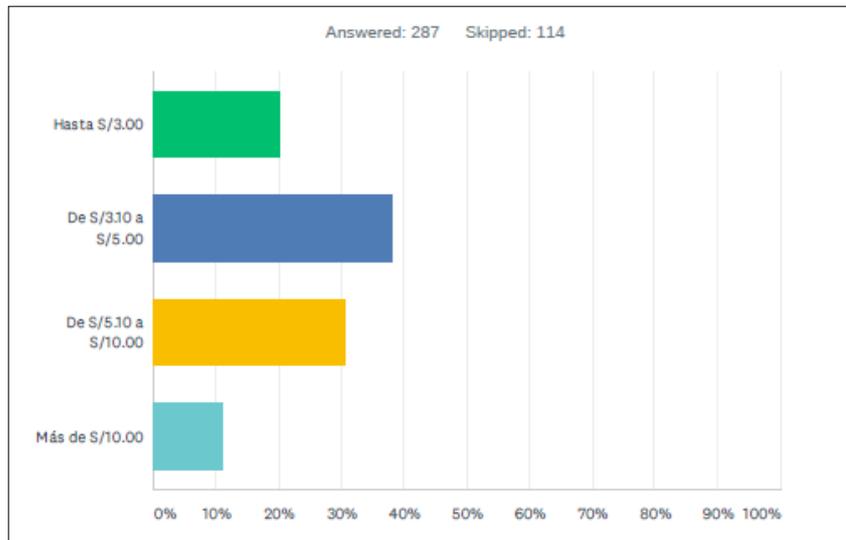
$$69369 \times 5.18\% = 3593 \text{ personas comprarían la versión Premium}$$

Se entiende que se debe excluir este resultado de la primera forma de ingresos ya que no visualizarían publicidades.

La Pregunta 19 indica el rango de precios que los usuarios estarían dispuestos a pagar:

Pregunta N ° 19: De tratarse de un pago único ¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar?

Figura 3.32: Resultado pregunta 19



Opciones	Respuestas	
Hasta S/3.00	20.21%	58
De S/3.10 a S/5.00	37.98%	109
De S/5.10 a S/10.00	30.66%	88
Más de S/10.00	11.15%	32
	Total	287

Elaboración: Autores de la tesis

Dado los resultados, el pago único por la versión Premium se establece en S/5.00 incluidos los impuestos.

Tabla 3.12: Estimación de precio promedio

Precio	Cantidad	%	Promedio Ponderado
3	58	20.21%	0.606
5	109	37.98%	1.899
10	88	30.66%	3.066
15	32	11.15%	1.672
Total	287	100.00%	7.244

Elaboración: Autores de la tesis

3.9.3 Ingreso por pago de cliente empresa

A partir del segundo año se ofrecerán paquetes para los clientes empresa.

El Paquete Básico será gratuito, el Paquete Alto y el Paquete Enterprise, estos dos últimos con costo. Las características de estos paquetes se describirán en el Capítulo 4: Diseño del Producto.

Según un estudio para evaluar la viabilidad de desarrollar una plataforma tecnológica que impulse el estilo de vida saludable con el fin de crear una comunidad virtual, la oferta potencial es de 1132 locales para el primer año de la aplicación, con un crecimiento de 10% anual. (Carriquiry, Palermo, & Salazar, 2015)

De igual manera, se tendrá un alcance del 40% para el primer año y un aumento de 5% por año. El 40% de los Ofertantes optarían por el Paquete Básico, 35% el Paquete Alto y 25% el Paquete Enterprise.

Los precios de los paquetes serán de S/590.00 anuales para el Paquete Alto y de S/790.00 para el Paquete Enterprise. Ambos incluyen los impuestos.

Para el primer año el escenario es el siguiente:

Tabla 3.13: Escenario año 1

		Año 1
Membresía Cliente Empresa	Universo	1132
	% Alcance	40%
	# Clientes	453
	Básico	453

Elaboración: Autores de la tesis

3.10 Programa del segundo al quinto año 2021 al 2024

3.10.1 Ingreso por vistas

Del año 1 al año 5 la cantidad de vistas realizada por los usuarios por año y mes serán:

Tabla 3.14: Proyección de usuarios registrados

Meses / Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Enero	5,781	72,128	105,237	138,346	171,454
Febrero	11,562	74,887	107,996	141,105	174,213
Marzo	17,342	77,646	110,755	143,864	176,972
Abril	23,123	80,405	113,514	146,623	179,731
Mayo	28,904	83,164	116,273	149,382	182,490
Junio	34,685	85,924	119,032	152,141	185,249
Julio	40,465	88,683	121,791	154,900	188,008
Agosto	46,246	91,442	124,550	157,659	190,767
Septiembre	52,027	94,201	127,309	160,418	193,526
Octubre	57,808	96,960	130,068	163,177	196,285
Noviembre	63,588	99,719	132,827	165,936	199,044
Diciembre	69,369	102,478	135,587	168,695	201,803
TOTAL	450,899	1,047,638	1,444,942	1,842,242	2,239,543

Elaboración: Autores de la tesis

La cantidad de vistas por mes será:

Tabla 3.15: Proyección de cantidad de vistas

Meses / Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Enero	364,187	4,544,070	6,629,945	8,715,770	10,801,595
Febrero	728,375	4,717,893	6,803,763	8,889,589	10,975,414
Marzo	1,092,562	4,891,717	6,977,582	9,063,407	11,149,233
Abril	1,456,749	5,065,540	7,151,401	9,237,226	11,323,051
Mayo	1,820,936	5,239,363	7,325,220	9,411,045	11,496,870
Junio	2,185,124	5,413,186	7,499,038	9,584,864	11,670,689
Julio	2,549,311	5,587,010	7,672,857	9,758,682	11,844,508
Agosto	2,913,498	5,760,833	7,846,676	9,932,501	12,018,327
Septiembre	3,277,685	5,934,656	8,020,495	10,106,320	12,192,145
Octubre	3,641,873	6,108,479	8,194,314	10,280,139	12,365,964
Noviembre	4,006,060	6,282,303	8,368,132	10,453,958	12,539,783
Diciembre	4,370,247	6,456,126	8,541,951	10,627,776	12,713,602
TOTAL	28,406,606	66,001,176	91,031,374	116,061,277	141,091,180

Elaboración: Autores de la tesis

3.10.2 Ingreso por compra de Versión Premium

Teniendo en cuenta la anterior tabla, se empleará la cantidad de usuarios en el mes de diciembre, que representan el Mercado Meta por año, para cuantificar la cantidad de usuarios que compararán la Versión Premium.

Tabla 3.16: Cantidad de Usuarios Nuevos al Año

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de usuarios nuevos	69,369	33,109	33,108	33,108	33,108

Elaboración: Autores de la tesis

Para el año 2 hacia adelante la cantidad será menor debido a que sólo se considera el incremento del mercado. El 5.18% del mercado en mención adquirirá la Versión Premium, es decir:

Tabla 3.17: Proyección de usuarios premium

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios Premium	3,593	1,715	1,715	1,715	1,715

Elaboración: Autores de la tesis

La tabla indica la cantidad de usuarios Premium por año.

3.10.3 Ingreso por pago de Ofertante

Con el crecimiento de 10% anual en el Mercado, así como el aumento del 5% anual del alcance se construye la siguiente tabla:

Tabla 3.18: Ingresos por pago de ofertante

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Membresía Cliente Empresa	Universo	1132	1245	1370	1507	1657
	% Alcance	40%	45%	50%	55%	60%
	# Clientes	453	560	685	829	994
	Básico	453	224	274	331	398
	Alto		196	240	290	348
	Enterprise		140	171	207	249

Elaboración: Autores de la tesis

Para el primer año se considera el Paquete Básico. A partir del segundo año se consideran los ingresos por el Paquete Alto y Paquete Enterprise.

3.11 Conclusiones.

los resultados del estudio del mercado, en resumen, son favorables. Ello se sustenta específicamente en la respuesta de la pregunta 11 de la encuesta, en la que aproximadamente el 96 % del mercado potencial manifiesta que sí descargarían la aplicación. el análisis de los resultados son la base para la construcción del aplicativo, enfocado en cubrir las demandas para el ingreso del producto en el mercado.

4 CAPÍTULO IV– DISEÑO DEL PRODUCTO

En el presente capítulo se definirá el diseño del producto. Las características iniciales que poseerá la aplicación se establecen en base a la información recogida y analizada en el Capítulo III: Investigación del Mercado.

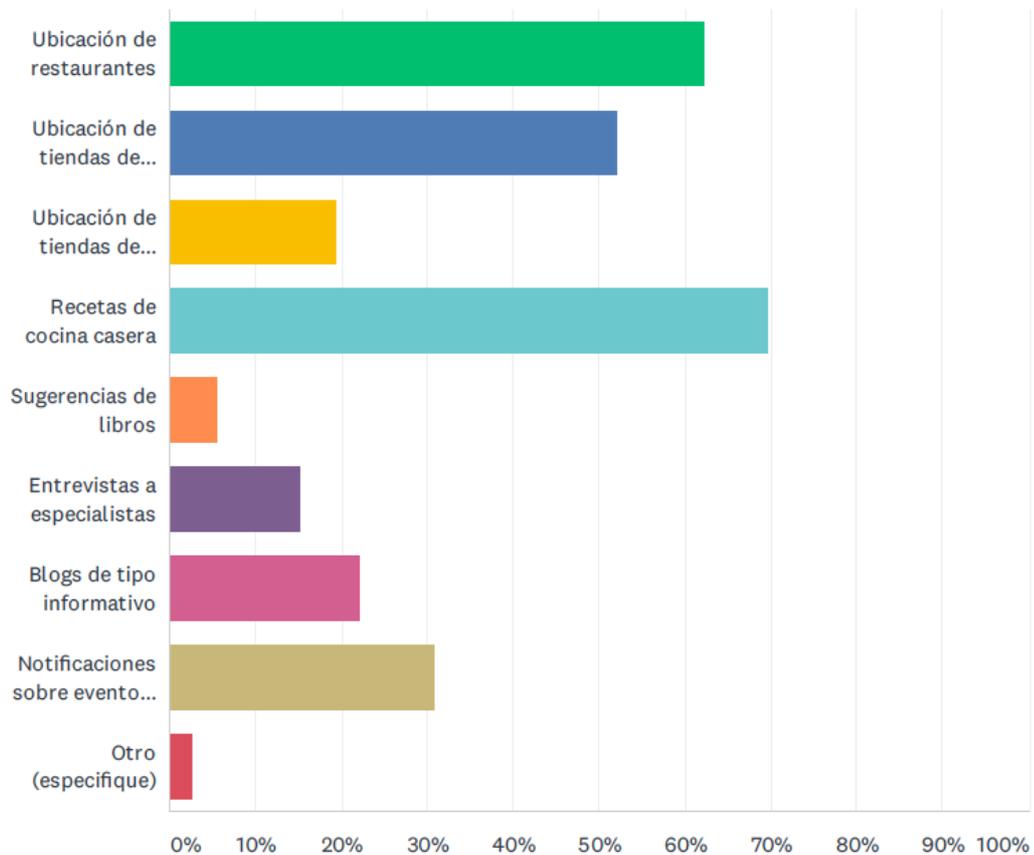
4.1 Descripción del producto

El producto es un aplicativo móvil para la comunidad vegetariana, vegana y de vida saludable en la que se podrá encontrar información afín a productos, servicios entre otros.

El contenido del aplicativo presentará siete secciones principales, que como se indicó, son aquellas que resultaron más valoradas por el público objetivo:

- Sección Restaurantes: muestra el nombre, una breve descripción del tipo de comida, la ubicación y un ranking en base a las calificaciones de los miembros de la comunidad
- Sección Tiendas: muestra el nombre, una breve descripción del tipo de productos, la ubicación y un ranking en base a las calificaciones de los miembros de la comunidad.
- Sección Recetas: muestra la lista de recetas en base al mejor ranking sobre las calificaciones de los miembros de la comunidad.
- Sección Eventos: muestra los eventos de fechas más cercanas y el contenido de éstos
- Sección de geolocalización: la comunidad tendrá a su disposición una herramienta para localizar en base a su ubicación los negocios veganos, vegetarianos o de estilo de vida saludable, más cercanos.

Figura 4.1: Contenido de la aplicación



Elaboración: Autores de la tesis

Para potenciar la interacción de los miembros de la comunidad se agregan dos funcionalidades más las cuales son:

- Sección Foro: sección abierta para interacción libre para los miembros de la comunidad, que fomenta discusiones sobre temas específicos.
- Sección Chat: sección para entablar conversaciones directas con usuarios.

4.2 Diseño del producto

La implementación del aplicativo se realizará bajo una metodología por fases, esto significa que se iniciará con ciertas funcionalidades básicas de acuerdo con los resultados de la evaluación de mercado.

En la Fase 1 se consideran las siguientes secciones:

- Sección Restaurantes
- Sección Tiendas
- Sección Recetas
- Sección Eventos
- Sección Foro
- Sección Chat
- Sección de Geolocalización

En las fases sucesivas, se desarrollarán nuevas funcionalidades sobre la base de las nuevas necesidades de los miembros de la comunidad. Algunas opciones por considerar se muestran a continuación:

- Blogs
- Sugerencias de libros
- Tips y consejos
- Comentarios de expertos
- Información general

Cabe resaltar que la implementación de las siguientes fases no serán parte del presente plan de negocio. Como parte del producto, además, se desarrollará una página web corporativa con las siguientes secciones:

- Conócenos: Sección en la que se brindará información del aplicativo y que invitará al público a descargarlo.
- Novedades: Sección en la que se publicarán las novedades del aplicativo como nuevos establecimientos, nuevos eventos o blogs publicados, entre otras.
- Contáctanos: Se brindará el email corporativo.

4.3 Propuesta de valor.

La propuesta de valor es ser la primera comunidad virtual en Lima que reúne a personas veganas, vegetarianas e interesados en vida saludable, y que consolida en una sola aplicación la oferta de productos, restaurantes, recetarios y eventos relacionados a este estilo de vida.

Los conceptos que resaltan la propuesta de valor son principalmente 2:

- **Red social:** El producto busca conformar una comunidad virtual donde los miembros interactúen entre sí, no solo compartiendo información sino también generando nueva información sobre veganismo, vegetarianismo y estilo de vida saludable
- **Consolidación de ofertas:** Todas las ofertas de bienes y servicios veganos, vegetarianos y de estilo de vida saludable se reúnen en una sola plataforma virtual lo que permite tener una amplia visibilidad de opciones.

4.4 Atributos del producto.

Los atributos con los que contará el aplicativo son:

4.4.1 Gamificación

Es el uso de técnicas aplicadas a juegos para lograr el uso activo de la aplicación. Los clientes podrán alcanzar niveles dependiendo de su actividad dentro de ella. Los niveles se alcanzarán de acuerdo con puntajes obtenidos de la siguiente manera:

- Puntos por visitas registradas a negocio/tiendas/eventos
- Puntos por creación de foros que logren ser más valorados.
- Puntos por ingreso de nuevas recetas, que logren ser las más valoradas.

De acuerdo con la suma de puntajes el cliente podrá obtener los niveles y diferenciarse del resto de los miembros de la comunidad, además de obtener beneficios como descuentos en diferentes establecimientos.

En orden de menor a mayor, los niveles serán:

- Basic WrApp
- Medium WrApp
- Maxi WrApp

La Gamificación es una estrategia, que se explicará dentro del Plan de Marketing.

4.4.2 Descarga gratuita

Los usuarios tendrán acceso al producto de forma gratuita. Cabe resaltar que se presentarán la versión Premium y de paquetes para el usuario empresa de acuerdo como se indicó en el Capítulo de Investigación de Mercado. Estas implementaciones se realizarán dentro de los 5 primeros años de operación.

4.4.3 Cliente Empresa

A partir del segundo año de operación el aplicativo contará con una opción de cuenta empresa, cuyo objetivo es captar a empresarios del rubro interesados en obtener información sobre el mercado como estadísticas, perfiles de los miembros de la comunidad, etc., que le sirvan como base para el propio crecimiento de su negocio.

4.4.4 Geolocalización

Ubicación de negocios afines.

4.4.5 Aportes

Los usuarios podrán realizar comentarios, valorar sus experiencias en los establecimientos de los que se brinde información, y aportar con publicaciones afines a la comunidad.

4.4.6 Interacción

Los miembros de la comunidad podrán interactuar entre ellos a través de la sección de “Foro”.

4.4.7 Espacio de publicidad

Los usuarios podrán publicar con fines publicitarios de forma gratuita.

4.4.8 Servicio al cliente

En respuesta a las calificaciones del servicio en las tiendas Google Play y iStore, se plantearán las actualizaciones y el mejoramiento de la aplicación.

4.4.9 Mensajes directos

Disponibilidad de chat

4.4.10 Visibilidad

El aplicativo podrá descargarse desde los dos sistemas operativos más importantes: IOS y Android. Este será el primer paso para lograr una rápida penetración en el mercado objetivo.

4.4.11 Seguridad

Este atributo es clave. La seguridad que sienten los usuarios al navegar dentro de un aplicativo, web, programa, es de las características con mayor valoración por parte del público.

4.4.12 Navegación sencilla

El éxito del aplicativo será directamente proporcional a lo sencillo que resulte la navegación, por ello tendrá un diseño amigable y con interfaz simple. Esta característica busca que los usuarios permanezcan mayor tiempo dentro de ella e impulse su popularidad.

4.4.13 Actualizaciones periódicas

Se realizarán actualizaciones periódicas con contenido relevante y de interés de los usuarios. Esto permitirá incrementar el valor de la aplicación. Nuevas secciones, servicios, funcionalidades, correcciones entre otros serán ofrecidos basados en los gustos, preferencias y tendencias del mercado objetivo.

4.4.14 Personalización

El usuario podrá configurar tipo de letra, colores, tamaño, entre otros.

4.5 Conclusiones

WrApp saldrá al mercado con las secciones más valoradas por el público, información recogida del estudio del mercado. Adicionalmente se incorporan características para promover la interacción como comunidad como chat y foros. La seguridad, la geolocalización, la personalización, la realización de actualizaciones y la gratuidad de la descarga son algunos de los atributos que el producto tendrá y que son importantes para conseguir que el producto sea atractivo y valorado por los clientes.

5 CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO

En el “Capítulo I – Antecedentes” se ha realizado la definición del negocio, identificando el segmento del mercado y la relación con los grupos de clientes y sus necesidades. Este es el primer paso para la implementación del plan estratégico para el plan de negocios propuesto en la presente tesis.

Como parte de la secuencia del plan estratégico, en el presente capítulo se determinará la misión y visión del plan de negocio. Se ejecutarán un análisis interno y un análisis externo, para posteriormente identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); y se tomará como base los resultados del análisis FODA para desarrollar una estrategia que genere una sólida ventaja competitiva en el mercado.

5.1 Misión

El producto es una comunidad virtual que conecta a personas, negocios y organizaciones veganos, vegetarianos y de estilo de vida saludable que se encuentran ubicados en la ciudad de Lima con la finalidad de impulsar a los consumidores a descubrir, compartir y adquirir productos, servicios y eventos sociales relacionados al veganismo, vegetarianismo y alimentación saludable.

5.2 Visión

Transformar el producto en la primera nación virtual que reúna a personas, negocios y organizaciones veganos, vegetarianos e interesados en alimentación saludable ubicados en todos los departamentos del Perú.

5.3 Análisis Interno

Como se trata de un plan de negocio y no de una empresa ya existente, el análisis interno realizado se basa en la evaluación de las fortalezas y debilidades sobre los recursos con los que contamos para iniciar el plan de negocio de la presente tesis.

Para el análisis de las fortalezas y debilidades, se ha preparado una Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI):

Tabla 5.1: Matriz EFI

N*	Factores externos clave ponderados	(F,D)	Peso	Ponderación	Puntaje
1	Consolidación de todas las ofertas del mercado	F	0.2	4	0.8
2	Ser la primera comunidad virtual	F	0.2	4	0.8
3	Aplicativo de descarga gratuita	F	0.1	3	0.3
4	Costos fijos bajos	F	0.1	3	0.3
5	Enfoque en un mercado minoritario	D	0.2	2	0.4
6	Sobre dependencia en la publicidad	D	0.1	1	0.1
7	Producto nuevo en el mercado, no identificado con marcas reconocidas	D	0.1	1	0.1

Total **1** **2.8** > 2.5

Debilidades		Fortalezas	
>	<	>	<
1	2	4	3

Elaboración: Autores de Tesis

De acuerdo con la evaluación de factores internos se puede determinar que el plan de negocio es atractivo debido a la mayor relevancia de las fortalezas. Las debilidades representan un reto que se administrará con la estrategia que se determine.

5.4 Análisis Externo

Para la evaluación del entorno externo del plan de negocio se han utilizado cuatro herramientas de análisis críticas: benchmarking, análisis SEPTEG, cinco fuerzas de PORTER y una Matriz EFE. A continuación se presentarán los resultados de cada uno de estos análisis:

5.4.1 Benchmarking: oferta competitiva en el Perú

Se ha realizado un análisis de la oferta competitiva en el Perú y se concluye que no existe un aplicativo que reúna a la comunidad vegana, vegetariana e interesados en vida saludable en Lima en una sola plataforma. “Lima Orgánica” es una página web donde se alberga parte de la oferta de manera incompleta y no está enfocado en el mismo mercado, ellos albergan vida saludable en general.

Algunos de los productos, servicios e ideas similares o complementarias que existen en la actualidad en el país son:

Tabla 5.2: Oferta Competitiva en el Perú

Tiendas Virtuales		
1	Lima Orgánica	Página web que agrupa negocios como restaurantes, tiendas, marcas y ferias en Lima que buscan mejorar la calidad de vida de las personas
2	El Mercadillo	Página web de venta de productos orgánicos
3	Pacchamama	Página web de venta de productos orgánicos
4	Eco Tienda Natural	Página web de venta de productos orgánicos
5	Yauvana	Página web de venta de productos orgánicos
Restaurantes		
1	La Verde Bio Factoría	Comida vegana y vegetariana
2	Germinando Vida	Comida vegetariana
3	La Nevera Fit	Comida natural, 100% artesanal
4	Veda Restaurante	Comida vegana y saludable
5	Raw Café	Comida saludable
6	Veggie Pizza	Comida vegana y vegetariana
7	Las Vecinas Eco Bar	Comida vegetariana
8	Espressate Vegan	Comida vegana
9	B12VEGGIEFOOD	Comida vegetariana
10	Casa Vrinda	Comida vegetariana
11	Restaurante Samadhi Veggie Food	Comida vegetariana
12	Restobar El Jardín De Jazmín	Comida vegana
13	Seitan Urban Bistro	Comida vegana
14	La Verde	Comida vegana
15	SANA Vegan Café	Comida vegana
16	Sabor y Vida	Comida vegana
17	La Familia Groen	Comida vegana
18	Mamaq Eco Café	Comida vegetariana
19	Xauxa	Comida vegetariana
20	Govinda	Comida vegetariana
21	Quinoa Café	Comida vegana y vegetariana

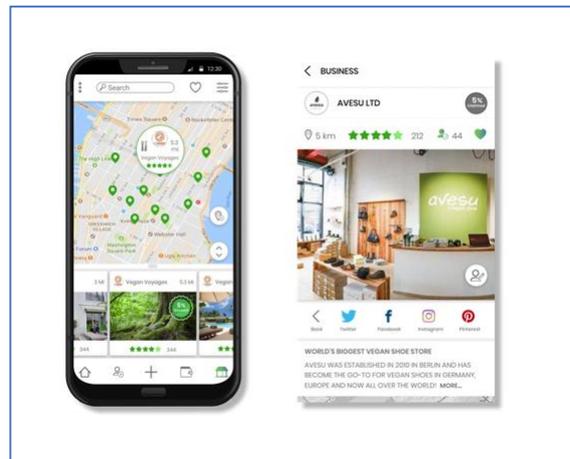
Elaboración: Autores de la tesis

Se han encontrado solo 2 aplicaciones similares a nuestro proyecto de negocio y que solo abarcan el mercado internacional:

Vegan Nation App

Es una aplicación móvil que consolida un ecosistema vegano que reúne personas, negocios y organizaciones para empoderar a los consumidores y promover la compra de bienes y servicios veganos. También tiene una página web (<https://vegannation.io/>) y está presente en redes sociales.

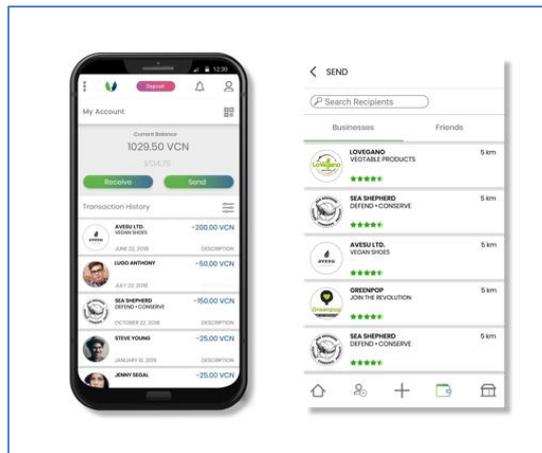
Figura 5.1: Vista de VeganNation app en un móvil



Fuente: (Vegan Nation, 2020)

Esta plataforma es la primera en superar los límites geográficos pues congrega a diversos usuarios y negocios de todo el mundo, además tiene su propia criptomoneda denominada “vegancoin”. La moneda “vegancoin” es una moneda digital libre de crueldad animal, con sostenibilidad a largo plazo, similar al bitcoin pero expresamente para la comunidad vegana.

Figura 5.2: Vista de la “vegancoin wallet” de VeganNation app



Fuente: (Vegan Nation, 2020)

Solo en 2017, la demanda de opciones de comida basada en vegetales creció en 987%, la población de Reino Unido ahora consume 50% menos carne, y la mayoría de los americanos apoya la prohibición de mataderos. (Vegan Nation, 2020)

VeganNation es un emprendimiento ubicado en Londres (Reino Unido) y tiene una oficina satelital localizada en Tel Aviv, Israel. Opuesto a lo que las personas creen, el veganismo no es una elección de dieta primaria sino una elección por un estilo de vida saludable.

La aplicación de VeganNation (Vegan Nation, 2020) ofrece a sus usuarios:

- Mercado de comercio electrónico global y completo para todos los productos y servicios veganos
- Redes veganas, incluidas reuniones para iniciativas de activismo fuera de línea
- Uso de VeganCoin para compra y venta de productos y servicios veganos
- Noticias sobre las últimas innovaciones veganas
- Invertir y apoyar en empresas, organizaciones benéficas relacionadas al veganismo
- Conectar y colaborar con otros entusiastas veganos que comparten su pasión por un planeta más limpio y compasivo

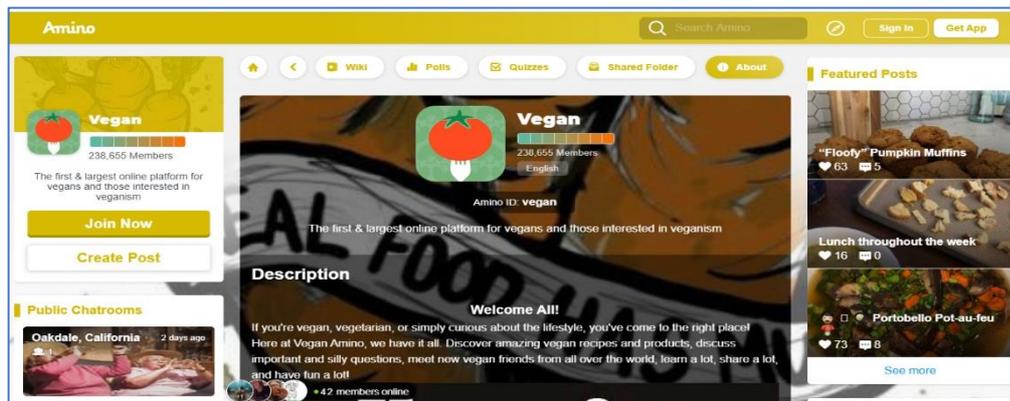
Vegan Amino App

Es una aplicación móvil desarrollada por Narvii Inc., que cuenta hoy en día, con aproximadamente 238,651 miembros inscritos.

Vegan Amino App aprovecha el lado social de ser vegano. La aplicación te conecta con una comunidad de veganos. Puedes crear un perfil y chatear con otras personas que comparten su dieta vegana, consejos, trucos, recetas y otros temas de interés relacionados con el veganismo. Esta aplicación es como un Instagram de veganos, que incluye salas de chat para discusiones de interés masivo.

La aplicación también ofrece una "enciclopedia" vegana que enlaza con recetas, blogs veganos, información nutricional y restaurantes fuera de la comunidad. Vegan Amino App también posee una página web: <https://aminoapps.com/c/vegan/home/>.

Figura 5.3: Vista de la plataforma de la página web de VeganAmino app



Fuente: (Vegan Amino, 2020)

5.4.2 Análisis SEPTEG

5.4.2.1 Factores socioculturales

En Perú, y especialmente en la ciudad de Lima, se vive una tendencia de hábitos saludables que va incrementándose a través de una mayor práctica de deportes y el consumo de alimentos saludables. La alimentación saludable está, muchas veces, relacionada con el veganismo y el vegetarianismo, que son dos estilos de vida que promueven una mayor ingesta de fibra dietética y la eliminación de la carne roja, generando una disminución del riesgo de desarrollar enfermedades cardiovasculares y cancerígenas.

Una de las principales razones por las que los peruanos adoptan estos dos estilos de vida, es la búsqueda de un mejor estado de salud. Tal importancia ha llegado a tener el factor “salud” en la sociedad actual, que las municipalidades de los diferentes distritos de Lima organizan ferias semanales que reúnen a diversos productores con buenas prácticas de mercado, eco-amigables y enfocados en promover el consumo saludable: Eco feria San Borja, Ecomarket San Isidro, Bioferia de Miraflores, Feria Ecológica de Barranco y Eco feria El Polo Green (Joinnus, 2018).

Una de las ferias más grandes e importantes para los veganos y vegetarianos, el “Veg Fest Food 2018”, se realizó por primera vez en Lima durante el mes de octubre 2018. No sólo se trata de una feria de comida saludable, sino del primer festival gastronómico 100% ecológico de Lima, ya que se utilizaron insumos biodegradables. “La iniciativa surge debido a la gran variedad de vegetales y frutos peruanos con alto valor nutricional, así como el creciente número de restaurantes de cocina vegetariana en Lima y que marcan una tendencia a la vida sana”, (PERÚ21, 2018).

La proyección de esta tendencia de vida saludable influye en la proyección de ciclo de vida del plan de negocio propuesto, sobre todo dentro de las comunidades veganas y vegetarianas que se encuentran en expansión.

5.4.2.2 Factor económico

Los niveles de ingreso y poder adquisitivo tienen un impacto en el comercio. De acuerdo con el Informe de “Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2019-2022” desarrollado por el Ministerio de Economía y Finanzas para cierre de abril 2019, se mantiene una proyección de crecimiento del PBI en 4,2% para el año 2019. “La inversión privada se consolidará como uno de los principales motores de crecimiento de la economía y crecerá 7,6%, la tasa más alta desde 2012” (Ministerio de economía y finanzas, 2019).

La evolución del PBI influye en el poder adquisitivo de los sectores socioeconómicos del público objetivo. La inflación, por su lado, se mantiene constante en los últimos años, lo que soporta un comportamiento equilibrado en el mercado.

Ambos conceptos confirman que la economía del país se mantendrá estable, por tanto, se presentan condiciones favorables para el desarrollo del plan de negocio.

5.4.2.3 Factores político-legales

Las comunidades veganas y vegetarianas se preocupan por conocer el origen de los alimentos que consumen, y requieren que muchos de ellos sean producidos en condiciones libres de crueldad. Para estas comunidades, las cuestiones éticas implican evitar el sufrimiento animal debido a las condiciones crueles de crianza de los animales, especialmente en las industrias ganaderas y avícolas.

Este requisito también es exigido por estas comunidades para otros tipos de productos no alimenticios, lo que ha originado un incremento en la oferta de productos veganos y vegetarianos no alimenticios dentro de los rubros de belleza o de higiene personal, por ejemplo. Muchos de estos productos son importados, principalmente de Estados Unidos de América y algunos países europeos.

Si bien no existen legislaciones peruanas específicas para los productos veganos y vegetarianos, las exigencias de calidad por parte de las comunidades veganas y

vegetarianas son equivalentes a los estándares de calidad aplicados en los productos veganos y vegetarianos importados.

Las razones éticas y morales son la base de exigencias de calidad por parte de las comunidades veganas y vegetarianas, las cuales deben considerarse como requisito para los comercios que realizarán sus ofertas de productos y servicios dentro del aplicativo propuesto.

5.4.2.4. Tecnológicos

Al ser el aplicativo un recurso tecnológico, este aspecto toma importancia dentro del análisis.

Dado que el recurso principal es la internet, el avance tecnológico permite contar con diversas herramientas para el nacimiento de la aplicación. El uso de estas herramientas puede estar bajo el cargo del propio equipo de trabajo o puede ser subcontratado. La primera opción puede significar altos costos de contratación de personal especializado, mientras la segunda opción permitirá un mayor control de los gastos y la culminación del desarrollo en menor plazo.

Por otro lado, escoger la tecnología adecuada para el desarrollo del aplicativo es crucial, pues el valor agregado dependerá en cierto nivel del grado de experiencia del especialista en su creación y puesta en marcha. El avance y las nuevas tendencias que surjan entorno al desarrollo e implementación de aplicativos es un tema de alto impacto, el aplicativo deberá actualizarse conforme estos avances que, por el dinamismo del mercado, surgen en intervalos de tiempo cortos. Un retraso en tecnología puede significar la obsolescencia de la herramienta y, por ende, puede generar su desuso. El objetivo es estar a la vanguardia con respecto a los cambios en la tecnología aplicada, que permita desarrollar nuevas funcionalidades para el producto.

5.4.2.5. Ecológicos

Arbaiza propone que “Todos los sectores operativos de las empresas deben tomar en cuenta los factores ambientales en la escala que les corresponda: el control del consumo de recursos, la reducción de las emisiones contaminantes y el manejo de residuos sólidos” (Arbaiza, Cánepa, Cortez, & Lévano, 2014, p. 136), por tanto basado en lo expuesto, es posible afirmar que el presente plan de negocios no genera un impacto sobre el medio ambiente, pues la herramienta es tecnológica y los recursos para su operatividad son 100% recursos humanos.

Por otro lado, desde una perspectiva más amplia, si se analiza el efecto del giro del negocio como tal, el veganismo y vegetarianismo generan un impacto positivo sobre el medio ambiente.

De acuerdo con el artículo titulado “Reducing food’s environmental impacts through producers and consumers” (Poore & Nemecek, 2018) publicado por la revista Science, el impacto de la producción de alimentos de origen vegetal impacta en menor proporción que los productos de origen animal. Según el artículo, la producción de alimentos de origen vegetal ocupa el 43% de uso de tierra, y es causante del 26% de las emisiones de gases de efecto invernadero. En contraparte, los alimentos de origen animal demandan el 83% de uso de tierra y son responsable de alrededor el 60% de las emisiones de estos gases. Por tanto, un cambio en el estilo de vida hacia el veganismo y vegetarianismo reducirá la emisión de gases que afectan la capa de ozono, así como el uso de la tierra del planeta, con lo cual el impacto sobre él será menor.

Este aspecto refuerza el interés de las personas en adoptar este nuevo estilo de vida, quienes serían los potenciales usuarios de la aplicación. El mercado objetivo será mayor mientras se difunda y se tome mayor conciencia sobre el impacto en el planeta que genera un cambio en la alimentación, por tanto, se afirma que el aspecto ecológico es importante por cuanto representa información que contribuye a la propagación y difusión del veganismo y vegetarianismo como estilos de vida que, a su vez, contribuyen a minorizar las consecuencias del consumo en el planeta.

5.4.2.6. Geográfico

El aspecto geográfico no genera un impacto en el desarrollo del negocio puesto que se trata de una plataforma tecnológica. El alcance, como se ha expuesto anteriormente, serán los distritos de la ciudad de Lima Metropolitana, en donde se tiene mayor concentración de mercado objetivo y de negocios para la comunidad vegana y vegetariana.

5.5 Cinco Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter determinan el potencial del negocio. La comprensión de las 5 fuerzas sostiene la estrategia de la compañía ya que se analiza cómo hacerles frente, como saber manejarlas y aprovechar las oportunidades.

Este modelo indica que cuan más potente es una fuerza, mayor presión hace en el margen, entonces, una fuerza notable es una amenaza, mientras que una débil se convierte en una oportunidad.

A continuación, se desarrollarán cada una de las fuerzas:

5.5.1 Rivalidad entre los competidores de la industria

Para entender y plantear esta fuerza se plantean las siguientes preguntas:

- ¿El descuento de precios afectará al negocio?: La respuesta es, no. Generaría un impacto si existiera competencia que ofrezca un servicio igual, sin embargo, no es el caso ya que, de acuerdo con lo indagado, no existe una plataforma como la propuesta, ni un aplicativo similar en el mercado Limeño.
- ¿Introducción de nuevos productos?: Se desarrollan nuevos productos conforme el avance de la tecnología. Con “productos” se refiere a servicios nuevos dentro de la aplicación.
- ¿Las campañas publicitarias influyen?: Se trataría de publicidad pagada que supone inversión en Marketing. Actualmente no hay publicidades pagadas en

Google o Display en Lima con las palabras clave “vegetariano”, “vegano” u otras similares.

La alta rivalidad limita la rentabilidad, pero no es el caso en base a la información expuesta.

- ¿El crecimiento del sector es bajo o alto?: Un indicador del crecimiento del estilo de vida vegano y vegetariano es el número de comercios en torno a él. Por mencionar un ejemplo, actualmente ya hay más de 30 restaurantes en Lima Moderna. Se experimenta un alto crecimiento en la industria, por tanto, la rivalidad entre competidores es baja.
- ¿Las competencias difieren marcadamente?: No es el caso.
- ¿La competencia depende de 1 variable (precio, por ejemplo) o de más variables?: No es el caso.
- ¿Hay capacidad instalada y economías de escala?: No aplica.

Considerando lo expuesto, se afirma que el nivel de competencia actual del sector es bajo. En la actualidad, existen comunidades en Facebook, bloggers y otras páginas webs que albergan grupos de personas que comulgan con el estilo de vida, pero no existe una plataforma/aplicativo que reúna toda la oferta y demanda de productos, servicios e información de interés como lo plantea el presente plan de negocio.

5.5.2 Riesgo de ingreso de competidores potenciales

El riesgo que supone los nuevos ingresantes afecta directamente el potencial de beneficios a calcularse para el proyecto.

El nivel de riesgo del ingreso de competidores depende de las barreras de entrada y de la reacción del mercado existente, o de las barreras de entrada que se puedan crear.

Sobre las barreras de entrada:

- ¿Hay economías de escala?: No aplica, la barrera de entrada es baja.
- ¿Sobre la diferenciación de producto?: Al ser un aplicativo, es imitable. No se genera una alta barrera de entrada.
- ¿Qué hay sobre el requerimiento de capital?: Es bajo. No se genera una alta barrera de entrada.

- ¿Sobre el costo de cambio?: No aplica, la barrera de entrada es baja.
- ¿Hay acceso desigual a la distribución?: Lo serían las relaciones públicas, la innovación (ser los primeros en tener la plataforma e iniciar en el mercado como pioneros) y los lazos que se generen al inicio. Se puede generar una barrera mediana de ingreso en este tema ya que se genera fidelidad desde un inicio. Por otro lado, no se puede obstruir los canales de distribución, así que la barrera no se torna alta.
- ¿Hay desventajas de costos independientes de la escala?: Es posible generar una barrera alta de ingreso ya que la plataforma debe convertirse en moda y generar tendencia, logrando una alta participación de mercado.
- ¿Qué hay sobre política gubernamental?: No hay regulación sobre el tema en el país.

Finalmente se concluye que las barreras de ingreso son bajas y esto puede conllevar a que aparezcan más aplicativos en el corto plazo con diferentes ventajas, por lo que es necesario plantear una ventaja competitiva sólida y que sea difícil de imitar.

5.5.3 Poder de negociación de los proveedores

Se valora la posibilidad y capacidad de negociación que tienen los proveedores en comparación con el negocio (precio, calidad y otros).

El aplicativo tiene proveedores menores relacionados al uso del internet, el diseño del aplicativo, hosting, servidores, etc. Estos proveedores cuentan con gran cantidad de clientes, por tanto, el poder de negociación es bajo. Asimismo:

- El producto y servicio de los proveedores es genérico, por tanto, el poder de negociación también es bajo.
- No existen productos sustitutos, pero la oferta de proveedores del producto actual es alta, por tanto, el poder de negociación es bajo.
- ¿Los proveedores tienen capacidad para competir con sus clientes actuales?: Se considera que no, puesto que no hay integración.

- ¿El negocio propuesto es importante o poco importante para el proveedor?: No, por tanto, el poder de negociación de este es alto y como cliente, no es posible influir en precio ni en calidad.
- ¿El cambio de proveedor genera un alto costo?: Significaría un alto costo si se tratase del proveedor principal del diseño y programación del aplicativo. En este caso es posible estandarizar y buscar usar un lenguaje genérico para no depender de un proveedor de forma exclusiva.

5.5.4 Poder de negociación de los clientes

Es la capacidad que tienen los clientes para reducir los precios y exigir más calidad. Se responden a las siguientes preguntas planteadas para el entendimiento de este poder:

- ¿El cliente puede influir en el precio?: No aplica para el negocio propuesto.
- ¿El comprador adquiere una gran cantidad del producto?: No aplica para el negocio propuesto
- ¿El cliente tiene la posibilidad de generarse el servicio o fabricar el producto?: No aplica. No habrá integración de este tipo.
- ¿Cambiar de proveedor resulta costoso?: No, de existir otra plataforma similar, lo probable es que también sea gratuito, por tanto, el poder de negociación es alto en este caso.
- ¿Se compara precios?: No aplica.
- ¿Se valora la diferencia en productos y servicios buscando el mayor beneficio?: Si aplica, el poder de negociación es alto.
- ¿La calidad de producto es considerada?: En este caso tiene mínima importancia, ya que puede ser reemplazado con facilidad, por lo tanto el poder de negociación es alto.

En base a lo anterior, es posible inferir que los clientes poseen bajo poder de negociación.

5.5.5 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de sustitución está representada por los bloggers, grupos de Facebook y páginas webs que albergan contenido sobre el estilo de vida vegano, vegetariano y afines siempre que intenten conformar una comunidad, y, a la vez, traten de consolidar

a todos los ofertantes y clientes. En tal sentido, la amenaza de productos sustitutos es baja.

5.6 Análisis de Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La siguiente matriz EFE contiene la ponderación de las oportunidades y amenazas del presente plan de negocios:

Tabla 5.3: Matriz EFE

N*	Factores externos clave ponderados	(O,A)	Peso	Ponderación	Puntaje
1	Cubrir un mercado desatendido	O	0.3	4	1.2
2	Crecimiento de la oferta	O	0.2	3	0.6
3	Estilo de vida vegano, vegetariano y saludable es una tendencia	O	0.1	4	0.4
4	Producto diseñado para una economía de escala	O	0.1	3	0.3
5	Acceso a información del mercado	O	0.1	3	0.3
6	Barreras de entrada bajas	A	0.2	2	0.4

Total **1** **3.2** > 2.5

Amenazas		Oportunidades	
>	<	>	<
1	2	4	3

Elaboración: Autores de Tesis

La valuación de las oportunidades del mercado es mayor que las amenazas identificadas, lo que indica que el entorno externo es propicio para el desarrollo el plan de negocio. Se ejecutarán estrategias eficientes para mitigar el efecto de la amenaza identificada.

5.7 Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Mediante el análisis FODA se definirá el mejor uso de los recursos, bajo las condiciones externas del mercado en el que se desarrollará el plan de negocio.

5.7.1 Identificación de Fortalezas

- Consolidación de todas las ofertas del mercado vegano, vegetarianos y de estilo de vida saludable en una sola plataforma
- Ser la primera comunidad virtual que reúne a personas veganas, vegetarianas e interesadas en llevar una vida saludable en Lima
- Aplicativo de descarga gratuita
- Costos fijos bajos que permitirán al producto permanecer en el mercado

5.7.2 Identificación de Oportunidades

- Cubrir las necesidades de un mercado desatendido en Lima
- Crecimiento de la oferta de productos y servicios veganos, vegetarianos y de estilo de vida saludable en el Perú
- Estilo de vida vegano, vegetariano y saludable es una tendencia en crecimiento a nivel mundial y se complementa con las tendencias eco amigables
- Producto diseñado para una economía de escala
- Acceso a información del mercado, que permitirá realizar un estudio de mercado para una integración hacia adelante concreta

5.7.3 Identificación de Debilidades

- Enfoque en un mercado aún minoritario en Lima
- Sobre dependencia en la publicidad en la primera de fase para generar ingresos
- Producto nuevo en el mercado, no identificado con una marca definida o posicionada

5.7.4 Identificación de Amenazas

- Barreras de entrada bajas o nulas ante nuevos ingresantes

5.8 Estrategia General

Sobre la base de los resultados de los análisis interno y externo, además del análisis FODA anteriormente presentados, se elige la estrategia general del plan de negocio que ayudará a desarrollar una ventaja competitiva. Los criterios de decisión corresponden al entorno, los recursos y los objetivos del plan de negocios previamente planteados.

Estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación se enfoca en brindar un producto único en el mercado, al presentar un aplicativo virtual que conforma una comunidad donde además de encontrar bienes y servicios, los miembros de la comunidad también podrán interactuar intercambiando información e incluso creando nueva información referente al vegetarianismo, veganismo y vida saludable. Las características del producto se basan en el concepto de una red social con diferentes secciones de interacción (eventos, recetas, otros) que motivan la participación y el involucramiento de los miembros.

5.9 Diferenciadores y ventaja competitiva

A continuación, se listarán los factores o beneficios del aplicativo que marcan una diferencia en el mercado.

5.9.1 Factores Diferenciadores.

- Estructura simple: plataforma digital de diseño amigable
- Componentes Socializadores: amplia variedad de secciones de interacción (eventos, chat, foro, recetas, etc.)
- Ser relevante: contenido útil y que genere valor
- Aplicativo escalable: con capacidad de adaptarse a las expectativas cambiantes
- Técnicas de gamificación: dinámicas propias de juegos para generar motivación

5.9.2 Principales Diferenciadores

Los diferenciadores que conforman una ventaja competitiva para el plan de negocio porque son difíciles de imitar por posibles nuevos competidores son los siguientes:

5.9.2.1 Primero - Único – Integrador

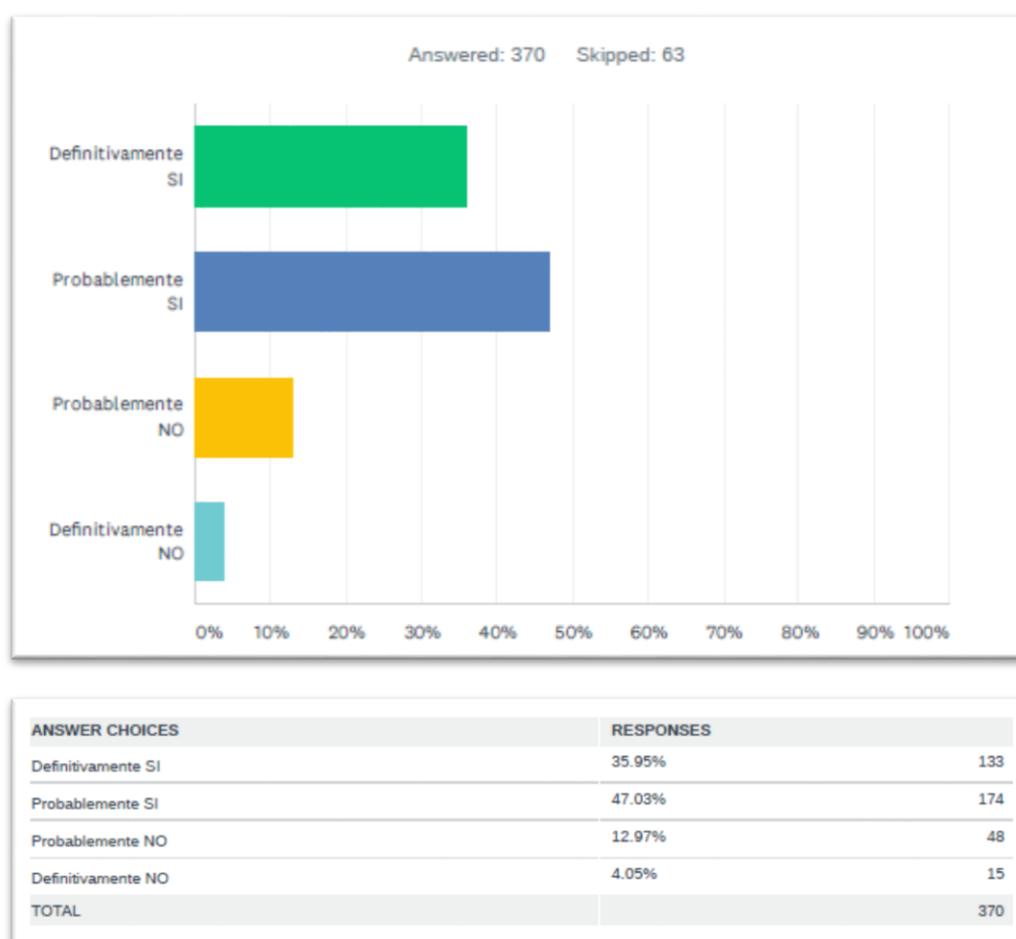
Ser el primer “player” en el mercado peruano que ofrece un producto diferenciado y que integra todas las ofertas del mercado en una misma plataforma definitivamente es una ventaja importante. En el “Capítulo II – Análisis de la Industria”, se presenta un análisis de la oferta competitiva en el Perú (punto 2.4) que muestra una amplia gama de opciones de tiendas virtuales de productos orgánicos y páginas web de restaurantes veganos y vegetarianos, que no contienen características de una comunidad virtual. También se hace referencia a dos aplicativos similares al producto presentado en esta tesis, “Vegan Nation” y “Amino App”, que ofrecen una plataforma social para personas y negocios exclusivamente para veganos y vegetarianos. Sin embargo, estos aplicativos sólo tienen alcance en países dentro de Europa y excluyen a personas que no sean veganas o vegetarianas estrictamente.

El producto propuesto es innovador porque plantea un concepto de red social, con secciones de “foro” y “chat” que permiten una interacción directa e indirecta de todos los miembros de la comunidad. En la pregunta #11 de la encuesta realizada para los propósitos de esta tesis, se indaga sobre la preferencia de pertenecer a una comunidad virtual de descarga gratuita, obteniendo como resultado que 36% de los encuestados definitivamente sí están interesados en formar parte de una comunidad virtual para veganos, vegetarianos e interesados en una vida saludable. Y siendo que 47% de los encuestados probablemente sí están interesados en pertenecer a una comunidad virtual de este tipo, se concluye que una mayoría representativa (83%) de los encuestados valoran que el aplicativo ofrece una plataforma de interacción social que les permite intercambiar y crear información.

Se cita la pregunta #11 de la encuesta y los resultados obtenidos, antes mencionados: **“Pregunta N ° 11: Si tuviera la oportunidad de pertenecer a una comunidad vegetariana, vegana y de vida saludable a través de una aplicación móvil de descarga gratuita, en la que se podrá encontrar información afín a productos y**

servicios relacionados a este estilo de vida como por ejemplo restaurantes, eventos (charlas, talleres, conversatorios, etc.). ¿Estaría interesado en descargar la aplicación?”

Figura 5.4: Resultado pregunta 11



Elaboración: Autores de Tesis

Perspectiva de usuario: El usuario tendrá la oportunidad de pertenecer a la primera comunidad virtual de veganos, vegetarianos e interesados en vida saludable dentro de la ciudad de Lima, pudiendo interactuar e intercambiar información con personas que comparten su mismo estilo de vida. Además, tendrá en sus manos a toda la oferta de productos y servicios variados de este mercado en una sola plataforma, las 24 horas del día, los 7 días de la semana y los 365 días del año.

5.9.2.2 Componentes Socializadores

Con el fin de realzar la característica de red social del aplicativo, se desarrollarán secciones de chat y foro, para comunicación directa e indirecta entre los miembros de la comunidad, respectivamente. Asimismo, se habilitarán secciones de eventos y recetas donde los usuarios podrán interactuar al compartir o valorar información.

Perspectiva de usuario: El usuario podrá acceder a una amplia red de contactos inicialmente dentro de la ciudad de Lima, con miras de expansión a nivel nacional y disfrutando de una gran variedad de secciones de interacción como eventos, chat, foro y recetas. Dentro de la comunidad, el usuario tiene acceso a una rica fuente de información sobre los estilos de vida vegano, vegetariano y saludable, que le permitirá continuar su formación personal. Esta fuente de información es mucho más útil para aquellos que aún se encuentran en tránsito a ser veganos o vegetarianos.

5.9.2.3 Gamificación

Se incluirán técnicas de videojuegos en el producto con el objetivo de motivar a los miembros a participar activamente en la comunidad. Algunas de estas técnicas involucran la creación de retos con recompensas, la implementación de un nivel de experiencia para cada miembro o la comparación entre los miembros para generar competencia (ranking). En el “Capítulo VI – Plan de Marketing”, se explica en detalle, las técnicas de gamificación que se usarán en el producto propuesto de esta tesis.

Perspectiva usuario: El usuario competirá con otros usuarios por obtener mayor cantidad de puntos y subir su nivel de participación para obtener recompensas. Estas recompensas son beneficios adicionales dentro de la comunidad. Además, el usuario podrá crear información y ser valorado por otros usuarios, lo que le permitirá obtener un grado de influencia.

Estos tres factores diferenciadores permitirán construir experiencias enriquecedoras para los miembros de la comunidad con el fin de lograr una conexión real con ellos, la cual refuerce su sentido de pertenencia a la comunidad.

5.10 Ventaja competitiva

En base a los diferenciadores anteriormente explicados, la ventaja competitiva es: *Ser la primera comunidad virtual gratuita para veganos, vegetarianos e interesados en vida saludable que consolida toda la oferta del mercado, permite acceder a una amplia red de contactos con intereses afines, y está enfocada en la constante innovación y rápida adaptación a los cambios en las demandas de sus miembros.*

A continuación, se explican los dos conceptos claves de sostenibilidad de la ventaja competitiva:

- **Innovación continua:** invertir en innovación constante que agregue valor al producto y que los miembros de la comunidad aprecien.
- **Rápida respuesta y adaptación:** adaptar el producto a las nuevas necesidades de los miembros de la comunidad y tener la capacidad de respuesta para un mercado en constante crecimiento, considerando que el producto está sujeto a la rapidez de los cambios tecnológicos.

Ambos conceptos requieren enfocarse en necesidades concretas de los miembros de la comunidad, por eso se desarrollarán tácticas para obtener información sobre ellas:

Tácticas pasivas: El aplicativo permite que los miembros puedan redactar sus sugerencias y reseñas sobre el producto, por lo que esta información se encontrará dentro de la misma plataforma lista para analizar y sobre la cual se podrá tomar decisiones.

Tácticas activas: Se ejecutarán sesiones de design thinking con los miembros más activos de la comunidad. En las fases futuras del producto, se desarrollarán focus group con los clientes corporativos para diseñar estrategias conjuntas que apoyen al desarrollo de nuevas funcionalidades para el producto.

Una vez que se obtiene la información, es importante realizar un seguimiento constante de las necesidades y expectativas de la comunidad.

5.11 Conclusiones.

Este capítulo contiene la misión y visión del plan de negocio, así como el análisis de factores internos y externos que se realizaron para la determinación de la estrategia de diferenciación. Los factores diferenciadores también forman parte de este capítulo como sustento de la ventaja competitiva definida.

Un aspecto importante dentro de este capítulo son los conceptos y tácticas que se llevarán a cabo para la sostenibilidad de la ventaja competitiva.

6 CAPÍTULO VI – PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se plantearán las acciones de marketing que permitan cumplir los objetivos descriptos en el capítulo anterior.

6.1 Objetivos del Marketing

Los objetivos del plan de marketing son los siguientes:

A corto plazo:

- Lograr el ingreso en el mercado con 69,369 en la comunidad dentro del primer año del lanzamiento, convirtiendo el producto en la red social más usada.
- Lograr el ingreso del 40% de clientes empresa el primer año, usuario del Plan Básico.
- Posicionar la marca en una reconocida por el 5.5% de mercado meta. Esta cifra está acorde a el análisis realizado en el Capítulo de Estudio del Mercado.
- Obtener una calificación de 3 estrellas en las tiendas de iStore y Google Play.
- Lograr la permanencia activa de los usuarios dentro del aplicativo

A largo plazo:

- Lograr un incremento de 2.625% de nuevos miembros de la comunidad por los siguientes 4 años.
- Lograr un 5% anual de crecimiento de clientes empresas, y la suscripción del 35% al paquete alto y el 25% al Enterprise.
- Obtener una calificación de 4.5 – 5 estrellas en las tiendas de iStore y Google Play
- Posicionar el aplicativo en la ciudad de Lima Metropolitana

6.2 Estrategia de Marketing

6.2.1 Segmentación

6.2.1.1 Usuario

De acuerdo con Kotler y Armstrong, no existe una sola forma de segmentar, sino que debe considerarse distintas variables para determinar el mercado. (Kotler & Armstrong, 2017)

Para el caso del plan de negocio objeto de la tesis, el producto estará disponible para todo tipo de público, por lo tanto, la segmentación será la que sigue:

Tabla 6.1: Variables de segmentación

Variables de segmentación	
Geográfica	Ciudad de Lima
Demográfica	Mujeres y hombres de entre los 18 y 55 años, pertenecientes a los sectores A, B, C socioeconómicos.
Psicográfica	Mujeres y hombres que buscan alternativas de alimentación saludable por motivos de salud, conciencia ambiental entre otros.

Elaboración: Autores de la Tesis

6.2.1.2 Cliente empresa:

Negocios de Lima Metropolitana de servicios y venta de productos veganos, vegetarianos y de estilo de vida saludable.

6.2.2 Posicionamiento.

6.2.2.1 Usuario

Ser la principal comunidad para veganos, vegetarianos y personas interesadas en un estilo de vida saludable y la primera opción de búsqueda de información de negocios y de conexión con personas con el mismo estilo de vida.

El aplicativo será la herramienta que permita compartir e intercambiar información y desarrollar una red de contactos desde la comodidad de un dispositivo móvil las 24 horas del día.

6.2.2.2 Cliente empresa

Ser la primera fuente de información sobre el mercado objetivo que les permita plantear mejoras para sus negocios y por ende, logren incrementar su rentabilidad.

6.2.3 Propuesta de Valor

La propuesta de valor se mencionó en el Capítulo 5: Diseño del Producto.

6.2.4 Marketing Operativo

Se hablará sobre el producto, plaza, precio y formas de promoción.

6.2.4.1 Producto

El producto es un intangible, al que se denominará “WrApp”, que hace referencia al wrap, variante del taco, que es una masa que envuelve diferentes ingredientes. La idea del nombre surge debido a que WrApp “envolverá” toda la oferta para el mercado, vegano, vegetariano o interesado en estilo de vida saludable.

Las características del producto se detallaron en el Capítulo Diseño de Producto.

El logotipo de la empresa es el siguiente:

Figura 6.1: Logotipo WrApp

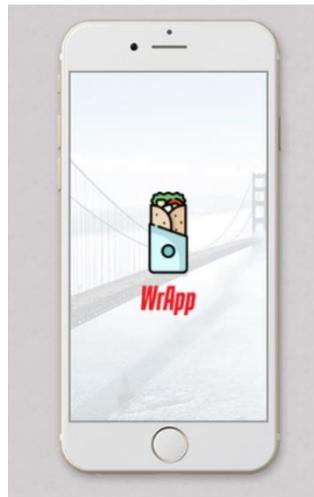


Elaboración: Autores de la tesis

El logo tiene una fuente intensa que busca destacar. Se complementa con tonos rojos que buscan transmitir una marca emocionante, divertida y moderna par nuestro público.

La vista desde el dispositivo móvil:

Figura 6.2: Vista desde dispositivo móvil



Elaboración: Autores de la tesis

6.2.4.2 Precio

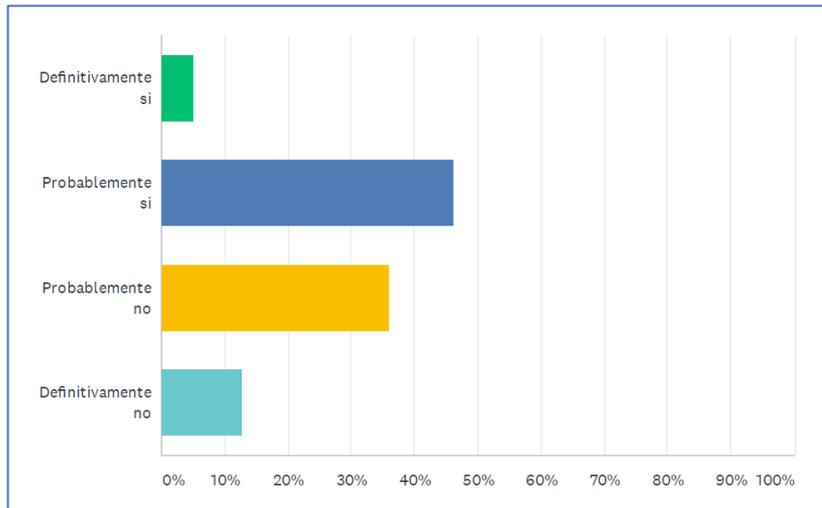
El aplicativo será de descarga gratuita, con lo que se busca lograr una rápida penetración en el mercado.

Como negocio, se generarán ingresos de tres formas, las dos primeras en la primera fase, es decir, durante el primer año de lanzado WrApp, y la tercera se incluirá a partir del segundo año. A continuación, se hablará sobre ellas:

Ingresos generados por usuarios: Ingresos durante el primer año de operación

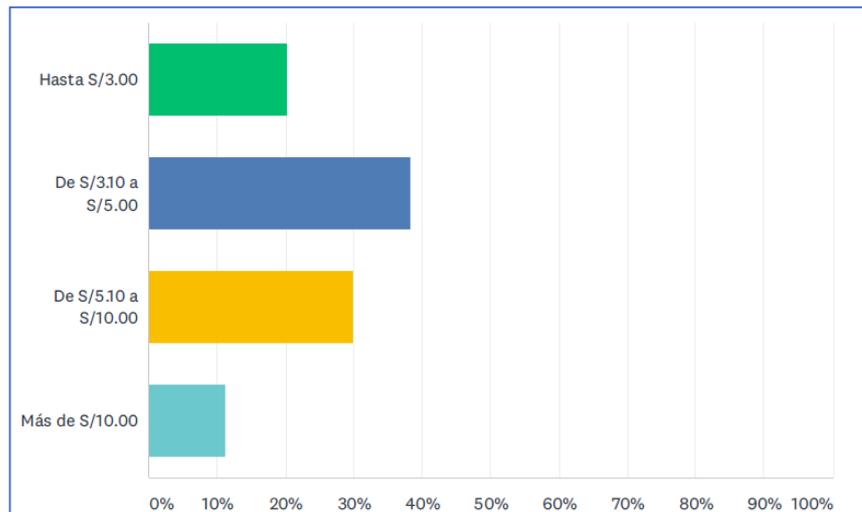
- Ingresos por vistas: ingresos que se generarán por cantidad de vistas del aplicativo. La publicidad será generada y pagada por Google. Este punto se abordó en el capítulo 3 Investigación de Mercado.
- Ingreso por versión Premium: Versión sin publicidad, que como se indicó anteriormente se ofrecerá a través de un pago único.

Figura 6.3: Viabilidad de pago por versión premium



Elaboración: Autores de la Tesis

Figura 6.4: Rango de precios según encuesta



Elaboración: Autores de la Tesis

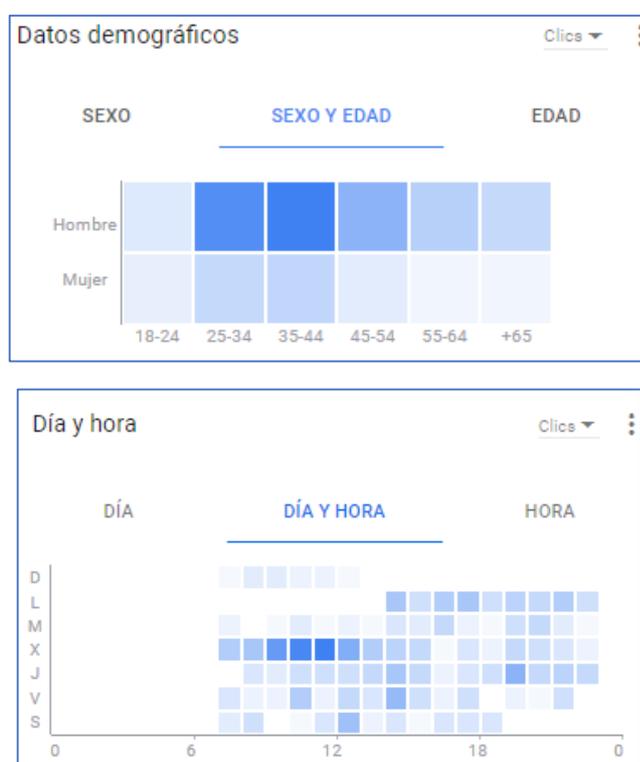
Según la investigación de mercado, las personas estarían dispuesta a pagar hasta un máximo de S/5.00.

Ingresos generados por cliente empresa: Generación de ingresos a partir del segundo año, adicional a las dos presentadas líneas arriba, se plantea la tercera forma de ingreso:

Aquellos clientes corporativos interesados en obtener información sobre el mercado podrán tener acceso a esta a través de un pago por paquetes diferenciados.

- Paquete básico: Este paquete no tendrá costo y dará información básica de la cantidad de personas que transitan en su puesto de oferta y el universo de la Comunidad.
- Paquete Alto: Tendrá un pago mensual. Además de los beneficios del Paquete Básico, podrá acceder a información como el tránsito de clientes dentro del puesto de oferta a detalle: edad, sexo, horarios de ingreso, estadía en las webs, y otros. Algunas de las vistas que tendrá se muestran a modo de ejemplo:

Figura 6.5: Vista de datos demográficos y días y hora de visitas



Elaboración: Autores de la Tesis

El cliente podrá conocer a mayor profundidad a su demanda, así como podrá tener data agrupada convirtiéndose en información para que él mismo pueda analizar y así, mejorar su oferta. Asimismo, se ofrecerá beneficios como acceder a a) pines publicitarios en la sección de Geolocalización, b) la búsqueda promovida, esto quiere decir que, al realizar una búsqueda, el nombre de su negocio aparecerá en el top list, y

por último c) la aparición de publicidad de su negocio en la sección de Geolocalización. El precio de este paquete será de S/. **590.00 anual**.

- Paquete Enterprise: Además de los beneficios del Paquete Alto el cliente empresa tendrá la posibilidad de acceder a información de más de un local con el mismo usuario en vista personalizada. El precio del paquete será de **S/ 790 anual**

6.2.1.1 Plaza:

Usuario

Los usuarios potenciales y la oferta inicial serán para personas de Lima Metropolitana.

Cliente empresa

La oferta que se reúna en un principio será la que congregate Lima Metropolitana.

El producto estará disponible para descarga desde dispositivo móvil, a través de las tiendas Google Store y iStore.

Las redes sociales, como Facebook o Instagram, tendrán un papel importante y servirán como canal para que los potenciales usuarios tengan acercamiento con el aplicativo.

6.2.1.2 Promoción

A través de la promoción se buscará captar a los usuarios, lograr su permanencia activa y posicionar la marca.

Para usuario y cliente empresa:

La estrategia de promoción estará basada principalmente en el Inbound Marketing, que buscará atraer a los potenciales clientes mediante la publicidad no intrusiva usando medios digitales. Los medios digitales serán la principal herramienta para la difusión de WrApp.

La Gamificación como se explicó en capítulos anteriores, será otra de las estrategias a emplear. Esta estrategia está basada en el juego, lo que consigue es modificar el comportamiento de las personas y motivarlos a través de la diversión. El objetivo es lograr involucramiento. Según Burke, la gamificación usa características propias de los juegos como reglas, niveles, desafíos, entre otros, que vuelven divertidas experiencias del día a día y las convierten en actividades lúdicas.

Algunas de las empresas que han aplicado exitosamente esta estrategia son Foursquare, Néscafe Dolce Gusto, Nike +, entre otros. (Burke, 2011)

Específico para usuarios:

Se tendrá contacto directo con el potencial cliente a través de la presencia de la marca en eventos relacionado al estilo de vida de manera. 1 vez a la semana WrApp contará con un módulo y merchandising del producto en 4 ferias identificados como los más importantes en Lima como la Bioferia, la primera y más grande feria de alimentos sanos de Latinoamérica.

Tabla 6.2: Ferias en Lima

Ferias	Distrito	Fechas
Bioferia	Miraflores, Surquillo	Sábados
EcoMarket	San Isidro	Domingos
Feria Ecológica	Barranco	Domingos
Eco feria	Lince, San Borja	Domingos

Fuente: (Perú21, 2018)

Elaboración: Autores de la tesis

Específico para clientes empresa:

A partir del segundo se desarrollarán las siguientes actividades de promoción específicos para clientes empresa y se incluirá eventos organizados por la empresa para cliente top. Estas son:

- Envío de brochures corporativo con información a detalle de los beneficios de contar con los paquetes Básico, Alto o Enterprise.
- Visitas a potenciales clientes en las que se les mostrará un ejemplo de panel de control con la información sobre el tráfico de los usuarios en sus negocios, mostrando los beneficios de contar con la información que WrApp proporciona para la toma de decisiones.
- Organización de sesiones de Design Thinking y Focus Group, en las que se invitarán a los mayores contribuidores del aplicativo: cliente empresa y usuarios en general. El objetivo será desarrollar actividades que resulten en ideas de mejora de las funcionalidades y diseño de WrApp. Esta actividad se realizará anualmente a partir del segundo año de operación. Los asistentes obtendrán a cambio merchandising y descuentos en tiendas/restaurantes, así como descuento en los paquetes para los clientes empresas.

6.2.5 Marketing Digital

Como se indicó en la sección anterior, los medios y herramientas digitales serán la base de la propuesta de marketing. Se plantea usar los siguientes:

- SEM: Publicidad que se pagará a Google para aparecer como primera opción cuando se busque oferta relacionada a veganos, vegetarianos o estilo de vida saludable. Este canal es importante debido a que, en el país, y en Lima, la oferta de productos veganos vegetarianos y de estilo de vida saludable no es de difusión masiva esto debido a que atiende a un nicho de mercado aun pequeño.
- Página web: Se creará la página web corporativa que contendrá información sobre novedades y actualizaciones del aplicativo.
- SEO: Esta estrategia es fundamental para el crecimiento y posicionamiento del negocio. El objetivo es lograr mayor tráfico orgánico. En ese sentido se plantea la revisión de la importancia de palabras clave y la creación de la página Web para contar con buen posicionamiento en Google de acuerdo con métricas.
- Facebook: Se creará una página corporativa en la que se compartirá contenido SEO de la página web. Se contará con un Community Manager responsable del

manejo de la red, cuyo trabajo además será el de compartir el contenido generado en grupos afines al estilo de vida saludable, vegetariano y vegano.

- Instagram: Se creará un perfil corporativo en el que se republicará el contenido más relevante de Facebook, es decir se usarán los mismos recursos, pero se postearán en Instagram.
- Displays: Se trabajará en las dos formas de displays:
 - Publicidad Display directa: Estrategia importante para el lanzamiento de WrApp. El objetivo es lograr la visibilidad del negocio y esta herramienta logra un importante impacto visual. Se plantea videos y banner interactivos.
 - Retargeting de Display: los clientes de cualquier tipo de negocio realizan búsquedas en la web de productos o servicios de su interés, pero con el tiempo le pierden el rastro. A través del retargeting si el público objetivo visitó la página web a través de SEO, SEM u otro canal, se le volverá a enviar la publicidad de tipo display para que concreten la compra, en este caso, la descarga del aplicativo.

6.2.6 Presupuesto de Marketing

A continuación, se presenta el presupuesto para cubrir el plan de marketing dentro de los 5 primeros años de funcionamiento de WrApp.

Tabla 6.3: Presupuesto de marketing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing Digital	S/60,107.98	S/57,989.98	S/57,989.98	S/57,989.98	S/57,989.98
SEO	0	0	0	0	0
SEM	20930	20930	20930	20930	20930
Facebook	18000	18000	18000	18000	18000
Instagram	18000	18000	18000	18000	18000
Display	500	500	500	500	500
Web	1338.99	279.99	279.99	279.99	279.99
<i> Dominio</i>	139.99	279.99	279.99	279.99	279.99
<i> Creación</i>	1199	-	-	-	-
Marketing directo	S/34,260.00	S/38,460.00	S/38,460.00	S/38,460.00	S/38,460.00
Módulo y Merchandising para Ecoferia	34060	34060	34060	34060	34060
<i>Alquiler de espacio</i>	16800	16800	16800	16800	16800
<i> 4 Banner 1x2m</i>	620	620	620	620	620
<i> 4 Módulos de atención</i>	2000	2000	2000	2000	2000
<i> 2 millares globos/mes</i>	5040	5040	5040	5040	5040
<i> 2 millares de magnéticos</i>	9600	9600	9600	9600	9600
Visitas a Clientes Corporativos	200	4400	4400	4400	4400
Tripticos	-	1600	1600	1600	1600
Carpetas	-	2400	2400	2400	2400
Vales de Dcto	200	400	400	400	400
	S/94,367.98	S/96,449.98	S/96,449.98	S/96,449.98	S/96,449.98

Elaboración: Autores de la tesis

El presupuesto de marketing para el primer año cubre las necesidades del lanzamiento del aplicativo que como se ha indicado, es principalmente digital. Cabe resaltar que el costo de desarrollo de la aplicación se ha incluido en el costo de implementación. La diferencia en costos a partir del segundo año es debido a la inclusión de actividades enfocadas en el cliente empresa.

6.3 Conclusiones

El plan de marketing está centrado principalmente en el uso de medios digitales, sin dejar de lado las actividades de marketing directo.

La plaza inicial será en la ciudad de Lima, pero ya posicionado el negocio, se buscará extender las actividades de promoción en las zonas del país que presenten mayor interés en información sobre estilo de vida saludable, veganismo y vegetarianismo y en la que sea visible el crecimiento de negocios afines.

Sobre las formas de ingreso, el primer año se basará en el ingreso por publicidad y el pago por la versión Premium, y a partir del segundo se incluye el pago por paquetes para el cliente empresa.

Finalmente, los costos incluyen actualizaciones del aplicativo que se darán en función a las nuevas demandas del mercado, recogidas a través del propio aplicativo y sesiones de desing thinking y focus group con los clientes.

7 CAPITULO VII: PLAN DE OPERACIONES Y TECNOLOGÍA

En el siguiente plan se presentarán los objetivos, las actividades y las estrategias definidas por el equipo para el desarrollo operativo y el correcto funcionamiento de los servicios que nuestra aplicación ofrecerá a sus usuarios.

7.1 Estrategia De Operaciones.

Las operaciones de la empresa buscan capitalizar su ventaja competitiva, que radica en ser la primera comunidad virtual especializada y enfocada en vegetarianos, veganos y personas que se encuentran en proceso de transición hacia uno de estos estilos de vida, el público podrá acceder a la comunidad a través de una aplicación móvil disponible en las tiendas de aplicaciones de Google y Apple como se ha indicado en el Capítulo: Diseño de Producto.

Si bien se trata de una comunidad especializada no se limitará el acceso a personas que pudieran estar interesadas en la misma. Como ya ha sido presentado en el capítulo 1 se está dando un crecimiento de vegetarianos y veganos tanto a nivel local como global y la tendencia es que estos números sigan en alza, por este motivo el acceso a WrApp no será exclusivo de vegetarianos.

A continuación se detallará el proceso necesario para llevar a cabo y con éxito la operatividad del proyecto.

7.2 Objetivos De Las Operaciones.

Objetivos Generales

- Garantizar el éxito de los procesos operativos de la empresa mediante la definición de las estrategias requeridas.
- Definir, diseñar e implementar los procesos clave para realizar y cumplir con los servicios ofrecidos por la aplicación.
- Elegir los recursos necesarios, así como definir el presupuesto requerido para la correcta operatividad del negocio, enfocar las operaciones de la empresa en el

uso eficiente tanto de recursos como de presupuesto mediante la correcta evaluación y selección de proveedores.

Objetivos Específicos

- Mantener unos niveles de servicio adecuados para que el servicio no se vea interrumpido por alguna limitante tecnológica, esto mediante el constante monitoreo del crecimiento de la aplicación y así tomar la mejor decisión en cuanto a infraestructura tecnológica se refiere. La calidad es un punto clave y el objetivo es evitar recibir malas reseñas online debido a problemas que se pueden mitigar con anticipación.
- Integrar el uso de tecnologías disruptivas en la aplicación a fin de contar con un producto escalable a fin de poder atender las necesidades de los usuarios identificadas en el estudio de mercado y las que aparecerán durante las fases iniciales del lanzamiento de la aplicación.
- Enfocar el diseño de la aplicación orientada al cliente. La base del crecimiento de la aplicación estará enfocada en la retroalimentación constante, ya sea mediante la analítica de datos realizada a las reseñas escritas por los usuarios así como a sesiones de Design Thinking y de Focus Group que se desarrollen durante el ciclo de vida de la aplicación móvil.

7.3 Estrategia De Operaciones.

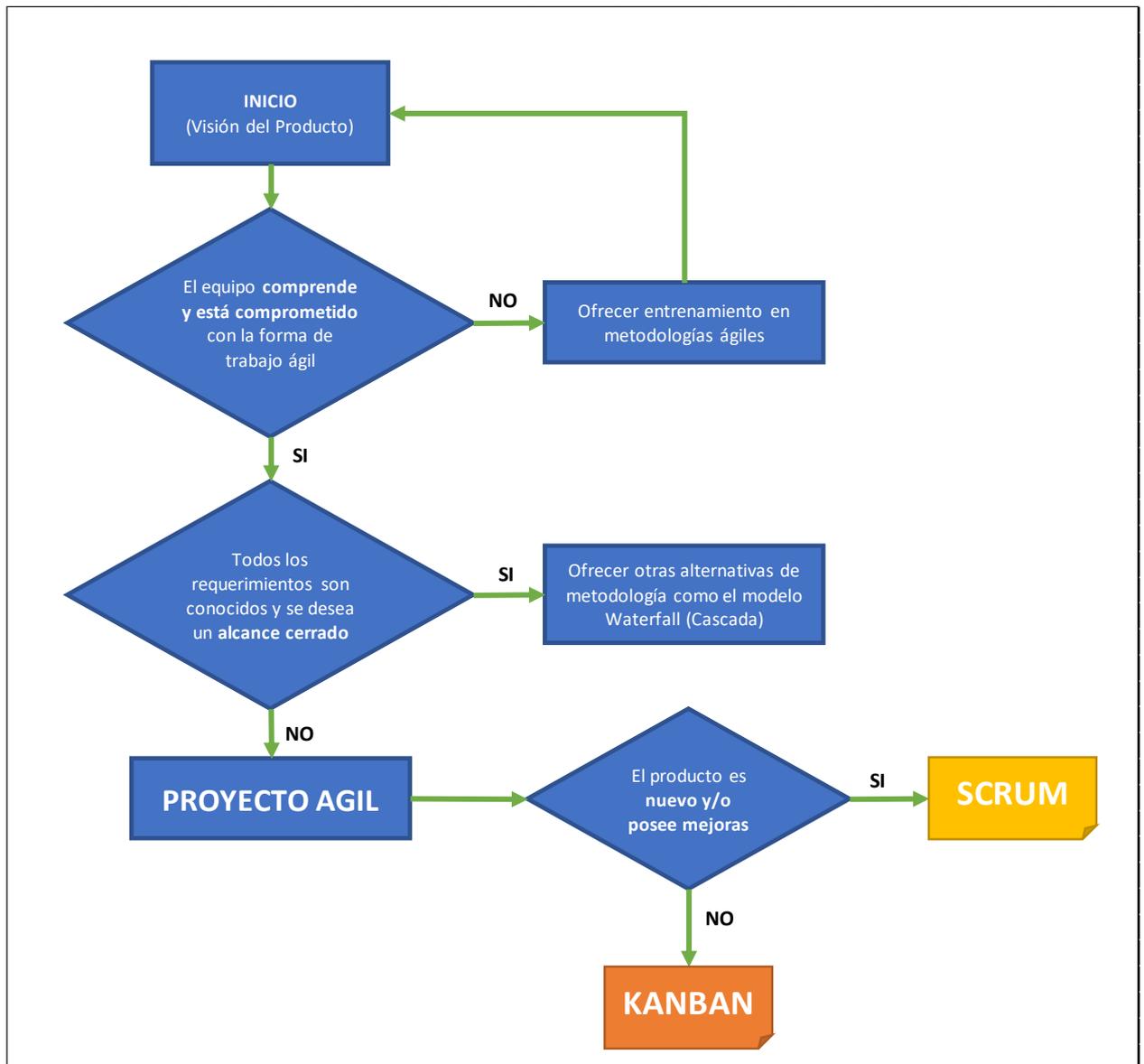
Las operaciones se realizan en base a las estrategias consideradas a continuación:

- **Confiabilidad:** Asegurar el funcionamiento exitoso e ininterrumpido de la aplicación móvil.
- **Agilidad y mejora continua:** Innovación en el desarrollo de las funcionalidades de la aplicación móvil de acuerdo con las exigencias de los usuarios.
- **Calidad:** Se pondrá especial énfasis en minimizar la cantidad de incidentes en producción, que puedan impactar en los usuarios de manera negativa, por este motivo se espera reaccionar de manera rápida ante estos inconvenientes.

- **Seguridad de la información:** Se debe asegurar que la información perteneciente a los usuarios se encuentre totalmente segura.

7.4 Selección De Metodología.

Figura 7.1: Selección de metodología o framework de trabajo



Fuente: (IBM Agile COE Latin America, 2019)

Elaboración: Autores de Tesis

Debido a la naturaleza del producto y en base al flujograma presentado se ha decidido trabajar usando la metodología SCRUM, alineados a uno de los objetivos se buscará la adaptabilidad y mejora continua, que se puede traducir en que lo que se busca en una aplicación con un alto grado de escalabilidad, WrApp necesita reaccionar y

adaptarse de manera rápida ante cualquier requerimiento de los miembros de la comunidad o ante el ingreso de potenciales competidores.

Es por esto por lo que el total de las funcionalidades de la aplicación no es conocido, por lo que el alcance de WrApp no estará cerrado y es necesaria una metodología de trabajo que se ajuste a este escenario.

Lo que se busca al elegir esta metodología es poder salir a producción lo más pronto posible con un set de funcionalidades básicas, bajo un esquema tradicional la aplicación pasaría primero por una fase de levantamiento de información a fin de definir todos los requerimientos y cerrar el alcance, luego vendrían las fases de diseño e implementación, finalmente la fase de pruebas y el lanzamiento de la aplicación, sin embargo el esquema tradicional resta flexibilidad al tener que definir el alcance de antemano, crear una aplicación de la magnitud que se ha definido tardaría varios meses en salir a producción. Al elegir la metodología ágil de trabajo se saldrá a producción con el producto mínimo viable, así la aplicación tendrá solo las características básicas y necesarias para que empiece a ser usada, estas características iniciales fueron obtenidas durante la investigación de mercado y si bien se pretende que el alcance de la aplicación pueda cubrir todas las necesidades del público objetivo WrApp estará disponible originalmente con un set de funcionalidades básicas que permitirán estar disponible para descargar en un tiempo mucho menor al que se obtendría bajo un esquema tradicional.

La metodología elegida será adoptada en todas las áreas de la empresa para garantizar que todos los involucrados en este emprendimiento tecnológico se encuentren alineados y tengan un mismo mindset.

7.5 Requerimientos Funcionales Y Prototipos

Al haber seleccionado una metodología ágil para el ciclo de vida de la aplicación es necesario adoptar esta forma de trabajo por lo que el set inicial de requerimientos funcionales de WrApp no obedecerá a un levantamiento tradicional de requerimientos de software y en su lugar será expresado como historias de usuario (*User Stories*).

Una historia de usuario captura un poco de la nueva funcionalidad de la aplicación centrada en el usuario. Generalmente inicia como una idea simple en el backlog y

evoluciona con el tiempo con más detalles agregados durante el refinamiento, la planificación de la iteración y la implementación de este backlog.

Los detalles se agregan al final para que no se pierda el tiempo en características que pueden cambiar o que nunca se implementarán. Las historias a menudo se denominan *marcadores de posición para la conversación* porque “el método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la conversación cara a cara”. (agilemanifesto.org, 2020)

De esta forma las historias de usuario estarán expresadas de la siguiente forma:

COMO <ROL>

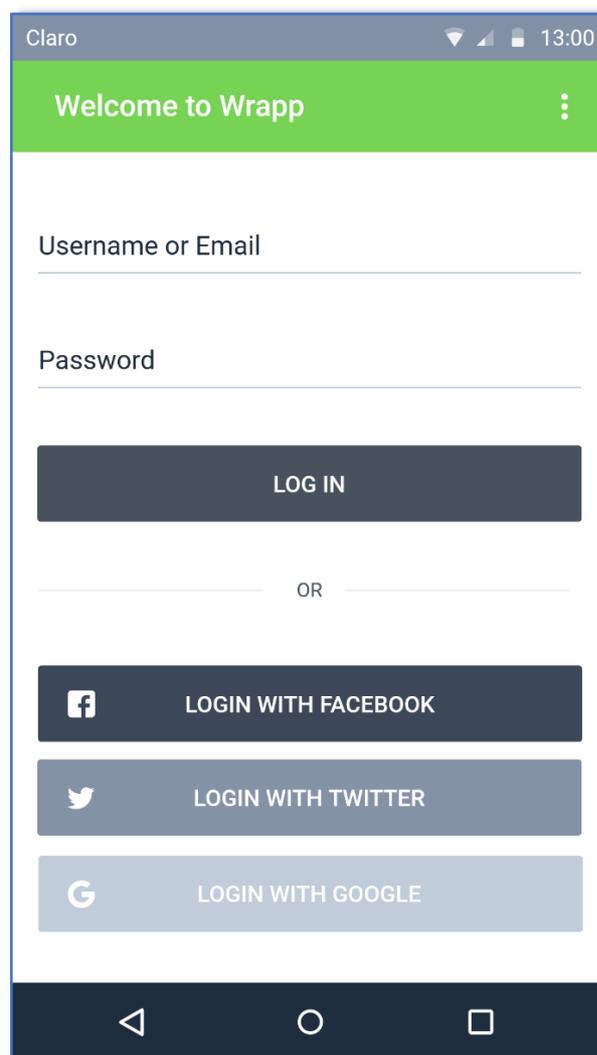
QUIERO <EVENTO>

PARA <FUNCIONALIDAD>

Historia de Usuario 1: REGISTRO en WrApp

COMO <miembro de la comunidad> **QUIERO** <suscribirme a la aplicación> **PARA** <poder ingresar y utilizar las funcionalidades de la aplicación>

Figura 7.2: Registro en WrApp



Elaboración: Autores de Tesis

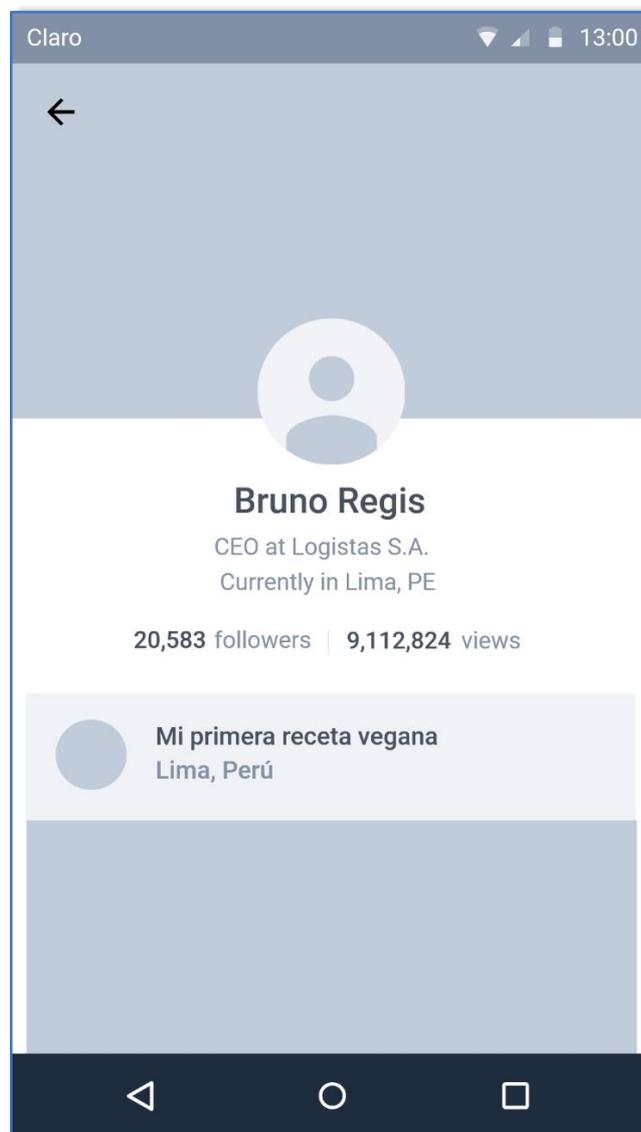
Historia de Usuario 2: INGRESAR A WrApp

COMO <miembro de la comunidad> **QUIERO** <ingresar a la aplicación usando mi usuario y contraseña> **PARA** <empezar a interactuar con otros usuarios con los mismos intereses>

Historia de Usuario 3: CONFIGURACIÓN DEL PERFIL

COMO <miembro de la comunidad> **QUIERO** <customizar mi perfil de usuario> **PARA** <que otros miembros de la comunidad puedan tener más información sobre mi perfil y preferencias>

Figura 7.3: Configuración del perfil



Elaboración: Autores de Tesis

Historia de Usuario 4: FORO WrApp

COMO <miembro de la comunidad> **QUIERO** <poder hacer consultas en un foro>
PARA <que otros miembros de la comunidad puedan responder a mis preguntas e interactuar entre nosotros>

Figura 7.4: Foro WrApp

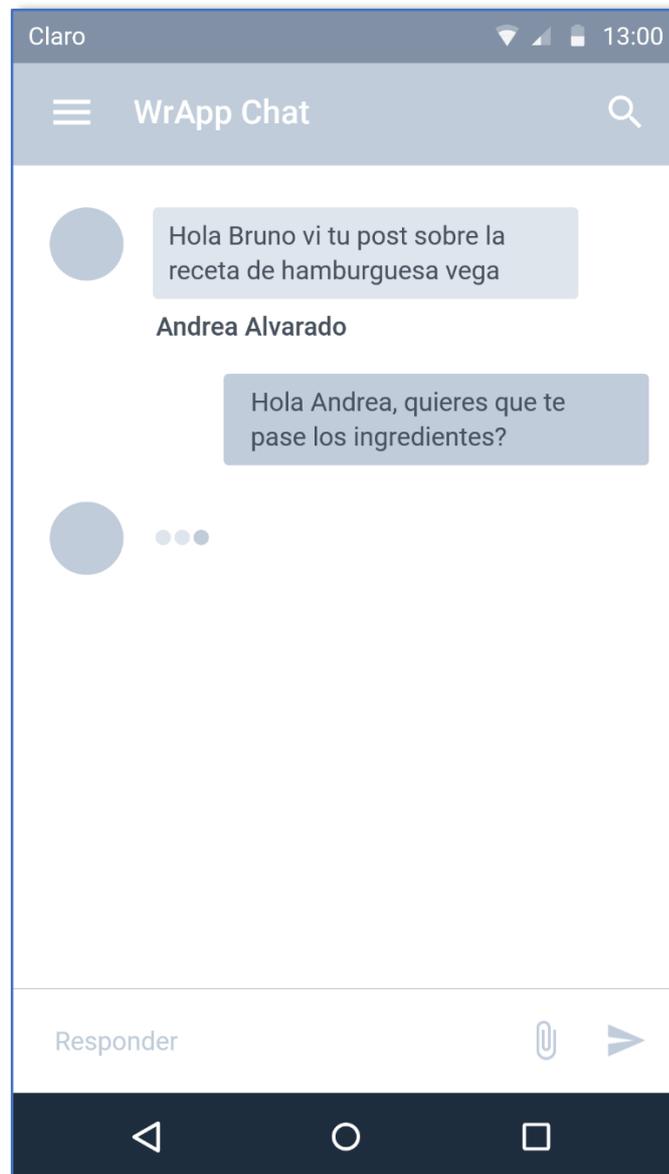


Elaboración: Autores de Tesis

Historia de Usuario 5: CHAT WrApp

COMO <miembro de la comunidad> **QUIERO** <poder acceder a un chat privado entre otro miembro de la comunidad y yo> **PARA** <poder intercambiar puntos de vista con respecto a nuestros intereses en común>

Figura 7.5: Chat WrApp

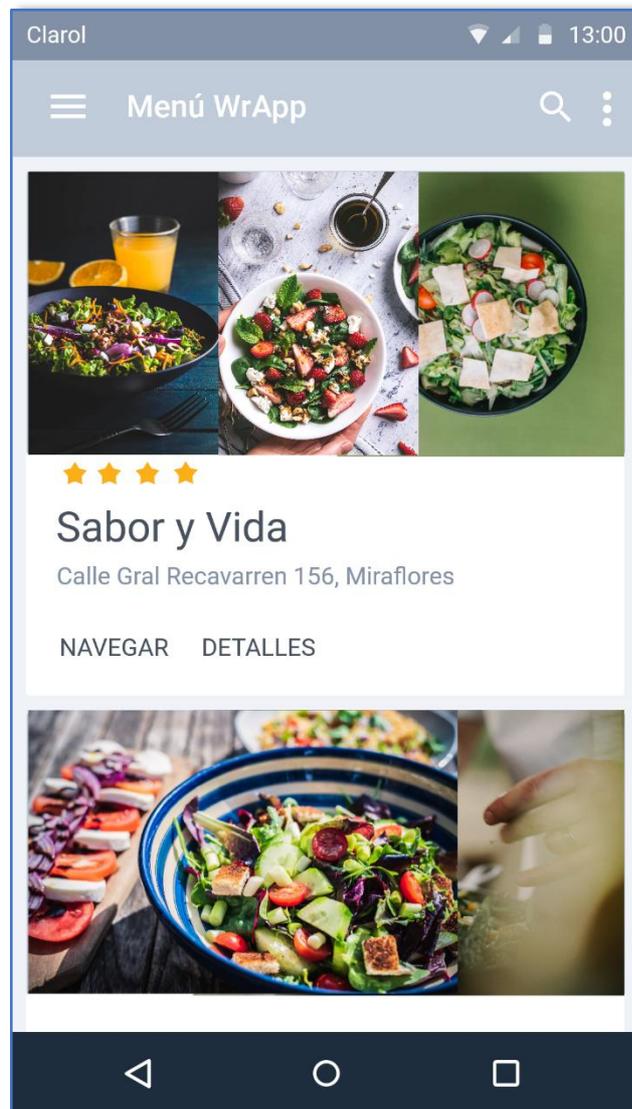


Elaboración: Autores de Tesis

Historia de Usuario 6: MENU WrApp

COMO <miembro de la comunidad> **QUIERO** <poder acceder un listado de la oferta de restaurantes vegetarianos y veganos en Lima> **PARA** <poder visitarlos, probar su comida, comentar al respecto en la aplicación y evaluarlos>

Figura 7.6: Menú WrApp

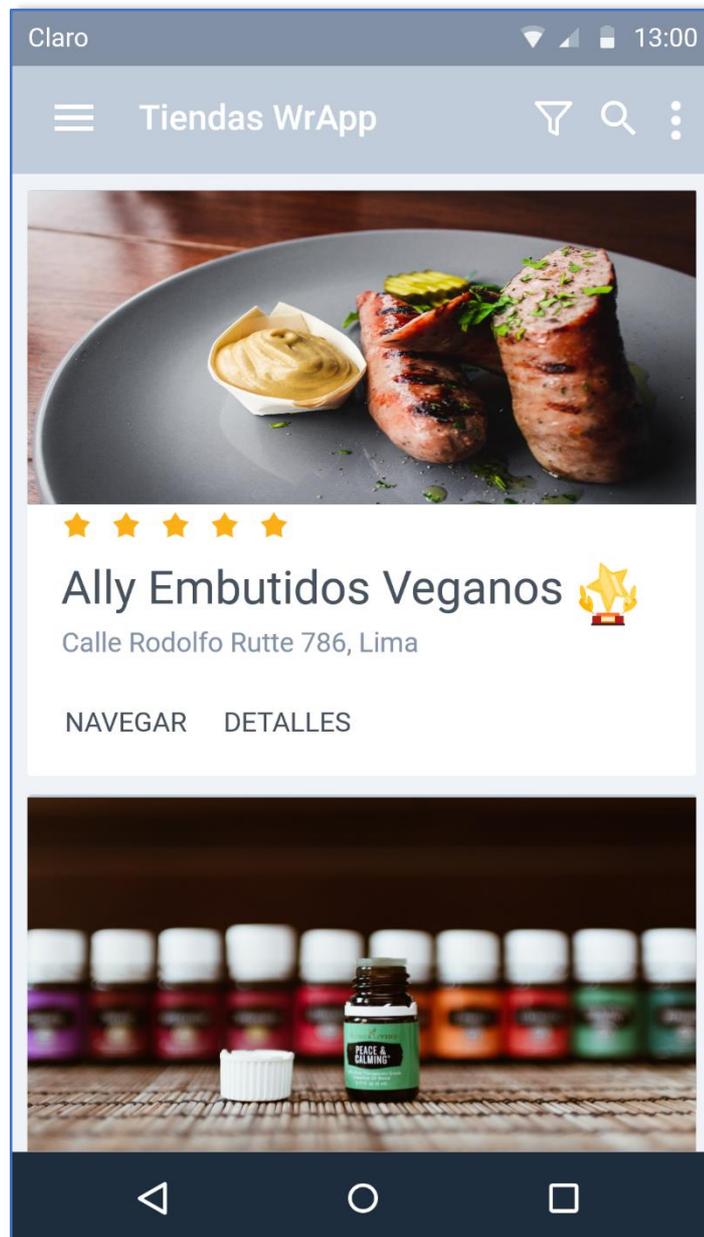


Elaboración: Autores de Tesis

Historia de Usuario 6: Tiendas WrApp

COMO <miembro de la comunidad> **QUIERO** <poder acceder un listado de la oferta de tiendas vegetarianos y veganos en Lima> **PARA** <poder visitarlos, probar sus productos, comentar al respecto en la aplicación y evaluarlos>

Figura 7.7: Tiendas WrApp

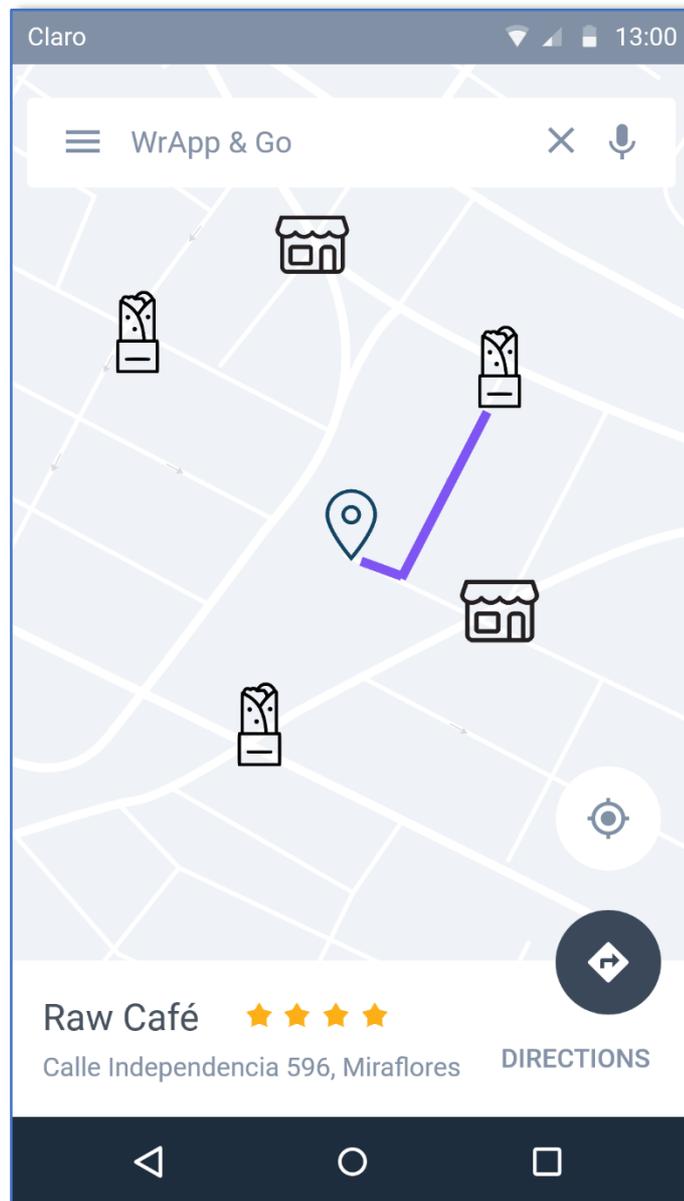


Elaboración: Autores de Tesis

Historia de Usuario 7: WrApp & GO

COMO <miembro de la comunidad> **QUIERO** <poder ver los locales de comida y tiendas cercanos a mi ubicación actual> **PARA** <poder visitarlos, comentar al respecto en la aplicación y evaluarlos de acuerdo con mi experiencia>

Figura 7.8: WrApp & GO

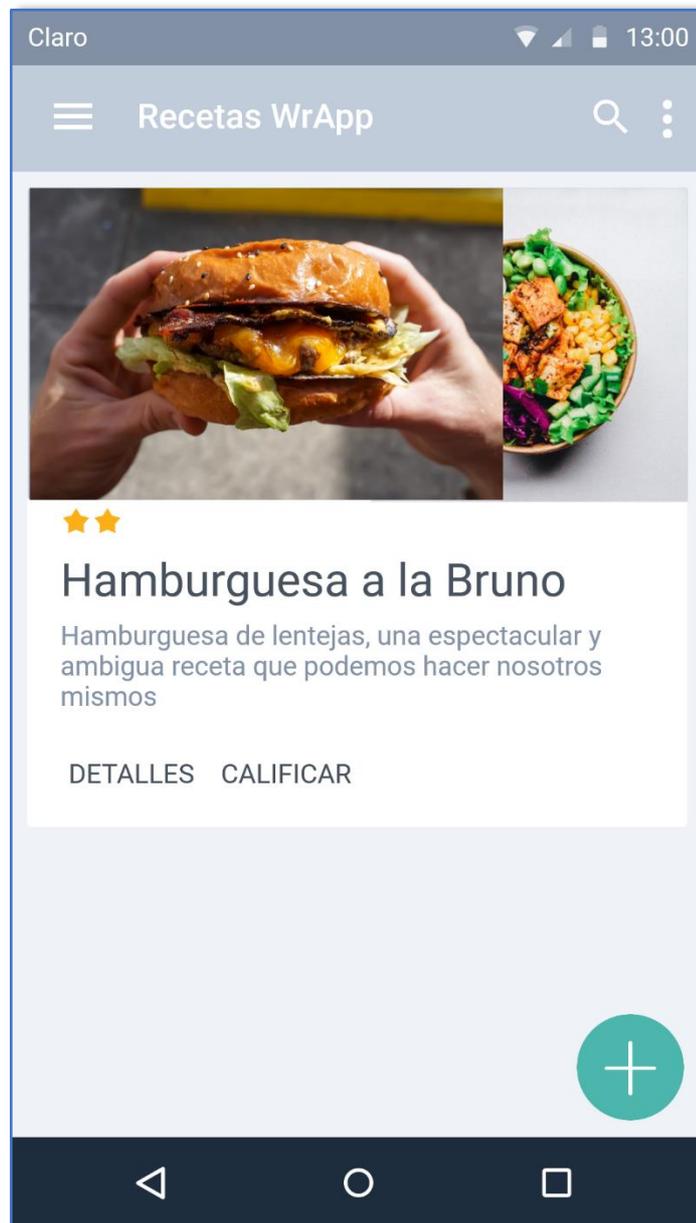


Elaboración: Autores de Tesis

Historia de Usuario 8: Recetas WrApp

COMO <miembro de la comunidad> **QUIERO** <poder ver, comentar, calificar y compartir recetas veganas o vegetarianas> **PARA** <poder prepararlas, compartir mi experiencia y aportar a la comunidad>

Figura 7.9: Recetas WrApp



Elaboración: Autores de Tesis

Estas historias de usuario engloban la primera fase o iteración por la que pasará WrApp. Cada una de estas historias forman parte de los usuarios perciben como las funcionalidades más relevantes, si bien se obtuvieron diversas respuestas, los cambios que estas conllevan podrán ser evaluados para futuras actualizaciones de la aplicación.

Las historias se mantendrán pequeñas, pero no demasiado pequeñas ya que su objetivo es transmitir una experiencia de usuario única de extremo a extremo, sin ser demasiado específicos sobre cómo se creará.

7.6 Requerimientos No Funcionales

A continuación se detallarán los requisitos no funcionales y operativos que son de vital importancia para WrApp, incluyen la seguridad, privacidad, escalabilidad, alta disponibilidad, extensibilidad así como el respaldo y recuperación ante posibles desastres.

Tabla 7.1: Requisitos no funcionales

Número	Requerimientos No Funcionales	Consideraciones
1	Performance	<p>Velocidad, latencia y rendimiento de las solicitudes y transferencia de datos desde y hacia el proveedor de la nube.</p> <p>Escala elástica que pueda subir o bajar a medida que cambia la carga; se busca pagar solo por lo que se usa.</p>
2	Seguridad	<p>Gestión de usuarios, acceso, autenticación y autorización, e integración con sistemas de seguridad dentro del lado empresarial.</p> <p>Integridad de los datos y servicios que ofrece el proveedor de la nube.</p>

		<p>Autorización de datos controlada por el propietario de los datos e impulsada por reglas y metadatos.</p> <p>Capacidad de auditar todas las acciones que realizan los usuarios y los administradores de la nube.</p> <p>Datos de auditoría para análisis futuros.</p> <p>Respetar la privacidad de nuestros usuarios y asegurar su acceso a nuestro ecosistema empresarial.</p> <p>Mantener el sistema parchado y actualizado sobre vulnerabilidades de seguridad.</p>
3	Operacional y ambiental	<p>Que los ciclos de lanzamiento de nuevas funcionalidades puedan ser correctamente manejados por el proveedor de la nube (considere lo esperado, frecuencia e impacto de futuras versiones del producto)</p> <p>Resiliencia y recuperación ante desastres.</p> <p>Puntos de integración con sistemas empresariales, ya que los datos deben fluir libremente hacia y fuera de la solución; la solución debe preservar los derechos y necesidades de acceso del propietario de los datos.</p>
4	Mantenibilidad	<p>Adaptabilidad y desarrollo continuo (considerando posibles cambios futuros)</p>

		Ventanas de interrupción bien definidas a fin de poder tomar medidas y minimizar el impacto de estas interrupciones controladas.
5	Experiencia de usuario	La capacidad de personalizar la apariencia y la marca de las funcionalidades ofrecidas. Globalización y otras consideraciones de mercado para países distintos de Perú. (En caso de llevar el producto a otras geografías)
6	Legales	Cumplimiento de regulaciones y estándares de la industria. Certificación de terceros. Uso de componentes con licencia y conjuntos de datos.
7	Gestión de resiliencia y capacidad	Fiabilidad, disponibilidad y tolerancia a fallas de la infraestructura subyacente y las capacidades que ofrece el proveedor de la nube Capacidad en oferta, como los volúmenes de datos a retener o la cantidad de usuarios concurrentes.
8	Escalabilidad	La capacidad del sistema para adaptarse en función de las demandas crecientes o decrecientes.

Elaboración: Autores de Tesis

7.7 Conclusiones

Se realizó una evaluación y se definió la metodología de trabajo ágil como estándar en el desarrollo de la aplicación del mismo modo mediante sesiones de Design thinking con los socios fundadores de la empresa y basados en la información obtenida de la

investigación de mercado se definieron las funcionalidades iniciales de WrApp, las cuales se detallaron a manera de historias de usuario, se incluye también el prototipo de la aplicación.

8 CAPÍTULO VIII: PLAN ORGANIZACIONAL

En este capítulo se desarrollará el diseño de la organización, así como la gestión de los recursos humanos de una empresa que será la creadora de una comunidad vegana y vegetariana a través de la aplicación móvil WrApp.

8.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de WrApp difiere a las estructuras tradicionales revisadas, no se propone un organigrama, en WrApp se trabajará con equipos agile o células de trabajo. Como parte de la cultura organizacional estos equipos de trabajo serán auto gestionados, especializados y capaces de trabajar tanto juntos así como remotamente.

Inicialmente se manejarán dos células de trabajo, una célula directiva compuesta por los socios fundadores que a su vez son SME en TI, Finanzas, Operaciones y Marketing. Dentro de la primera célula se tendrá a 3 colaboradores, un digitador y dos community manager.

El digitador dará apoyo a las partes y será asistente, así como su puesto lo dice, hará digitaciones largas.

Las funciones principales del Community Manager o Gestor de redes son:

El software tiene alertas para identificar menciones de la aplicación dentro, así como Google tiene Alerts para poder estar al tanto cuando mencionen a la app fuera de la misma. El Gestor de redes deberá estar alerta a estas etiquetas y menciones para buscar mejoras, problemas, bugs, entre otros errores y reportarlos para generar retroalimentación y updates de ser necesarios.

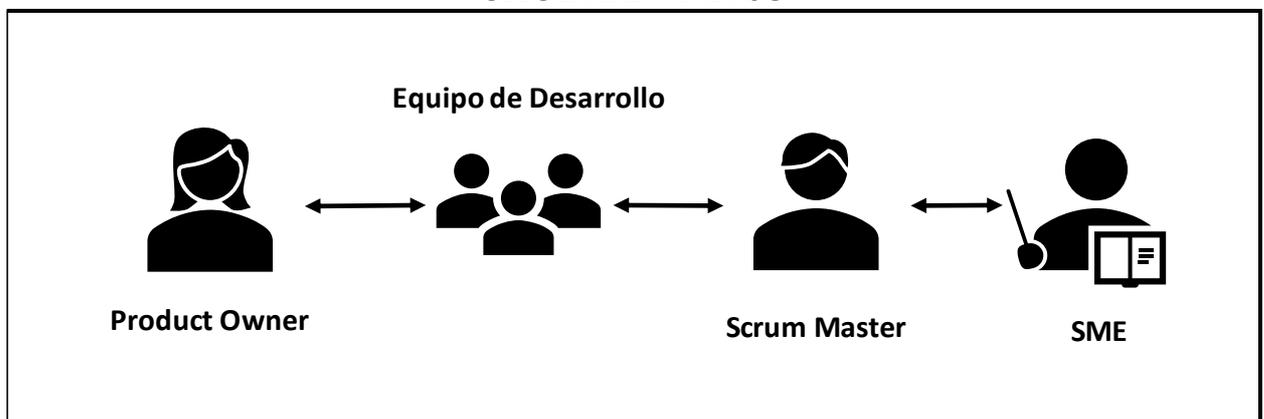
Deberá gestionar las mismas redes sociales del aplicativo como es Facebook e Instagram actualizando información de eventos como puede ser un evento verde y demás artículos que se sabe que tendrán bastante interacciones y tráfico, así como de

novedades de este aplicativo como pueden ser promociones, nuevos restaurantes, nueva cadena de productos, etc.

La segunda célula de trabajo se trata del equipo ágil per se, compuesta por un Product Owner, un Scrum Master, el equipo de desarrollo y el SME en TI.

Por otro lado, el SME en TI tomará el papel de Agile Coach de manera que la organización este alineada a las practicas, procesos y métodos adoptados en el modelo ágil.

**Figura 8.1: Célula de trabajo
CELULA DE TRABAJO**



Elaboración: Autores de Tesis

8.2 Equipo Ágil

8.2.1 Product Owner

Representa los intereses del cliente y usuarios finales a través del entendimiento de las necesidades expectativas de las partes interesadas y de este modo obtener la priorización adecuada.

Es el responsable de identificar, priorizar y detallar el Product Backlog y dar prioridad a los requisitos que serán entregados en cada Release para atender las necesidades y los objetivos de la empresa durante la ejecución de los servicios.

El Product Owner es también el responsable de la relación con las demás áreas de la empresa con respecto a las actividades del proyecto, el mapeo de riesgos y la acción en la resolución de impedimentos.

A continuación, se detallan sus responsabilidades principales:

- Identificar y entender los problemas, oportunidades y prioridades para anticipar el valor de la solución para el negocio.
- Habilidad en la articulación de las necesidades para la atención de sus clientes, siendo el contacto del proyecto con las partes interesadas.
- Colaborar con los equipos extendidos a través de talleres, sesiones de trabajo colaborativas y otras técnicas.
- Mantener al equipo enfocado en la visión y objetivos del proyecto buscando eliminar cualquier interferencia externa.
- Acompañar las fases de construcción del producto para garantizar la calidad y la adhesión a las necesidades de los usuarios finales.
- Aceptar o rechazar el resultado del trabajo generado por el equipo.
- Responsable de los siguientes puntos en el flujo de trabajo:
 - Refinamiento y priorización del backlog, participación en la planificación de las iteraciones
 - Elaboración de las historias y de los criterios de aceptación
 - Participación de las demos del producto, así como de las retrospectivas
 - Resolución de los impedimentos de negocio identificados por el equipo.

8.2.2 Scrum Master

Responsable del uso correcto del marco de trabajo SCRUM por parte de todo el equipo, adoptando su teoría, prácticas y reglas.

El Scrum Master será el encargado de orientar al Product Owner (adopción de Scrum, técnicas, planificación) y al equipo de desarrollo (adopción del Scrum dentro del equipo y propondrá cambios que puedan optimizar la productividad).

A continuación, se detallan sus principales responsabilidades:

- Facilitar la cooperación entre todos los roles y funciones.

- Implementar y fomentar la ejecución de las prácticas ágiles en el equipo.
- Ayudar al equipo a ser funcional y productivo.
- Eliminar impedimentos y ayudar a resolver problemas.
- Ayudar en la eficacia y la mejora continua del proceso seguido por el equipo.
- Mantener al equipo enfocado en la visión y los objetivos del Sprint, buscando eliminar interferencias externas.
- Promover la comunicación abierta y honesta entre todos los involucrados.

8.2.3 Equipo De Desarrollo

Es un equipo multidisciplinario de profesionales que posee las habilidades necesarias para ejecutar el Product Backlog. Una persona miembro del equipo puede tener más de una habilidad, por ejemplo, programación y pruebas de software.

El equipo de desarrollo es auto organizado y auto administrado, es decir, nadie le dice al equipo de desarrollo como transformar el “Sprint Backlog” en potenciales incrementos de releases funcionales.

El equipo de desarrollo debe poseer todas las habilidades necesarias para crear el incremento del producto.

A continuación, se detallan sus principales responsabilidades:

- Administrar y actualizar el backlog de cada Sprint.
- Proporcionar estimaciones de las historias.
- Crear tareas para las historias de cada Sprint.
- Entregar un incremento del producto final de cada Sprint que involucre lo siguiente: Construir la solución, tratar las funciones de usuario así como las historias de usuario, ejecutar las pruebas de la solución, implementar la solución y entregar la demo para Product Owner.

8.2.4 Agile Coach

El coach agile es responsable de ayudar al equipo para esté alineado con las practicas, procesos y métodos adoptados en el modelo ágil.

Será el profesional responsable de equilibrar el conocimiento de los equipos en relación con el modelo de trabajo ágil. Además, definirá los patrones que se adoptarán en el gobierno de los releases y Sprints.

A continuación, se detallan sus principales responsabilidades:

- Facilitar la cooperación entre todos los roles y funciones del equipo ágil.
- Facilitar el entendimiento y la aplicación de las practicas, procesos y métodos adoptados por el equipo ágil, colaborando para que el equipo trabaje de manera funcional y productiva.
- Ayudar al equipo cuando se le solicita la resolución de dudas o problemas reportados en relación con el uso del modelo ágil.
- Ayudar en la eficacia y la mejora continua del proceso aplicado por el modelo ágil.
- Actuar como facilitador en la toma de decisiones.

8.2.5 SME (Subject-matter expert)

Brindará asistencia al equipo en actividades como la revisión y definición de los procesos, los aspectos técnicos y dirigirá la solución para seguir las directivas establecidas. Para el proyecto se definirán se han definido 4 SME. Un SME en gestión de proyectos y tecnología, uno en finanzas, un SME en operaciones y un cuarto SME en marketing.

8.3 Conclusiones

De acuerdo con lo indicado en el desarrollo del capítulo se eligió un esquema organizacional ágil, los esquemas organizacionales tradicionales no se ajustan a las necesidades de un emprendimiento digital. Sin embargo a fin de la elaboración del plan financiero se ha considerado como rol a un gerente general y un gerente de marketing, ambos formarán parte de las células de trabajo de la organización.

9 CAPITULO IX: ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO

En este capítulo se ejecutará el análisis financiero y económico para la viabilidad del plan de negocios. Se definirá la inversión total, los ingresos y los costos proyectados en todos los periodos. Para la evaluación financiera se utilizarán indicadores como el Valor actual neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

9.1 Objetivos

Los objetivos del presente capítulo son:

- Determinar la inversión inicial para la implementación del Plan de Negocios
- Estimar los ingresos para los años proyectados
- Definir la viabilidad del Plan de Negocios

9.2 Supuestos financieros

El análisis financiero se realizó bajo estos principales supuestos:

- El horizonte de evaluación es de 5 años
- La inversión inicial para el plan de negocios va a ser asumida por los mismos socios
- No se considera índice inflacionario
- Para el análisis de escenarios se considerarán: escenario optimista, escenario pesimista y escenario esperado
- Los puestos de Product Owner, Scrum Master y Agile Coach serán cubiertos por los socios fundadores
- El método de depreciación será lineal, y la vida útil de los equipos de cómputo será de 5 años y para el software, será de 10 años. En base a vida útil económica asignada.
- El impuesto a la renta es de 29.5%, conforme indican las leyes tributarias
- No se tiene cuentas por cobrar porque nuestras ventas son al contado y las cuentas por pagar se pagan a 30 días.
- Se considerará un tipo de cambio de 3.4 (sol / dólar).

9.3 Inversión Inicial

La inversión inicial incluye todos los activos fijos tangibles e intangibles, necesarios para iniciar las operaciones del plan de negocios:

Tabla 9.1: Inversión inicial

Inversión Inicial	Monto
Equipos de cómputo	4,500 soles
Desarrollo de la aplicación	136,000 soles

Elaboración: Autores de Tesis

La inversión inicial será el desarrollo del aplicativo, utilizando un tipo de cambio de 3.4 resultando, cuyo costo asciende a 136,000 soles. A dicho importe, se suma el costo de equipos de cómputo por 4,500 soles. La inversión inicial total corresponde a 140,500 soles.

9.3.1 Activos Fijos

Los activos fijos solo se conforman por las laptops que se usarán para fines operativos:

Tabla 9.2: Activos Fijos

Activo Fijo	Cantidad	Monto	Total
Laptop	3	1500	4500

Elaboración: Autores de Tesis

Cada laptop tiene un costo de 1,500 soles, y sus sistemas operativos son de Windows Office para el uso exclusivo del Digitador y de los 2 Community Managers. Siendo un total de 4,500 soles.

9.3.2 Capital de Trabajo

Se tiene lo siguiente para Capital de trabajo:

Tabla 9.3: Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO (Método Contable)	1	2	3	4	5
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar	8,800	10,300	10,300	10,300	10,300
TOTAL CAPITAL DEL TRABAJO	(8,800)	(10,300)	(10,300)	(10,300)	(10,300)

Elaboración: Autores de Tesis

El cálculo del capital de trabajo necesario para el inicio del negocio se ha realizado bajo el método contable y arroja un importe de 8,800 soles en el año 1.

9.4 Proyección de Ingresos

La proyección de ingresos se ha realizado por cada categoría de ingresos identificada:

9.4.1 Ingresos por vistas

En la siguiente tabla se tiene la proyección de vistas que se harán por año y mes:

Tabla 9.4: Ingresos por vistas

Meses / Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Enero	364,187	4,544,070	6,629,945	8,715,770	10,801,595
Febrero	728,375	4,717,893	6,803,763	8,889,589	10,975,414
Marzo	1,092,562	4,891,717	6,977,582	9,063,407	11,149,233
Abril	1,456,749	5,065,540	7,151,401	9,237,226	11,323,051
Mayo	1,820,936	5,239,363	7,325,220	9,411,045	11,496,870
Junio	2,185,124	5,413,186	7,499,038	9,584,864	11,670,689
Julio	2,549,311	5,587,010	7,672,857	9,758,682	11,844,508
Agosto	2,913,498	5,760,833	7,846,676	9,932,501	12,018,327
Septiembre	3,277,685	5,934,656	8,020,495	10,106,320	12,192,145
Octubre	3,641,873	6,108,479	8,194,314	10,280,139	12,365,964
Noviembre	4,006,060	6,282,303	8,368,132	10,453,958	12,539,783
Diciembre	4,370,247	6,456,126	8,541,951	10,627,776	12,713,602
TOTAL	28,406,606	66,001,176	91,031,374	116,061,277	141,091,180

Elaboración: Autores de Tesis

Se puede ver que el primer año serán 28,406,606 vistas de publicidades.

Teniendo en cuenta que la segunda forma de ingreso es la compra de la Versión Premium, se deberá descontar de la anterior tabla sus vistas ya que no deben ser consideradas porque no verán publicidades.

En la tabla 9.5, se muestra la cantidad de usuarios proyectada que comprarán la Versión Premium:

Tabla 9.5: Cantidad proyectada premium

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios Premiun	3,593	1,715	1,715	1,715	1,715

Elaboración: Autores de Tesis

Se considera que cada usuario ingresa 21 veces al mes y genera 3 vistas por ingreso, por lo tanto, se tiene 63 vistas por mes por usuario.

Es decir, habrá 3593×63 vistas por mes por usuario $\times 12$ meses = 2,716,308 vistas menos para el Año 1. En el Año 2 se deberá sumar además los nuevos usuarios Premium: 1715×63 vistas por mes por usuario $\times 12$ meses = 1,296,540 vistas menos.

En el segundo año se deberán descontar las 1,296,540 vistas de los nuevos usuarios Premium y de los usuarios del Año 1, resultando en $1,296,540 + 2,716,308 = 4,012,848$ vistas para el Año 2. Y así con cada año resultando en el siguiente resumen:

Tabla 9.6 Vistas por año

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vistas	2,716,308	1,296,540	1,296,540	1,296,540	1,296,540
Vistas por año Acumuladas	2,716,308	4,012,848	5,309,388	6,605,928	7,902,468

Elaboración: Autores de Tesis

Entiéndase que se tomarán las vistas por año acumuladas para la reducción mencionada, y finalmente se tendrá la siguiente tabla resultando en las vistas totales por año:

Tabla 9.7 Vistas Acumuladas Totales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vistas por año	28,406,606	66,001,176	91,031,374	116,061,277	141,091,180
Vistas Premium	2,716,308	4,012,848	5,309,388	6,605,928	7,902,468
TOTAL	25,690,298	61,988,328	85,721,986	109,455,349	133,188,712

Elaboración: Autores de Tesis

La tabla nos indica que se tendrá 25,690,298 vistas para el Año 1.

Con estas vistas se realiza una simulación de ingresos y Google a través de la web <https://www.google.com/adsense/start/>, que es un calculador para determinar cuánto dinero se estima se genere en 1 año según la cantidad de impresiones mensuales.

Como en casi todo rubro, los calculadores varían por región geográfica (la publicidad pagada en Europa paga más que en Asia), así como por rubro (deportes, belleza, autos, otros). Google paga en publicidad dependiendo del rubro que varía de acuerdo con la demanda y oferta, es decir, si muchas personas publican publicidad relacionada, Google pagará más.

Se usará un promedio de las siguientes 2 categorías:

- Food and Drinks
- Health

El calculador de Google pide que se pasen las vistas a mes, resultando en la siguiente:

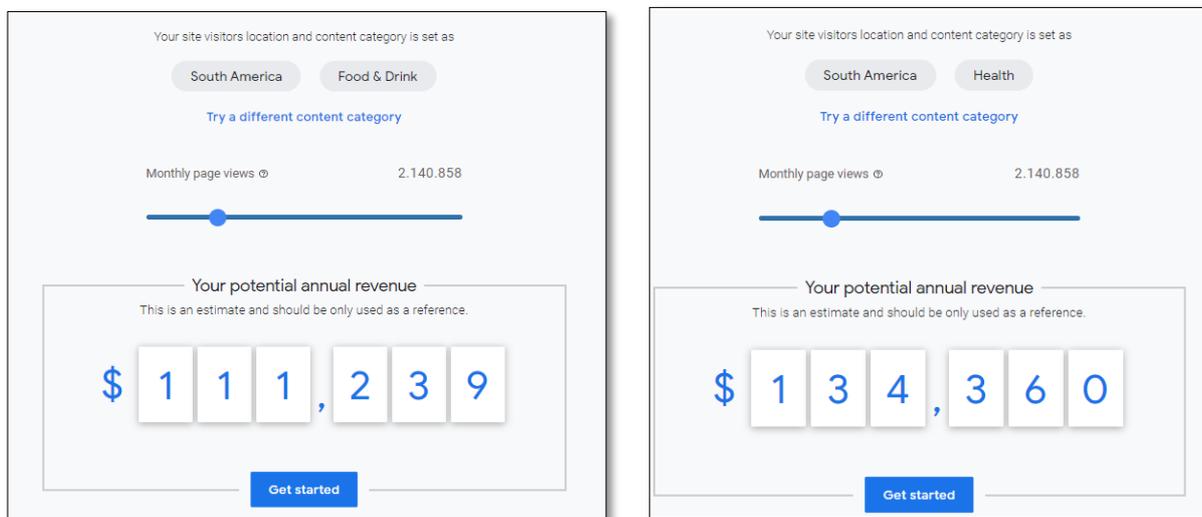
Tabla 9.8: Total de vistas al mes

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL	25,690,298	61,988,328	85,721,986	109,455,349	133,188,712
En meses (/12)	2,140,858	5,165,694	7,143,499	9,121,279	11,099,059

Elaboración: Autores de la tesis

Se tiene 25,690,298 vistas al año y pasadas a mes sería un total de 2,140,858.

Según <https://www.google.es/adsense/start/> y eligiendo la categoría las categorías mencionadas resulta en:



En el Anexo 5 se muestran las evidencias de los siguientes años. Se agrega la tabla 9.9 donde se detalla el resumen de la información de ingresos por año:

Tabla 9.9: Ingresos por año

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL	25,690,298	61,988,328	85,721,986	109,455,349	133,188,712
En meses (/12)	2,140,858	5,165,694	7,143,499	9,121,279	11,099,059
Food & Drink	111,239	268,409	371,176	473,942	519,600
Health	134,360	324,199	448,326	572,451	627,600
Promedio	122,800	296,304	409,751	523,197	573,600

Elaboración: Autores de Tesis

Se entiende que el primer año se tendrá 2,140,858 vistas por mes resultando en 122,800 soles de ingreso en todo el año.

9.4.2 Ingresos por versión premium

Tabla 9.10: Ingresos por versión premium

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios Premium	3,593	1,715	1,715	1,715	1,715
Precio	5	5	5	5	5
	17,929.07	8,557.85	8,557.85	8,557.85	8,557.85

Elaboración: Autores de Tesis

El primer año se tendrá 3,593 usuarios Premium y el costo del aplicativo será 5 soles para ellos, resultando en 17,929.07 soles de ingresos por compra de Versión Premium.

9.4.3 Ingresos por pago de Ofertante

Se calculará el ingreso que pagarán los Ofertantes o Clientes Empresa por paquetes como el Alto y Enterprise. El Paquete Básico no tiene costo.

Según la tabla 9.11 se tiene la siguiente información acerca de Ofertantes:

Tabla 9.11: Membresía cliente empresa

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Membresía Cliente Empresa	Universo	1132	1245	1370	1507	1657
	% Alcance	40%	45%	50%	55%	60%
	# Clientes	453	560	685	829	994
	Básico	453	224	274	331	398
	Alto		196	240	290	348
	Enterprise		140	171	207	249

Elaboración: Autores de Tesis

Según la tabla se tiene 140 Clientes Empresa Enterprise para el Año 2, por ejemplo.

Teniendo en cuenta el precio del Paquete Alto en S/ 590.00 anuales y del Paquete Enterprise de S/ 790.00 anuales, se construye la siguiente tabla:

Tabla 9.12: Cantidades de paquetes empresariales por año

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Membresía Cliente Empresa	Cantidad - Paquete Alto	0	196	240	290	348
	Cantidad - Paquete Enterprise	0	140	171	207	249
	Precio de Paquete Alto	590	590	590	590	590
	Precio de Paquete Enterprise	790	790	790	790	790
	Ingreso - Paquete Alto	0.00	115710.21	141423.59	171122.54	205347.05
	Ingreso - Paquete Enterprise	0.00	110667.15	135259.85	163664.42	196397.30
	TOTAL	0.00	226377.36	276683.44	334786.96	401744.35

Elaboración: Autores de Tesis

En el Año 2 entonces se tendrá 115,710.21 soles por el Paquete Alto y 110,667.15 ingresos por el Paquete Enterprise resultando en un total de 226,377.36 soles.

9.4.4 Resumen de tipos de ingresos

En resumen, se logra la siguiente tabla de ingresos:

Tabla 9.13 Resumen de tipos de ingreso en soles

Tipo de Ingreso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vistas	122,800	296,304	409,751	523,197	573,600
Versión Premium	17,929.07	8,557.85	8,557.85	8,557.85	8,557.85
Cliente Empresa	-	226377.36	276683.44	334786.96	401744.35
TOTAL	140,729	531,239	694,992	866,541	983,902

Elaboración: Autores de Tesis

Se tiene que en el año 1 se tiene un total de 140,729 soles de ingreso.

Además, se muestra la siguiente tabla donde se indica el porcentaje o la importancia por tipo de ingreso del total:

Tabla 9.14 Resumen de tipo de ingreso en %

Tipo de Ingreso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vistas	87.26%	55.78%	58.96%	60.38%	58.30%
Versión Premium	12.74%	1.61%	1.23%	0.99%	0.87%
Cliente Empresa	0.00%	42.61%	39.81%	38.63%	40.83%

Elaboración: Autores de Tesis

Se puede observar que el Tipo de Ingreso de Vistas y del Cliente Empresas son los más importantes a partir del Año 2 para adelante.

Durante los últimos 4 años se mantienen casi al mismo porcentaje. La Versión Premium se considera una comodidad para el cliente en todo caso, realmente no resulta mucha relevancia a partir del año 2 si nos fijamos en el porcentaje que representa de los ingresos.

9.5 Proyección de Costos

9.5.1 Costos de Marketing

La siguiente tabla muestra los costos de implementar las actividades de marketing:

Tabla 9.15 Costos de marketing por año

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing Digital	S/60,107.98	S/57,989.98	S/57,989.98	S/57,989.98	S/57,989.98
SEO	0	0	0	0	0
SEM	20930	20930	20930	20930	20930
Facebook	18000	18000	18000	18000	18000
Instagram	18000	18000	18000	18000	18000
Display	500	500	500	500	500
Web	1338.99	279.99	279.99	279.99	279.99
Dominio	139.99	279.99	279.99	279.99	279.99
Creación	1199	-	-	-	-
Marketing directo	S/34,260.00	S/38,460.00	S/38,460.00	S/38,460.00	S/38,460.00
Módulo y Merchandising para Ecoferia	34060	34060	34060	34060	34060
Alquiler de espacio	16800	16800	16800	16800	16800
4 Banner 1x2m	620	620	620	620	620
4 Módulos de atención	2000	2000	2000	2000	2000
2 millares globos/mes	5040	5040	5040	5040	5040
2 millares de magnéticos	9600	9600	9600	9600	9600
Visitas a Clientes Corporativos	200	4400	4400	4400	4400
Tripticos	-	1600	1600	1600	1600
Carpetas	-	2400	2400	2400	2400
Vales de Dcto	200	400	400	400	400
	S/94,367.98	S/96,449.98	S/96,449.98	S/96,449.98	S/96,449.98

Elaboración: Autores de Tesis

Se tendrá entonces 94,367.98 soles en costos de Marketing para el Año 1.

9.5.2 Costos de Personal

En la tabla 9.16 se muestra el costo de personal por año en soles:

Tabla 9.16 Costos de personal por año

Personal	Cantidad	Monto	Total
Digitador	1	1300	1300
Community manager	2	2000	4000
Gerente General	1	0	0
Gerente de Marketing	1	0	0

Elaboración: Autores de Tesis

El personal Digitador y CM son personas dedicadas a la operación.

Se tiene adicionalmente, costos de asesorías contable y legal:

Tabla 9.17 Costos de asesoría legal y contable

Asesoría	Monto Año 1	Monto Año 2+	Pago
Asesoría contable	2500	4000	Mensual
Asesoría legal	1000	1000	Mensual

Elaboración: Autores de Tesis

Se proyecta un total de 3,500 soles mensuales en costo de asesorías. A partir del segundo año la Asesoría Contable aumentará a 4,000 soles por mes.

9.6 Estado de Resultados Proyectado

Considerando los ingresos y costos proyectados, se procede a mostrar el Estado de Resultados proyectado por los cinco años:

Tabla 9.18 Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS	1	2	3	4	5
Ingresos	140,729	531,239	694,992	866,541	983,902
Costos	250,710	270,707	270,707	270,707	270,707
Depreciación y Amortización	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500
Utilidad Antes de Impuestos	(124,481)	246,033	409,786	581,335	698,696
Impuesto a la renta	-	(35,858)	(120,887)	(171,494)	(206,115)
Utilidad Despues de Impuestos	(124,481)	210,175	288,899	409,841	492,580

Elaboración: Autores de Tesis

En el primer año se muestra una pérdida de 124,481 soles, pero a partir del segundo año se proyectan utilidades con tendencia a crecimiento. En el quinto año se percibirá la utilidad neta más alta a lo largo de la ejecución del negocio, que asciende a 492,580 soles.

9.7 Evaluación del Proyecto

Antes de iniciar la evaluación del proyecto se revisará distintas fuentes de información para encontrar un % adecuado de costo de oportunidad y después de revisar algunas formas de inversión del mercado se tiene la información de las AFP como primera fuente de comparación:

- Según el comparativo de rentabilidad y comisiones en el SPP de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP la rentabilidad promedio de los distintos Fondos llega a un poco más de 9% en promedio contando los últimos 5 años (2019 como último año a analizar). (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2020)
- Según el portal web rankia.pe la Rentabilidad Nominal Anualizada del Fondo de Pensiones Tipo 1 por AFP de Hábitat llegó a 13.1% en el periodo Set 2018 / Set 2019. (Rankia, 2019)
- Según el portal web Compara Bien se tiene a la AFP Hábitat con el mejor rendimiento de 1 año con 15.85% y con 9.05% en los últimos 5 años.
- Según el portal de la misma AFP Hábitat con el fondo 2 se tiene una rentabilidad nominal anualizada y acumulada de 15.85% en el periodo Ene 2020 / enero 2019. (Administradora de Fondos de Pensiones Habitat S.A., 2020)

Por otro lado, se revisó los Depósito a Plazo:

- Según el portal Compara Bien indicando un escenario de depósito de 5 años con el monto de inversión del proyecto nos indica que la Cooperativa FondeSurco brinda una rentabilidad de 9% anual.

Además, se revisó Damodaran para ver la tasa de crecimiento histórico de los ingresos por industria. Esta sección en Damodaran resume el crecimiento de los ingresos en los últimos 5 años, así como la proyección que se tiene de los futuros 5 años.

Se revisó las distintas industrias y se llegó a elegir: Software (Entretenimiento).

Se ha usado la base de datos de Estados Unidos y Global:

Tabla 9.19 Estado de resultados proyectado

	Ingresos promedio (últimos 5 años)	Expectativa del próximo año	Expectativa de los próximos 5 años
US	13.53%	21.65%	23.95%
Global	16.81%	21.90%	23.19%

Fuente: Elaboración propia

La base de datos de US tiene 86 empresas y la Global tiene un total de 280 empresas, es decir, es bastante representativo, así como la información viene de Damodaran.

Se puede ver que el sector tecnológico ha tenido un crecimiento global de 16.81% en los últimos años (en promedio por año) y se tiene una expectativa de crecimiento de 23.19% en los próximos años (en promedio por año).

Esta base de datos viene de las empresas más representativas por región de la industria, es decir, suelen ser las más grandes y prósperas.

Entonces se tiene una rentabilidad de 9% a 10% con un escenario de 5 años y si se tiene en cuenta datos anuales, las mejores rentabilidades son de 13% a 15.85%. Así como se tiene información del sector tecnología que está en el rango desde 13% hasta 23% de las empresas más representativas del mercado.

Para el presente proyecto considerando el riesgo al ser un aplicativo tecnológico se usará un 18% de costo de oportunidad.

Regresando a la evaluación del proyecto se utilizaron las herramientas de Valor actual neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), con una tasa de Costos Promedio Ponderado de Capital (CPPC) de 18%, para determinar la viabilidad económica del plan de negocio. El resultado se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 9.20 Resultados de VAN Y TIR

CPPC	18%
VAN E	558,401
TIR E	79%

Elaboración: Autores de Tesis

Del análisis realizado la TIR es 79%, por encima de la tasa de descuento, por lo que se concluye que el proyecto es altamente rentable.

9.8 Análisis de Escenarios

Para el análisis de escenarios se tiene la siguiente tabla con información:

Tabla 9.21 Tabla de supuestos

Proyecciones

Plan de Inversiones

Ubicación	Monto	Depre/Amort	VU Económica
Equipos de Cómputo	4,500	900	5
Software	136,000	13,600	10

Para Capital de Trabajo

Días Cobranza	0	días
Días Pago a Proveedores	30	días

CPPC	18%
Tasa de Impuesto a la Renta	29.5%

Elaboración: Autores de Tesis

A continuación, se evaluarán escenarios esperado, pesimista y optimista.

Escenario pesimista

CALCULOS GENERALES						
INGRESOS	0	1	2	3	4	5
INGRESOS TOTALES		96,644	368,511	489,312	617,257	753,336
COSTOS	0	1	2	3	4	5
Gastos Administrativos		105,600	123,600	123,600	123,600	123,600
Gastos Operacionales		50,742	50,657	50,657	50,657	50,657
Gastos de Ventas		94,368	96,450	96,450	96,450	96,450
COSTOS TOTALES		250,710	270,707	270,707	270,707	270,707
DEPRECIACION	0	1	2	3	4	5
Equipos de Cómputo		900	900	900	900	900
Depreciacion proyectada		900	900	900	900	900
AMORTIZACIÓN	0	1	2	3	4	5
Software		13,600	13,600	13,600	13,600	13,600
Amortización proyectada		13,600	13,600	13,600	13,600	13,600
CAPITAL DE TRABAJO (Metodo Contable)	0	1	2	3	4	5
Cuentas por cobrar		-	-	-	-	-
Cuentas por pagar		8,800	10,300	10,300	10,300	10,300
TOTAL CAPITAL DEL TRABAJO		(8,800)	(10,300)	(10,300)	(10,300)	(10,300)
Total Inversion		(8,800)	(10,300)	(10,300)	(10,300)	(10,300)
Inversion Adicional		(8,800)	(1,500)	-	-	-
FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5
Flujo Operativo						
Ingresos		96,644	368,511	489,312	617,257	753,336
Costos		250,710	270,707	270,707	270,707	270,707
Depreciación y Amortización		14,500	14,500	14,500	14,500	14,500
Utilidad operativa AI		(168,565)	83,304	204,106	332,051	468,129
Impuesto a la renta	29.5%	-	25,152	(60,211)	(97,955)	(138,098)
Utilidad Operativa DI		(168,565)	108,456	143,895	234,096	330,031
(+) Depreciación y amortización		14,500	14,500	14,500	14,500	14,500
Flujo de Caja de operación		(154,065)	122,956	158,395	248,596	344,531
Flujo de Inversión						
Inversion en KT		8,800	1,500	-	-	-
Recuperacion KT		-	-	-	-	(10,300)
Inversión en equipos		(140,500)				
Flujo de Caja de Inversion		(140,500)	8,800	1,500	-	(10,300)
Flujo de Caja Economico		(140,500)	(145,265)	124,456	158,395	248,596
CPPC						18%
VAN E						196,499
TIR E						41%

En el escenario pesimista el VAN resulta S/ 196,499 y una TIR de 41%.

Escenario Esperado

CALCULOS GENERALES						
INGRESOS	0	1	2	3	4	5
INGRESOS TOTALES		140,729	531,239	694,992	866,541	983,902
COSTOS	0	1	2	3	4	5
Gastos Administrativos		105,600	123,600	123,600	123,600	123,600
Gastos Operacionales		50,742	50,657	50,657	50,657	50,657
Gastos de Ventas		94,368	96,450	96,450	96,450	96,450
COSTOS TOTALES		250,710	270,707	270,707	270,707	270,707
DEPRECIACION	0	1	2	3	4	5
Equipos de Cómputo		900	900	900	900	900
Depreciacion proyectada		900	900	900	900	900
AMORTIZACIÓN	0	1	2	3	4	5
Software		13,600	13,600	13,600	13,600	13,600
Amortización proyectada		13,600	13,600	13,600	13,600	13,600
CAPITAL DE TRABAJO (Metodo Contable)	0	1	2	3	4	5
Cuentas por cobrar		-	-	-	-	-
Cuentas por pagar		8,800	10,300	10,300	10,300	10,300
TOTAL CAPITAL DEL TRABAJO		(8,800)	(10,300)	(10,300)	(10,300)	(10,300)
Total Inversion		(8,800)	(10,300)	(10,300)	(10,300)	(10,300)
Inversion Adicional		(8,800)	(1,500)	-	-	-
FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5
Flujo Operativo						
Ingresos		140,729	531,239	694,992	866,541	983,902
Costos		250,710	270,707	270,707	270,707	270,707
Depreciación y Amortización		14,500	14,500	14,500	14,500	14,500
Utilidad operativa AI		(124,481)	246,033	409,786	581,335	698,696
Impuesto a la renta 29.5%		-	(35,858)	(120,887)	(171,494)	(206,115)
Utilidad Operativa DI		(124,481)	210,175	288,899	409,841	492,580
(+) Depreciación y amortización		14,500	14,500	14,500	14,500	14,500
Flujo de Caja de operación		(109,981)	224,675	303,399	424,341	507,080
Flujo de Inversión						
Inversion en KT		8,800	1,500	-	-	-
Recuperacion KT		-	-	-	-	(10,300)
Inversión en equipos		(140,500)				
Flujo de Caja de Inversion		(140,500)	8,800	1,500	-	(10,300)
Flujo de Caja Economico		(140,500)	(101,181)	226,175	303,399	424,341
CPPC						18%
VAN E						556,864
TIR E						77%

El escenario esperado arroja un VAN de S/ 556,864 con una TIR de 77%. Este escenario reafirma que el negocio es rentable.

Escenario Optimista

CALCULOS GENERALES						
INGRESOS	0	1	2	3	4	5
INGRESOS TOTALES		181,872	689,618	894,917	1,108,666	1,331,988
COSTOS	0	1	2	3	4	5
Gastos Administrativos		105,600	123,600	123,600	123,600	123,600
Gastos Operacionales		50,742	50,657	50,657	50,657	50,657
Gastos de Ventas		94,368	96,450	96,450	96,450	96,450
COSTOS TOTALES		250,710	270,707	270,707	270,707	270,707
DEPRECIACION	0	1	2	3	4	5
Equipos de Cómputo		900	900	900	900	900
Depreciacion proyectada		900	900	900	900	900
AMORTIZACIÓN	0	1	2	3	4	5
Software		13,600	13,600	13,600	13,600	13,600
Amortización proyectada		13,600	13,600	13,600	13,600	13,600
CAPITAL DE TRABAJO (Metodo Contable)	0	1	2	3	4	5
Cuentas por cobrar		-	-	-	-	-
Cuentas por pagar		8,800	10,300	10,300	10,300	10,300
TOTAL CAPITAL DEL TRABAJO		(8,800)	(10,300)	(10,300)	(10,300)	(10,300)
Total Inversion		(8,800)	(10,300)	(10,300)	(10,300)	(10,300)
Inversion Adicional		(8,800)	(1,500)	-	-	-
FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5
Flujo Operativo						
Ingresos		181,872	689,618	894,917	1,108,666	1,331,988
Costos		250,710	270,707	270,707	270,707	270,707
Depreciación y Amortización		14,500	14,500	14,500	14,500	14,500
Utilidad operativa AI		(83,338)	404,411	609,711	823,460	1,046,782
Impuesto a la renta	29.5%	-	(94,717)	(179,865)	(242,921)	(308,801)
Utilidad Operativa DI		(83,338)	309,695	429,846	580,539	737,981
(+) Depreciación y amortización		14,500	14,500	14,500	14,500	14,500
Flujo de Caja de operación		(68,838)	324,195	444,346	595,039	752,481
Flujo de Inversión						
Inversion en KT		8,800	1,500	-	-	-
Recuperacion KT		-	-	-	-	(10,300)
Inversión en equipos		(140,500)	-	-	-	-
Flujo de Caja de Inversion		(140,500)	8,800	1,500	-	(10,300)
Flujo de Caja Economico		(140,500)	(60,038)	325,695	444,346	595,039
CPPC						18%
VAN E						944,301
TIR E						111%

En el escenario optimista el VAN resulta S/ 944,301 y TIR 111%.

9.9 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio del proyecto es cuando los ingresos se igualan a los costos. El escenario pesimista está calculado con 34.1% por debajo del esperado, es decir, las 3 variables de referencia tienen una disminución del 34.1%.

Como recordatorio las variables de referencia son 3 (1 por cada tipo de ingreso): Cantidad de ingresos por mes (Ingreso por vistas), Porcentaje de compra de Versión Premium (Ingreso por compra de Versión Premium) y Alcance con Clientes Empresa (Ingreso – Clientes Empresa).

Para encontrar el punto de equilibrio teniendo en cuenta los 3 tipos de ingreso se debe usar como punto de inicio el Escenario Esperado y se necesita reducir en 46% los ingresos para encontrar el punto de equilibrio, es decir, si los ingresos (durante los 5 años) se reducen en 46%, en ese momento la TIR igualará la Tasa de descuento, es decir, la VAN llegaría a 0.

Teniendo en cuenta la importancia del Ingreso por Vistas y el Ingreso por Clientes Empresa, se hará un pequeño análisis de PE con cada uno de estos. Según tabla 9.12 se puede ver que el Ingreso por Versión Premium no es tan relevante como para revisarlo.

Ingreso por Vistas: Si sólo se tuviera este tipo de ingreso en el Escenario Esperado el Plan de Negocios sería rentable, acabaría con un VAN de 45,161 soles y una TIR de -24%.

La variable de referencia de este tipo de ingreso es la cantidad de ingresos por usuario por mes, en el escenario esperado se tiene 21 ingresos por mes.

Por cada ingreso se tiene un cambio de 5% de TIR y de 36,345 soles en el VAN en promedio, es decir, que si solamente se tiene 20 ingresos por mes la TIR pasa a ser 19% y el VAN a ser 8,817 soles, muy cercano al punto de equilibrio.

En cambio, si la cantidad de ingresos pasa a 22 por mes, la TIR pasa a 29% y el VAN a 81,506 soles.

Cambiando la variable de referencia de ingresos por mes hacia la cantidad de usuarios, tenemos obviamente otro escenario. Actualmente en el Escenario Esperado se estiman 69,369 usuarios para el primer año (Mes de Diciembre – Año 1) y si variamos

este número resulta en lo siguiente: se necesita al menos 56,000 Usuarios el primer año para lograr una TIR de 18% y alcanzar el punto de equilibrio.

Ingreso por Cliente Empresa: Si sólo se tuviera este tipo de ingreso en el Escenario Esperado el Plan de Negocios no sería rentable, acabaría con una VAN de -239,191 soles y una TIR de -18%.

Y si fuera el Escenario Optimista (estando sólo el Ingreso por Cliente Empresa) se tendría de igual manera una TIR menor a la Tasa de descuento, una TIR de 2% y una VAN de -119,613 soles.

Obviamente como este tipo de ingreso es menor al Ingreso por Vistas, tendría un peor escenario.

El Ingreso por Cliente Empresa llega a su Punto de Equilibrio cuando el % de alcance para el Año 1 es de 66%, es decir, 71% para el año 2, 76% para el año 3, 81% para el año 4 y 86% para el año 5.

Con este Alcance recién el proyecto obtendría una TIR de 18% y una VAN de 0, igualando a la inversión alcanzando su Punto de Equilibrio.

9.10 Conclusiones

La finalidad de este capítulo radica en la estimación y sustento de los ingresos y costos necesarios para la implementación del plan de negocio. Uno de los costos principales es el presupuesto de marketing, sobre el cual se enfocan las estrategias para el incremento de los ingresos.

Las herramientas de análisis económico y financiero utilizados son el Valor actual neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). El costo de oportunidad (CPPC) se ha determinado bajo la premisa de que los socios esperan una mayor ganancia al implementar el plan de negocio, en comparación a una inversión en un fondo de AFP Habitat, que tuvo la mayor rentabilidad en el año 2019.

10 CAPITULO X. CONCLUSIONES

El objetivo general planteado para la presente tesis es elaborar un plan de negocios completo para desarrollar una aplicación móvil que centralice, a manera de comunidad, toda la oferta de productos alineados al estilo de vida vegano, vegetariano y afines en Lima Metropolitana. Los objetivos específicos que fueron definidos en el Capítulo I de esta tesis tienen sustento en los planes de marketing, estratégico, operativo y financiero desarrollados en los capítulos posteriores. Tanto el objetivo general como los objetivos específicos han sido alcanzados, y las evidencias se sustentan a continuación:

Objetivo Específico 1: Realizar un diagnóstico integral de la situación actual de los servicios existentes en el mercado limeño y enfocados hacia el creciente mercado de estilo vida de vegano y vegetariano.

Se ha ejecutado un análisis de factores internos y externos para identificar y medir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del plan de negocios dentro del mercado.

- Las principales fortalezas identificadas son la consolidación de todas las ofertas en el aplicativo y ser la primera comunidad virtual en su tipo. La debilidad más relevante es el enfoque del producto en un mercado minoritario.
- Las principales oportunidades que se identificaron fueron la necesidad de cubrir un mercado desatendido y la proyección del crecimiento de la oferta. Sin embargo, se identificó una amenaza significativa que es la de tener barreras bajas o nulas antes nuevos ingresantes.

Sobre estos resultados obtenidos, se desarrolló una lista de diferenciadores sobre los cuales se trabajó la ventaja competitiva definida en el Capítulo V - del Plan Estratégico.

Objetivo Específico 2: Elaborar un estudio de mercado que permita determinar el impacto que generaría el ingreso de una aplicación que englobe a la comunidad vegana y vegetariana en el mercado local en términos de: demanda potencial y efectiva, atributos valorados, perfil del cliente y oferta competitiva.

El estudio ha empleado herramientas básicas que involucran la investigación sobre aplicativos similares en otros países a través del benchmarking, y la aplicación de encuestas.

- Una de las preguntas más importantes de la encuesta es la pregunta #11 referida a la descarga del aplicativo, y de las 342 respuestas obtenidas se puede observar que 284 personas (83.04%) afirmaron que sí descargarán el aplicativo. Esta información se consideró para la definición de los mercados potencial y efectivo
- Se definió un mercado objetivo que considera una participación inicial de 5.5%, resultando en 69,369 personas. El mercado efectivo determinado es de 1,261,270 personas; mientras que el mercado potencial calculado es de 2,865,550 personas. Para el cliente empresa, se estima una captación del 40% de este mercado en el año 1, y un crecimiento del 5% anual.

Objetivo específico 3: Diseño y creación de las opciones y mix de servicios a ofrecer al público objetivo proyectado.

- Se definió en base al estudio del mercado las preferencias sobre las secciones que contendrá la aplicación en el inicio de la operación: restaurantes, tiendas, recetas, eventos y opción de geolocalización.
- Uno de los aspectos más valorados fue el factor social, por ello se han desarrollado dos canales de comunicación: sección de chat y sección de foros.
- Se incorporaron técnicas de gamificación, ofreciendo recompensas por el uso activo de la aplicación. Los miembros podrán llegar a obtener niveles de acuerdo con el uso y valoración de sus aportes realizadas por otros usuarios.
- A partir del segundo año, se crea un servicio enfocado en atender al cliente empresa. Este servicio le proporcionará a través de un pago único, paquetes diferenciados con los que podrá acceder a información

sobre el tráfico de clientes en el aplicativo que sirvan para la toma de decisiones en torno a su negocio.

Objetivo específico 4: Proponer e identificar la adecuada estrategia competitiva y los planes de marketing, operaciones, finanzas y tecnologías de información.

- La ventaja competitiva que se ha definido es “Ser la primera comunidad virtual gratuita para veganos, vegetarianos e interesados en vida saludable que consolida toda la oferta del mercado, permite acceder a una amplia red de contactos con intereses afines, y está enfocada en la constante innovación y rápida adaptación a los cambios en las demandas de sus miembros de la comunidad”.
- Los servicios que ofrece el aplicativo son dirigidos a dos públicos: el primer año al usuario en general, y a partir del segundo al cliente empresa. En función a estos se diseñó la promoción del producto basados en estrategias de marketing digital: uso de SEM, SEO, Displays retargeting, y de redes sociales. El uso de estas herramientas son los responsables de la generación de ingresos del primer año de operación.
- La gamificación es una estrategia que persigue como fin el uso activo de la aplicación a través de un sistema simple de recompensas. Se planteó el acumulación de puntos (por visitas a locales por blogs que logren mayor valoración, por ejemplo) que otorgarán niveles de reconocimiento al usuario. Lograr los niveles otorgará beneficios. El involucramiento del cliente es el objetivo central.
- El marketing directo también se planteó como estrategia para lograr el posicionamiento de la marca. La presencia en eco ferias y las visitas personalizadas a clientes empresas potenciales a partir del segundo son importantes. Si bien es cierto la publicidad es básicamente digital, el contacto face to face es una práctica que no se deja de lado. Es por ello, además, en complemento a las visitas y promoción en ferias, que se ejecutarán sesiones de design thinking y focus group para obtener retroalimentación de los miembros.

- Con respecto al plan de operaciones, se definieron las vistas, diseño y el formato del aplicativo, así como el uso de SCRUM como la metodología de trabajo que se usará durante el desarrollo de la aplicación. La estructura organizacional de WrApp no es tradicional. Se definió el trabajo con equipos agile o células de trabajo.
- Por último, con el respecto a los resultados del plan financiero, estos confirman la viabilidad económica del proyecto, considerando una VAN de S/. 781,603.00 y una TIR de 79%. Se incluyeron todos los costos generados para la implementación del aplicativo móvil, entre equipos tecnológicos y recursos humanos. Asimismo, los ingresos considerados se clasificaron en tres categorías: ingresos por visitas, ingresos por versión premium y compra de paquetes por clientes empresa.

Objetivo Específico 5: Evaluar integralmente el atractivo del negocio propuesto.

- En el primer capítulo se realizó un diagnóstico de la comunidad vegana y vegetariana. Actualmente existen 600 millones de personas que comulgan con estos estilos de vida. En el país, de acuerdo con el levantamiento de información realizado, se tiene aún un mercado pequeño, pero con potencial crecimiento, que se sustenta en el interés que viene demostrando la región Latinoamérica. Según la información recabada en Euromonitor, desde el 2013 se viene experimentando un crecimiento que oscila entre el 1 y 2% por año de personas que llevan ya una vida vegetariana.
- En Lima, se concentran la mayoría de los negocios enfocados en atender al mercado de veganos, vegetarianos e interesados en estilo de vida saludable.
- Como se ha indicado en líneas anteriores y de acuerdo con el benchmarking realizado, no se cuenta con un producto similar al de la propuesta en el presente plan de negocios, pero sí páginas y tiendas físicas y virtuales que ofrecen productos y servicios relacionados.

11 CAPITULO XI. RECOMENDACIONES

- En base a los resultados económicos y financieros presentados, se recomienda la implementación del presente plan de negocio. Sin embargo, es importante considerar que una de las ventajas principales es ser el primer jugador en el mercado, por lo que el tiempo de lanzamiento debe ser corto para poder obtener los resultados esperados en el tiempo estimado.
- El estudio de mercado realizado para los fines de la presente tesis se ha limitado geográficamente a Lima Metropolitana, por lo que se recomienda extender el alcance de la investigación a todos los departamentos del Perú. Se debe considerar que la visión del plan de negocio es crear una comunidad a nivel nacional.
- Se recomienda continuar ejecutando las tácticas activas y pasivas propuestas en el Plan Estratégico de la presente tesis, con el fin de realizar un seguimiento constante a las necesidades y expectativas de los miembros de la comunidad. Sobre la información que se obtendrá, se podrá tomar decisiones respecto a las funcionalidades del producto.
- Considerando la tendencia del sector, se recomienda mantener un enfoque de economía a escala sobre el producto. Una comunidad con expansión a nivel global generará mayor valor a la experiencia de sus miembros y, por consiguiente, representa una oportunidad de crecimiento económico significativo para los socios del negocio.
- Bajo la perspectiva de las estrategias de marketing, se recomienda sentar las bases para futuras alianzas estratégicas con los principales ofertantes del sector que se encuentren dentro de la comunidad, o potenciales nuevos ofertantes que hayan adquirido relevancia en el mercado.
- Una recomendación para el plan de negocio, relacionada a parte de las estrategias de marketing, es establecer asociaciones claves con organizaciones oficiales, expertos y personalidades referentes sobre veganismo y vegetarianismo en el Perú. El objetivo será el de fomentar la credibilidad de los usuarios sobre los productos, servicios y eventos que se ofrecerán en la comunidad.

- Todo aplicativo móvil está sujeto a los efectos positivos y negativos de los cambios tecnológicos globales. Una recomendación importante para este tipo de producto es mantener una inversión en innovación tecnológica para realizar evaluaciones continuas sobre novedades tecnológicas que requieren ser adoptadas.

12 BIBLIOGRAFÍA

- Agira Technologies. (21 de Agosto de 2019). *Mobile App Usage Statistics To Know In 2019*. Obtenido de Agiratech: <https://www.agiratech.com/mobile-app-usage-statistics-2019-infographic/>
- IBM Agile COE Latin America. (2019). *Manual del Proceso SCRUM & KANBAN*. IBM.
- Administradora de Fondos de Pensiones Habitat S.A. (9 de Marzo de 2020). *Resultados de Rentabilidad*. Obtenido de AFP Habitat: <https://www.afphabitat.com.pe/rentabilidad/>
- agilemanifesto.org. (9 de Marzo de 2020). *Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software*. Obtenido de agilemanifesto: <https://agilemanifesto.org/iso/es/manifiesto.html>
- An Amazon.com Company. (9 de Marzo de 2020). *The top 500 sites from the web*. Obtenido de Alexa: <https://www.alexa.com/topsites/countries>
- Arbaiza, L., Cánepa, M., Cortez, Ó., & Lévano, G. (2014). *Análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima: 2014-2030*. Lima: ESAN Ediciones.
- Burke, B. (2011). *Maverick* Research: Motivation, Momentum and Meaning: How Gamification Can Inspire Engagement*. United Kingdom: Gartner Research.
- Carriquiry, F., Palermo, C., & Salazar, A. (2015). *Estudio para evaluar la viabilidad de desarrollar una plataforma tecnológica que impulse el estilo de vida saludable con el fin de crear una comunidad virtual*. Lima: ESAN.
- Casillas, L. (2017). *¿Vegano yo? : Consejos, claves y conceptos para adentrarse en el veganismo como un estilo de vida*. Mexico DF: Grupo Planeta.
- Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C. (Abril de 2019). *Market Report*. Obtenido de http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- Euromonitor International. (2020). Obtenido de Euromonitor: <https://www.euromonitor.com/>
- Farago, A. (24 de Enero de 2018). *Food Industry Trends for 2018*. Obtenido de GlobalEdge: <https://globaledge.msu.edu/blog/post/55547/food-industry-trends-for-2018>

- Joinnus, E. (4 de Julio de 2018). *¿Conoce algunas de las ecoferias que hay en Lima!*
Obtenido de Blog Joinnus: <https://blog.joinnus.com/trending/conoce-algunas-de-las-ecoferias-que-hay-en-lima/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. Mexico, D.F.: Pearson.
- La revolución verde comienza desde el plato*. (2017). Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/cultura/gastronomia/el-veganismo-gana-terreno-a-nivel-mundial-71262>
- Martinez, L. (2016). *Vegetarianos con ciencia*. Almuzara.
- Mendoza Riofrio, M. (18 de Noviembre de 2019). *El SmartPhone Consolida Su Avance*. Obtenido de El Comercio: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-11/elcomercio_2019-11-18_04_2.pdf
- Ministerio de economía y finanzas. (2019). *INFORME DE ACTUALIZACIÓN DE PROYECCIONES MACROECONÓMICAS 2019-2022*. Lima. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2019_2022.pdf
- Moreno, A., & Fernandez, S. (2015). *Flexivegetarianos*. Barcelona: Ediciones Obelisco.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2017). *Generación de Modelos de Negocios*. Bogota: Planeta Colombiana.
- Perú21. (12 de Diciembre de 2018). *¿Llevando alimentos saludables a más familias! Bioferia en Miraflores cumple 19 años*. Obtenido de Peru21: <https://peru21.pe/lima/bioferia-miraflores-evento-gastronomico-alimentos-beneficos-salud-cumple-19-anos-446753-noticia/>
- PERÚ21, R. (15 de Octubre de 2018). *Peru21*. Obtenido de ¿Disfrutas de la comida vegana? El 'VegFest 2018' se realizará por primera vez en Lima: <https://peru21.pe/vida/gastronomia/vegfest-2018-sera-realizado-primera-vez-centro-lima-434641>
- Poore, J., & Nemecek, T. (1 de Junio de 2018). *Reducing food's environmental impacts through producers and consumers*. Obtenido de ScienceMag: <https://science.sciencemag.org/content/360/6392/987>

- Rankia. (2 de Diciembre de 2019). *Ranking de AFPs con mayor rentabilidad en los últimos años*. Obtenido de Rankia.pe: <https://www.rankia.pe/blog/sistema-privado-pensiones/4400040-ranking-afps-mayor-rentabilidad-ultimos-anos>
- Red Vegana del Perú. (Septiembre de 2018). *Resultados la encuesta/censo a nivel nacional Comparación 2016 vs 2018*. Obtenido de redvegana.org: https://redvegana.org/assets/files/censos_veganos_2016-2018.pdf
- Redacción Gestión. (25 de Octubre de 2016). *Perú: 9 de cada 10 personas conectadas a internet tiene un smartphone*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/tecnologia/peru-9-10-personas-conectadas-internet-smartphone-148400-noticia/>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations*. Nueva York: Free Press.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (9 de Marzo de 2020). *Comparativo de Rentabilidad y Comisiones en el SPP*. Obtenido de sbs.gob.pe: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Enero/RCSP-001-en2020.PDF>
- Vegan Amino. (2020). *Home: Aminoapps*. Obtenido de aminoapps.com: <https://aminoapps.com/c/vegan/home/>
- Vegan Nation. (9 de Marzo de 2020). *FAQ: Vegan Nation*. Obtenido de <https://vegannation.io/faq/>
- Vegan Nation. (9 de Marzo de 2020). *Our App*. Obtenido de vegannation.io: <https://vegannation.io/our-app/>
- Yehia, Y. (16 de Marzo de 2018). *The Importance of Cultural Intelligence in International Business*. Obtenido de GlobalEdge: <https://globaledge.msu.edu/blog/post/55562/the-importance-of-cultural-intelligence>