



Plan de negocio para determinar la viabilidad de una plataforma digital colaborativa para la venta de productos orgánicos y saludables en la zona 7 de la ciudad de Lima.

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

Helen Brenner Alvarado _____

Rubi Carmela Ortiz Mija _____

Jorge Miguel Rodríguez Lau _____

Carla Shirley Ruiz Arias _____

Programa Magíster Tiempo Parcial 64-2

Lima, 28 de mayo de 2020

Esta tesis

Plan de negocio para determinar la viabilidad de una plataforma digital colaborativa para la venta de productos orgánicos y saludables en la zona 7 de la ciudad de Lima.

ha sido aprobada.

.....
Sergio Rafael Bravo Orellana (Jurado)

.....
Eddy Albert Morris Abarca (Jurado)

.....
Ph.D. Luis Ángel Piazzon Gallo (Asesor)

Universidad ESAN

2020

A mis padres por su motivación, tiempo y apoyo incondicional siempre.

Helen Brenner Alvarado

A mi familia por su apoyo constante día a día.

Rubi Carmela Ortiz Mija

A mis tres mujeres, Mi esposa e Hijas que son mi motivo siempre.

Jorge Miguel Rodríguez Lau

A mi esposo y a mis 2 hijos por ser mi motor y motivo para alcanzar mis metas.

Carla Shirley Ruiz Arias

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Objetivos	2
1.1.1 <i>Objetivos Académicos</i>	2
1.1.2 <i>Objetivos Plan de negocios</i>	2
1.2 Oportunidad de negocio	3
1.3 Metodología	4
1.4 Justificación y Contribución.....	5
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Marco Conceptual	7
2.1.1 <i>ECommerce</i>	7
2.1.2 <i>Tecnología de la información</i>	7
2.1.3 <i>¿Qué es una economía colaborativa?</i>	7
2.1.4 <i>Marketing Digital</i>	8
2.1.5 <i>Big Data</i>	9
2.1.6 <i>Startup</i>	9
2.1.7 <i>Modelo de negocio</i>	10
2.1.8 <i>Economías de Escala</i>	10
2.1.9 <i>Modelo Canvas</i>	11
2.1.10 <i>Plataformas colaborativas:</i>	11
2.1.11 <i>Marketplace:</i>	12
2.2 El sector de alimentos en el Perú.....	14
2.2.1 <i>El Perú y la tecnología en alimentación:</i>	14
2.2.2 <i>E-Commerce en el Perú:</i>	16
2.2.3 <i>Alimentación Saludable en el Perú.</i>	16
2.3 Marco legal.....	17
2.3.1 <i>Constitución de empresas</i>	18
2.3.2 <i>RUC, Régimen Tributario y Licencia de Funcionamiento</i>	18
2.3.3 <i>Código de Protección y defensa del consumidor</i>	18
2.3.4 <i>Vacíos Legales impiden regulación de plataformas digitales.</i>	19
2.4 Situación antes y post COVID19	20
CAPÍTULO III INVESTIGACIÓN DE MERCADO	24
3.1 Investigación cualitativa.....	25
3.1.1 <i>Objetivos</i>	25
3.1.2 <i>Público objetivo</i>	26
3.1.3 <i>Periodo de evaluación</i>	27
3.1.4 <i>Evaluación de concepto</i>	30
3.1.5 <i>Resultados obtenidos del focus group 2</i>	32
3.1.5 <i>Conclusiones</i>	36
3.2 Investigación cuantitativa.....	39
3.2.1 <i>Objetivos</i>	39
3.2.2 <i>Público objetivo</i>	39
3.2.3 <i>Tamaño de la muestra</i>	39
3.2.4 <i>Periodo de evaluación</i>	40
3.2.5 <i>Resultados de las encuestas</i>	40
3.3 Conclusiones de la investigación cuantitativa.....	53
3.4 Estimación de la demanda.....	55
3.4.1 <i>Mercado potencial por hábito de consumo</i>	55
3.4.1 <i>Mercado disponible</i>	56

3.4.2	<i>Mercado efectivo</i>	57
3.4.3	<i>Determinación del consumo per cápita</i>	58
3.4.4	<i>Determinación del mercado objetivo o meta</i>	58
3.4.5	<i>Determinación de la demanda potencial escenario optimista</i>	59
3.4.6	<i>Determinación de la demanda potencial escenario real</i>	59
4.1.1	<i>Demanda real escenario optimista</i>	59
3.4.7	<i>Demanda real escenario real</i>	60
3.4.8	<i>Determinación de proyectado de ventas</i>	60
3.5	Conclusiones generales	60
CAPÍTULO IV MODELO DE NEGOCIO		62
4.1	Diseño del modelo de negocio	62
4.1.1	<i>Mapa de empatía</i>	62
4.1.2	<i>Customer Journey Map:</i>	63
4.1.3	<i>Arquetipo / Job to be done</i>	63
4.2	Descripción del Modelo Canvas:	65
4.2.1	<i>Segmento de clientes: ¿A quién se vende?</i>	65
4.2.2	<i>Propuesta de Valor:</i>	66
4.2.3	<i>Medio / Canal</i>	68
4.2.4	<i>Relación con clientes</i>	68
4.2.5	<i>Fuentes de ingreso</i>	68
4.2.6	<i>Recursos claves</i>	68
4.2.7	<i>Actividades Claves</i>	69
4.2.8	<i>Socios Claves</i>	69
4.2.9	<i>Estructura de Costo</i>	69
CAPÍTULO V PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO		71
5.1	Análisis del Entorno Externo - SEPTTE	71
5.1.1	<i>Factores sociales y demográficos</i>	71
5.1.2	<i>Factores económicos</i>	73
5.1.3	<i>Factores políticos – legales</i>	78
5.1.4	<i>Factor tecnológico</i>	79
6.1.1	<i>Factor ecológico</i>	80
5.2	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	80
5.2.1	<i>Rivalidad entre empresas competidoras</i>	80
5.2.2	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	81
5.2.3	<i>Poder de negociación de los clientes</i>	82
5.2.4	<i>Amenaza de productos y servicios sustitutos</i>	83
5.2.5	<i>Amenaza de los nuevos competidores</i>	83
5.2.6	<i>Conclusiones de las fuerzas competitivas de Porter</i>	83
5.3	Benchmarking	85
5.4	Cadena de valor	86
5.4.1	<i>Eslabones controlables</i>	86
5.4.2	<i>Eslabones no controlables</i>	86
5.4.3	<i>Eslabones de apoyo</i>	86
5.5	Análisis FODA.....	87
5.5.1	<i>Análisis de evaluación de factores externos (Matriz EFE)</i>	87
5.5.2	<i>Análisis de evaluación de factores internos (Matriz EFI)</i>	87
5.5.3	<i>Matriz FODA Cruzada</i>	88
5.6	Análisis Estratégico.....	89
5.6.1	<i>Visión</i>	89

5.6.2	<i>Misión</i>	89
5.6.3	<i>Código de ética</i>	89
5.6.4	<i>Valores</i>	90
5.6.5	<i>Análisis de Stakeholders</i>	91
CAPÍTULO VI PLAN DE MARKETING		94
6.1	Objetivos	94
6.2	Propuesta de valor	94
6.2.1	<i>Definición de la estrategia general de marketing</i>	94
6.2.2	<i>Estrategia de servicio y marca</i>	97
6.2.3	<i>Estrategia de precio</i>	99
6.2.4	<i>Estrategia de plaza</i>	101
6.2.5	<i>Estrategia de publicidad</i>	101
6.3	Presupuesto de marketing y ventas	104
6.4	Indicadores de control	105
6.5	Conclusiones del plan de marketing.....	105
CAPÍTULO VII PLAN DE OPERACIONES		106
7.1	Estrategia de Operaciones	106
7.2	Estrategia tecnológica.....	107
7.2.1	<i>Nivel de desarrollo tecnológico de la plataforma.</i>	107
7.3	Gestión de operaciones.....	107
7.3.1	<i>Proveedores Claves</i>	107
7.4	Descripción de los procesos	110
7.4.1	<i>Proceso general del servicio</i>	110
7.4.2	<i>Flujo de procesos desde el cliente y desde el proveedor</i>	112
7.5	Procesos de apoyo a la plataforma digital.....	112
7.5.1	<i>Alimentación de información al catálogo de productos.</i>	112
7.5.2	<i>Seguimiento y control de las entregas</i>	112
7.5.3	<i>Control y respuesta a los reclamos de los clientes</i>	112
7.5.4	<i>Inspección de los procesos operativos de los proveedores</i>	113
7.6	Análisis de los procesos críticos de la operación	113
7.6.1	<i>Atención de pedidos de compra fuera de catálogo</i>	113
7.6.2	<i>Emisión de la Orden de compra al proveedor</i>	113
7.6.3	<i>Control de despacho de proveedores</i>	114
7.6.4	<i>Aceptación de proceso de entrega concluido</i>	115
7.6.5	<i>Atención de reclamos, cancelación de pedidos y/o devoluciones</i>	116
7.6.6	<i>Otros procesos:</i>	117
7.7	Indicadores de calidad de la Operación (KPIs).....	121
7.7.1	<i>Cuenta de resultados</i>	121
7.7.2	<i>Datos de Trafico Total en el Portal Online</i>	121
7.7.3	<i>Ratio de conversión</i>	121
7.7.4	<i>Productos más vendidos</i>	122
7.8	Alcance y limitaciones del diseño de operaciones	122
7.8.1	<i>Alcances</i>	122
7.8.2	<i>Limitaciones</i>	122
7.9	Costos de Operaciones	122
7.10	Procedimientos de las Operaciones.....	123
7.10.1	<i>Procedimiento de Búsqueda de Proveedores</i>	123
7.10.2	<i>Procedimiento de Negociación con Proveedores</i>	124
7.10.3	<i>Procedimiento de Control de Calidad</i>	125

7.11	Términos y Condiciones Generales.....	129
CAPÍTULO VIII ORGANIZACIÓN Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS..		131
8.1	Estrategia de Recursos Humanos	131
8.2	Diseño Organizacional	131
8.2.1	<i>Gerente General, Responsable de Finanzas y Contabilidad</i>	132
8.2.2	<i>Gerente de Operaciones</i>	133
8.2.3	<i>Gerente de Administración y Personal</i>	134
8.2.4	<i>Ejecutivo de atención al cliente</i>	135
8.2.5	<i>Analista de Marketing Digital e Inteligencia Comercial</i>	135
8.2.6	<i>Especialista en Procurement</i>	136
8.3	Clima y Cultura Organizacional.....	137
8.4	Gestión, Contratación y Desarrollo del Talento Humano	138
8.5	Estructura Remunerativa	138
8.5.1	<i>Política de incremento de sueldos</i>	139
CAPÍTULO IX PLAN DE TECNOLOGÍA		140
9.1	KPIs principales	140
9.1.1	<i>Medición del desempeño web</i>	140
9.1.2	<i>Indicadores de intenciones de los usuarios.</i>	140
9.1.3	<i>Posicionamiento de palabras clave en “Google Trends”</i>	140
9.2	Evaluación de medios y soportes necesarios para el desarrollo de la plataforma digital Waylla Box.....	141
9.2.1	<i>Arquitectura</i>	141
9.2.2	<i>Hosting</i>	141
9.2.3	<i>Tiempos de carga</i>	141
9.2.4	<i>Lenguaje de programación</i>	142
9.2.5	<i>Licencias y/o suscripciones necesarias</i>	143
9.2.6	<i>Optimización de Search Engine Optimization (SEO) Inicial</i>	143
9.2.7	<i>Configuraciones adicionales para monitoreo de servicios</i>	143
9.2.8	<i>Cumplimiento de SGSI y RGPD (protección de datos)</i>	144
9.2.9	<i>Estrategia de SEO (Search Engine Optimization)</i>	145
9.2.10	<i>Estrategia de posicionamiento orgánico SEO</i>	146
9.3	Arquitectura web	146
9.3.1	<i>Optimización on-page</i>	147
9.4	Estrategia de SEM (Search Engine Marketing)	151
9.4.1	<i>Campaña de Branding</i>	153
9.5	Estrategia en redes sociales	154
9.5.1	<i>Definición de objetivos.</i>	154
9.5.2	<i>Planteamiento estratégico para cada plataforma seleccionada</i>	154
9.5.3	<i>Campaña en Facebook y Facebook Ads</i>	154
9.5.4	<i>Campaña para videos en Youtube</i>	155
9.5.5	<i>Contenido en blogs</i>	156
9.5.6	<i>Políticas</i>	156
9.5.7	<i>Roles y responsabilidad</i>	157
9.5.8	<i>Riesgos potenciales y jurídicos</i>	157
9.5.9	<i>Riesgos de seguridad</i>	157
9.5.10	<i>Recursos necesarios</i>	157
9.5.11	<i>Medición y control de resultados</i>	158
9.5.12	<i>Resumen de los siguientes KPIS</i>	159
9.6	Estrategia de <i>emailing</i>	160

9.6.1	<i>Planteamiento estratégico</i>	160
9.6.2	<i>Creación de listas de correo</i>	160
9.6.3	<i>Campaña de email marketing</i>	161
9.6.4	<i>KPIS y medidas correctoras</i>	161
9.7	<i>Machine Learning as a Service</i>	162
9.8	Presupuesto	162
9.9	Integración de Facturación Electrónica	163
9.10	Etapas de implementación de la plataforma digital colaborativa	163
9.11	Integración de Etapas	165
CAPÍTULO X PLAN FINANCIERO		166
10.1	Objetivos del plan financiero	166
10.2	Consideraciones Preliminares	166
10.3	Mercado de demanda objetivo	167
10.4	Políticas de cobranza	167
10.5	Inversión Inicial en activos	168
10.6	Proyección de Costos y gastos	168
10.7	Inversión en Marketing	169
10.8	Inversión en Recursos Humanos	169
10.9	Inversión en las Operaciones	170
10.10	Gastos de Operación y mantenimiento (OPEX)	171
10.11	Proyección de las ventas	171
10.12	Proyección de los costos de ventas	172
10.13	Estado de Resultados proyectados	173
10.14	Flujo de Caja Proyectado	174
10.15	Valor Actual Neto y Tasa Interna de retorno	176
10.16	Evaluación de riesgos	176
10.17	Análisis de sensibilidad	176
10.18	Análisis de riesgos (Montecarlo)	180
CAPÍTULO XII PLAN DE CONTINGENCIA (ANÁLISIS DE RIESGOS)		182
CAPÍTULO XIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		183
ANEXO		¡Error! Marcador no definido.
BIBLIOGRAFÍA		186

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Diferencia de modelos de plataforma colaborativa y marketplace	13
Tabla 3.1 Evaluación del concepto <i>focus group 1</i>	31
Tabla 3.2 Conclusiones de evaluación de concepto segundo <i>focus group</i>	35
Tabla 3.3 Conclusiones de los dos <i>focus group</i>	37
Tabla 3.4 Rango de gastos en productos saludables y orgánicos por tiempo y generaciones.....	47
Tabla 3.5 Ticket promedio de compra	48
Tabla 3.6 Ticket promedio por genero.....	48
Tabla 3.7 Estimación de la demanda	55
Tabla 5.1 Empresas competidoras directas	85
Tabla 6.1 Categoría de productos	97
Tabla 6.2 Ticket promedio de compra	99
Tabla 6.3 Inversión Prelanzamiento (S/) primer año	101
Tabla 6.4 Proyección de ventas	104
Tabla 6.5 Presupuesto de marketing	104
Tabla 9.1 Presupuesto de inversión en Marketing digital y Software	162
Tabla 9.2 Etapas de implementación de la plataforma digital colaborativa <i>Waylla Box</i>	164
Tabla 10.1 Inversión en Activos Fijos	168
Tabla 10.2 Presupuesto de Marketing.....	169
Tabla 10.3 Presupuesto de Recursos Humanos	170
Tabla 10.4 Presupuesto de Operaciones	170
Tabla 10.5 Gastos de Operaciones y Mantenimiento. (OPEX).	171
Tabla 10.6 Factores de crecimiento de las ventas asumidos.....	172
Tabla 10.7 Proyección de las ventas.	172
Tabla 10.8 Costos de venta promedio basado en ticket promedio.....	173
Tabla 10.9 Estados de resultados proyectados de <i>Waylla Box</i>	174
Tabla 10.10 Construcción del Flujo de caja proyectado de <i>Waylla Box</i>	175
Tabla 10.11 Construcción del Flujo de caja proyectado de <i>Waylla Box</i> (Continuación)	176
Tabla 10.12 Análisis de puntos críticos.	177
Tabla 10.13 Análisis de escenarios.....	179
Tabla 11.1 Plan de contingencia – Análisis de Riesgos.....	182

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Percepción de consumidores respecto a la recuperación económica del país y de sus ingresos:	22
Figura 3.1 Características demográficas del público objetivo	40
Figura 3.2 Rango de edad del público objetivo	41
Figura 3.3 Cantidad de hijos del público objetivo	41
Figura 3.4 Preocupación por una dieta saludable	42
Figura 3.5 Compra de productos saludables y orgánicos en los últimos 3 meses	42
Figura 3.6 Compra de productos saludables y orgánicos en los últimos 3 meses por generación	43
Figura 3.7 Motivos de consumo por productos saludables y orgánicos	43
Figura 3.8 Tipo de consumo de los productos saludables y orgánicos	44
Figura 3.9 Motivos porque no han consumido productos saludables y orgánicos en los últimos 3 meses	44
Figura 3.10 Lugares de compra de productos saludables y orgánicos	45
Figura 3.11 Frecuencia de compra de productos saludables y orgánicos	45
Figura 3.12 Percepción del precio de los productos saludables y orgánicos	46
Figura 3.13 Productos saludables y orgánicos de alta demanda	46
Figura 3.14 Rango de gastos en productos saludables y orgánicos	47
Figura 3.15 Compras por internet	49
Figura 3.16 Compras por internet por generación	49
Figura 3.17 Atributos que valora el público objetivo en la compra de productos saludables y orgánicos	50
Figura 3.18 Nivel de interés del concepto de negocio	51
Figura 3.19 Nivel de interés del concepto de negocio por generación	51
Figura 3.20 Atributos valorados del concepto de negocio	52
Figura 3.21 Percepción de la calidad de los productos	52
Figura 3.22 Servicios de mejora	53
Figura 3.23 Preocupación por una dieta saludable	56
Figura 3.24 Compra de productos saludables y orgánicos en los últimos 3 meses	56
Figura 3.25 Interés del concepto de negocio	57
Figura 3.26 Mercado disponible	57
Figura 4.1 Mapa de empatía del arquetipo digital para <i>Waylla Box</i>	62
Figura 4.2 Mapa de experiencia del cliente	64
Figura 4.3 Lienzo Canvas – <i>Waylla Box</i>	67
Figura 5.1 El Consumidor identifica cuando un alimento agropecuario es sano	72
Figura 5.2 El consumidor sabe qué tipo de contaminantes afecta a los alimentos que producen daños a la salud	72
Figura 5.3 Los diez países con el mayor gasto per cápita en US\$ (2016)	78
Figura 5.4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter – Industria Productos Saludables	84
Figura 5.5 Análisis de las 5 fuerzas de Porter – Industria Productos Orgánicos	85
Figura 5.6 Opciones estratégicas	88
Figura 6.1 Factores que inciden en la decisión de compra	96
Figura 6.2 Precio <i>Waylla Box</i>	100
Figura 7.1 Proceso de apoyo de la plataforma, a los encargados de gestión proveedores.	114
Figura 7.2 Control de despacho.	115
Figura 7.3 Proceso de entrega concluido	116
Figura 7.4 Proceso de apoyo entre equipo comercial y control de calidad	117

Figura 7.5 Descripción de otros procesos	118
Figura 7.6 Macroproceso Waylla Box	120
Figura 9.1 Menú de la página de <i>Waylla Box</i>	147
Figura 9.2 Apariencia en búsqueda.....	147
Figura 9.3 Integración de etapas	165
Figura 10.1 Simulación Monte Carlo para el modelo de Waylla Box.....	180
Figura 10.2 Simulación Montecarlo	181

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 <i>Retailing mCommerce</i>	; Error! Marcador no definido.
Anexo 2 Puntos de venta de Bioferias	; Error! Marcador no definido.
Anexo 3 Collage de fotos de sesión de focus group	; Error! Marcador no definido.
Anexo 4 Relación de participantes de focus group.....	; Error! Marcador no definido.
Anexo 5 Guía de pautas para Focus Group	; Error! Marcador no definido.
Anexo 6 Concepto de negocio <i>Organic and Healthy</i> ..	; Error! Marcador no definido.
Anexo 7 Cuestionario Investigación Cuantitativa	; Error! Marcador no definido.
Anexo 8 Arquetipo digital Stephanie Muñoz	; Error! Marcador no definido.
Anexo 9 Nivel de interés por productos naturales	; Error! Marcador no definido.
Anexo 10 Distribución de la población por NSE.....	; Error! Marcador no definido.
Anexo 11 PBI Perú: Oferta y Demanda Global Trimestral;	Error! Marcador no definido.
Anexo 12 Producto Bruto Interno por Actividad Económica 2019_III.....	; Error! Marcador no definido.
Anexo 13 Perfil de empresa que realizó Focus group e investigación de mercado:	; Error! Marcador no definido.
Anexo 14 Superficie agrícola orgánica a nivel mundial (ha);	Error! Marcador no definido.
Anexo 15 Tierra agrícola orgánica y participación de la tierra agrícola total por región (2016).....	; Error! Marcador no definido.
Anexo 16 Los 10 países con mayor superficie orgánica (2016);	Error! Marcador no definido.
Anexo 17 Hábitos de alimentación	; Error! Marcador no definido.
Anexo 18 Evolución de las ventas orgánica y la superficie agrícola orgánica mundial (2001 -2016).....	; Error! Marcador no definido.
Anexo 19 Principales mercados europeos que consumen productos orgánicos y su participación en canales de venta.....	; Error! Marcador no definido.
Anexo 20 Empaque compostable.....	; Error! Marcador no definido.
Anexo 21 Marcas de laser en frutas orgánicas.....	; Error! Marcador no definido.
Anexo 22 Relación de la oferta de productos saludables y productos orgánicos	; Error! Marcador no definido.
Anexo 23 Número de productores orgánicos a nivel mundial 2015 a 2016	; Error! Marcador no definido.
Anexo 24 Los diez países con más número de productores (2016);	Error! Marcador no definido.
Anexo 25 Precios	; Error! Marcador no definido.
Anexo 26 Matriz de Evaluación de Factores Externos – Matriz EFE	; Error! Marcador no definido.
Anexo 27 Matriz de Evaluación de Factores Internos – Matriz EFI;	Error! Marcador no definido.
Anexo 28 Matriz FODA	; Error! Marcador no definido.
Anexo 29 Estrategias genéricas	; Error! Marcador no definido.
Anexo 30 Método de posicionamiento	; Error! Marcador no definido.
Anexo 31 Interfaz de plataforma Waylla Box	; Error! Marcador no definido.
Anexo 32 Marca Waylla Box.....	; Error! Marcador no definido.
Anexo 33 Empaque Waylla box	; Error! Marcador no definido.
Anexo 34 Estrategia de precio Waylla Box	; Error! Marcador no definido.
Anexo 35 mayorista vs Precio Supermercado (S/ Kg)	; Error! Marcador no definido.

Anexo 36 Publicidad en redes sociales	; Error! Marcador no definido.
Anexo 37 Ruleta ganadora Waylla Box.....	; Error! Marcador no definido.
Anexo 38 Personalización en la web Waylla Box	; Error! Marcador no definido.
Anexo 39 Comunidad Waylla Box	; Error! Marcador no definido.
Anexo 40 Comportamiento de Startups	; Error! Marcador no definido.
Anexo 41 Indicadores de control	; Error! Marcador no definido.
Anexo 42 Guía de pautas para entrevista - proveedores;	Error! Marcador no definido.
Anexo 43 Flujo de procesos (cliente – proveedor)	; Error! Marcador no definido.
Anexo 44 Atención de pedidos fuera del catálogo	; Error! Marcador no definido.
Anexo 45 Estructura de Costos.....	; Error! Marcador no definido.
Anexo 46 Estructura remunerativa	; Error! Marcador no definido.
Anexo 47-A: Organigrama Funcional Waylla Box	; Error! Marcador no definido.
Anexo 47-B: Mapa de Procesos Waylla Box.....	; Error! Marcador no definido.
Anexo 48 Búsqueda de palabras clave en Perú durante un año en Google Trends.	; Error! Marcador no definido.
Anexo 49 Palabras claves buscadas por región en Perú;	Error! Marcador no definido.
Anexo 50 Otras palabras relacionadas en la búsqueda orgánica;	Error! Marcador no definido.
Anexo 51 Búsquedas relacionadas con recetas nutritivas y comida saludable en Perú por regiones.....	; Error! Marcador no definido.
Anexo 52 Arquitectura tecnológica de Waylla Box. ...	; Error! Marcador no definido.
Anexo 53 Comparativo de tiempo de carga de archivos;	Error! Marcador no definido.
Anexo 54 Mapa de sitio	; Error! Marcador no definido.
Anexo 55 Navegación de la aplicación.....	; Error! Marcador no definido.
Anexo 56 Keywords asociados a productos orgánicos en búsquedas en Google para Perú en los últimos 12 meses.	; Error! Marcador no definido.
Anexo 57 Keywords asociados a productos saludables en búsquedas en Google para Perú en los últimos 12 meses.	; Error! Marcador no definido.
Anexo 58 “Creación de campaña en Facebook para Waylla Box”;	Error! Marcador no definido.
Anexo 59 Calendario de publicaciones.....	; Error! Marcador no definido.
Anexo 60 Cronograma de Newsletter	; Error! Marcador no definido.
Anexo 61 BESALES (Facturación electrónica).....	; Error! Marcador no definido.
Anexo 62 Sugerencia de alimentación de la OMS	; Error! Marcador no definido.
Anexo 63 Acciones de SENASA.....	; Error! Marcador no definido.
Anexo 64 Empresas certificadoras.....	; Error! Marcador no definido.
Anexo 65 Modelo de certificado por la SENASA.....	; Error! Marcador no definido.
Anexo 66 Base legal que promueve la alimentación saludable;	Error! Marcador no definido.
Anexo 67 Producción de alimentos saludables.....	; Error! Marcador no definido.
Anexo 68 Consumo Per cápita productos saludables ..	; Error! Marcador no definido.
Anexo 69:Competencia internacional	; Error! Marcador no definido.
Anexo 70 Empresas certificadoras.....	; Error! Marcador no definido.
Anexo 71 Regímenes tributario	; Error! Marcador no definido.

Carla Ruiz Arias

Ejecutiva experta en Gestión de Cadena de Suministros con sólida y amplia experiencia en gestión integral de adquisiciones, logística internacional, compras locales y negociación con proveedores. Trayectoria de más de 12 años en el sector industrial. Probadas competencias en compromiso corporativo, integridad, iniciativa, flexibilidad, perseverancia pensamiento estratégico- analítico y liderazgo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Corporación Enerjet S.A

Empresa de manufactura de acumuladores de energía, líder en el sector industrial, con ventas de US/.100 MM.

Gerente de Supply Chain

2020-Actualidad

- Gestionar y asegurar un planeamiento estratégico desde la compra hasta la entrega final a Usuario o Socio de negocio según corresponda.
- Supervisar el cumplimiento de presupuesto de compra anual de US/.42 MM
- Gestionar y liderar los procesos de exportación e importación.
- Gestionar los centros de distribución a nivel nacional, almacenes descentralizados y el abastecimiento oportuno de la mercadería para asegurar cobertura de stock.
- Gestión de logística inversa con impacto directo en costos.
- Determinar y gestionar estrategias de compras corporativas, compras de proveedores a nivel nacional e internacional y reabastecimiento colaborativo.

Metalpren SA

Empresa de manufactura, líder en el rubro de envases y tapas metálicas para la agroindustria y pesca, con una participación aprox. de 65% de mercado, ventas de US\$65MM 450 empleados.

Jefe de Cadena Suministro

2011-Agosto 2019

- Gestionar y asegurar un proceso logístico de manera integral para la organización desde la compra y almacenaje de materia prima hasta el almacenamiento, transporte y distribución del producto final.
- Gestionar el presupuesto de compras anual de US\$45MM aprox.
- Determinar estrategias de compras con los proveedores. Identificar y establecer fórmulas y/o tecnologías de reabastecimiento colaborativo con los mismos.
- Gestionar el abastecimiento oportuno y en los mejores términos de costos para la organización. Coordinar junto con el área de compras los aprovisionamientos cerrados.
- Gestionar la cadena logística de ingreso y salida de material, incluyendo existencias y transporte.
- Gestionar el inventario de acuerdo a la demanda de los productos que forman parte del mismo.
- Logré desarrollar políticas de reabastecimiento de materia prima y mejora en el proceso de planeación de necesidades, generando ahorros de 5% en referencia a compras totales.
- Logré desarrollar procedimientos y estrategias de: selección y calificación de proveedores, aumentando días de crédito (30 días adicionales) y mejorando políticas de inventario, reduciendo en un 50% roturas de stock.

- Logré Plan de captura de ahorros a través de Gestión de Comercio, evitando uso de almacenes portuarios, generando ahorros de 2%.

Responsable de Planeamiento y Control de la Producción **2008-2011**

- Responsable del área de planificación y programación de producción de todas las áreas de la planta, así como el maestro de materiales e insumos, control de mermas entre otros.
- Realizé labores de gestión de producción, seguimiento de los indicadores y análisis de los resultados en busca de la mejora continua del área.
- Logré Gestión de lotes mínimos de producción y corridas largas, que generaron aumento de 1% de eficiencia y ahorro de 3% costos.

Ingeniero de Planeamiento de Mantenimiento **2007-2008**

- Responsable de la planificación y programación de mantenimiento.
- Gestión de seguimiento de requisiciones, cambio de componentes, etc.
- Logré Gestión en métodos de trabajo para disminución de tiempos en cambios de formato.

Minera Barrick Misquichilca S.A

Empresa dedicada a la producción de oro, operaciones lagunas norte, en el distrito de Quiruvilca, La Libertad (Su inversión para la construcción significó US\$340MM)

Ingeniero de Planeamiento y Compras de Mantenimiento **2005-2006**

- Responsable de compras del área de mantenimiento de equipos pesados y de planta.
- Realización de planes anuales, mensuales, semanales y diarios de mantenimiento, planes anuales de abastecimiento, procesamiento de órdenes de compra.
- Implementación de círculos de calidad en el área de mantenimiento equipos pesados.
- Pertener a la comisión de implementación de ISO 14000 en el área de Mantenimiento (Se logró certificar ese año en la operación Lagunas Norte Minera Barrick).

Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo

Brinda soluciones financieras integrales, impulsando el desarrollo de nuestros clientes y colaboradores, contribuyendo al desarrollo económico y social del país.

Analista de Finanzas **2004-2005**

- Gestión y Procedimientos para la captación de fondos a través de negociaciones con entidades financieras como COFIDE y otras, subastas públicas, control de calidad en los desembolsos de créditos a los clientes

Municipalidad de Trujillo

Institución promotora de la participación e integración de los segmentos poblacionales en la búsqueda de su desarrollo integral, guiando a su fortalecimiento pleno de la Democracia y sus derechos ciudadanos.

Analista de Compras **2003-2004**

- Responsable de Compras y Manejo de Adquisiciones, área de Equipo Mecánico y Provisión.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Administración	2018-2020
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Diplomado Internacional Lean Supply Chain & Logistics Management	2016-2016
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS PEE de Operaciones Y Logística	2015-2015
INSTITUTO LATINOAMERICANO DE EMPRESAS Y NEGOCIO 2012-2012 Gestión de Comercio Exterior (Importaciones y Exportaciones)	
UNIVERSIDAD AUSTRAL DE BUENOS AIRES Post grado en Gestión Logística	2011-2011
CENTRO INTERNACIONAL DE CAPACITACION Planificación Integrada de Ventas y Operaciones/ Planificación de la Demanda e Inventarios	2010-2010
ESCUELA DE ALTA DIRECCION Y ADMINISTRACION EADA-BARCELONA, ESPAÑA, CENTRUM CATOLICA Máster Especializado en Operaciones	2008-2009
UNIVERSIDAD AUSTRAL DE BUENOS AIRES Postgrado en Gestión de Mantenimiento	2007-2008
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO Titulado Ingeniero Industrial	2000-2005

Helen Brenner Alvarado

Ingeniero Industrial con 9 años de experiencia en compras internacionales y gestión global de adquisiciones en el sector farmacéutico, de servicios logísticos y consumo. Especialista en homologación, negociación y desarrollo de cartera de proveedores internacionales y locales. Enfocada en incremento de márgenes que impacten en la rentabilidad de la unidad de negocio, mediante optimización de reducción de costos a través de procedimientos de mejora continua.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Dresden Lab S.A.C.

Empresa de distribución local de principios activos, excipientes, vitaminas puras, cápsulas de gelatina, sales minerales entre otros, para la industria farmacéutica y veterinaria.

Jefe de Compras Internacionales

Octubre 2016 – Septiembre 2019

- Gestión del proceso de adquisición de principios activos, excipientes y otras materias primas para Perú y Ecuador.
- Responsable del presupuesto anual de compras de USD 19.5 millones.
- Homologación de proveedores internacionales y búsqueda de nuevas fuentes de abastecimiento.
- Estimación de costos y definición de pricing.
- Negociación de precios por volumen para compras estratégicas.
- Control de gestión de inventarios y planificación de la demanda.
- Reuniones con el departamento comercial para definición de lineamientos y demanda.
- Revisión de análisis del mercado (importaciones de clientes potenciales y competidores).
- Participación en ferias internacionales del rubro farmacéutico (CPhI) para incrementar y optimizar la red de contactos con proveedores importantes a nivel mundial.
- Logré incremento de 10% (2016), 20% (2017) y 25% (2018) en ventas mediante ampliación de cartera de proveedores.
- Logré incremento de 50 días adicionales para pago a proveedores (Valor de 15% de venta anual).
- Logré incremento de 10 a 20% de productos claves en el market share.

Coordinador de Compras

Diciembre 2012 – Septiembre 2016

- Evaluación de cotizaciones y homologación de proveedores internacionales.
- Negociación de precios y otras condiciones de compra.
- Eliminación de brokers para productos importantes del portafolio.
- Seguimiento a órdenes de compra e importaciones.
- Gestión de embarques y consolidación de cargas acorde al presupuesto mensual de compras.
- Seguimiento al flujo de caja y al presupuesto de compras.
- Elaboración de informes de pricing y estatus de importaciones para departamento de ventas.
- Coordinación de pagos a proveedores con el departamento de Finanzas.
- Logré reducción de 7% a 2% en costos de importación.
- Logré incremento promedio de 5% en margen bruto.

- Logré establecimiento de alianza estratégica con un agente de carga local.

Plasticaucho Perú

Empresa comprometida en comercializar calzado en Perú con procesos eficientes para satisfacer las necesidades de nuestros consumidores y clientes.

Analista de Planificación y Comercio Exterior Febrero 2011 – Octubre 2012

- Planificación de compra de productos en coordinación con casa matriz en Ecuador.
- Responsable del proceso de compras e importación.
- Negociación de tarifas con proveedores locales y extranjeros.
- Gestión del proceso de abastecimiento.
- Revisión diaria de la venta y del stock disponible.
- Análisis de indicadores comerciales y logísticos.
- Reuniones mensuales con el departamento de ventas para ajuste de presupuestos.
- Elaboración y sustentación de indicadores para Gerencia de Logística de Perú y casa matriz.
- Logré reducción de 30% en costos de importación.
- Logré incremento de 94% a 98% en servicio en stock.
- Logré reducción de 60% en tiempo de obtención de datos para análisis de indicadores.
- Logré homologación de proveedores locales de logística internacional.
- Creación de modelo de reportes en SAP Business One.

Yobel Supply Chain Management

Empresa líder en la región latinoamericana, con más de 50 años de experiencia ofreciendo el servicio de Supply Chain Management para la optimización de las cadenas de suministro: planeamiento, abastecimiento, manufactura y logística, a través de sus unidades de negocio especializadas.

Supervisor Global

Julio 2008 – Octubre 2010

- Elaboración de esquema diario para cumplimiento de indicadores de producción.
- Coordinación con almacén para abastecimiento de materias primas.
- Supervisión y administración de materiales en SAP.
- Elaboración de procedimientos y documentación para certificación ISO y BPM.
- Coordinación de abastecimiento con el área de planeamiento de Belcorp.
- Optimización de recursos de capital humano.
- Logré reducción de 25% en sobretiempo de mano de obra.
- Logré incremento de 80% a 94% en satisfacción de tiempos de entrega.
- Logré reducción de 10% en paradas de línea.
- Logré implementación de procedimientos de documentación para certificaciones.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Administración	2018-2020
UNIVERSIDAD DEL PACIFICO Especialización en Negocios Globales	2014-2015
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU	2011-2012

Especialización en Logística

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLAREAL
Titulado Ingeniero Industrial

2004-2008

Rubi Ortiz Mija

Contadora Titulada, con gran experiencia en grandes empresas del sector comercial, eléctrico, logístico y de servicios, con habilidad para interactuar con todas las áreas de la organización, responsabilidad y gran sentido de compromiso con las obligaciones tributarias y empresas a cargo.

EXPERIENCIA LABORAL

Savar Corporación Logística

Corporación Logística con más de 35 años de experiencia en logística y más de 700 trabajadores al servicio de nuestros clientes.

Coordinadora Contable Senior

Diciembre 2017 – Actualidad

- Análisis de cuentas de balance; ingresos y costos
- Apoyo en la Preparación y formulación de los Estados Financieros Individuales de cada empresa del grupo y consolidados (Balance General, Estado de Ganancias y Pérdidas por naturaleza y por función, Estado de cambios en el Patrimonio Neto y anexos a los estados financieros) utilizando las NICS necesarias
- Preparación y presentación PDT 621 de la liquidación de impuestos y pago respectivo ante SUNAT.
- Preparación de reportes a las entidades financieras, aseguradoras que impliquen cualquier tipo de información financiera de los estados financieros de las empresas del grupo.
- Análisis de todas las rentas empresariales implicadas para la preparación de la declaración jurada anual 2017
- Preparación y presentación de las declaraciones personas naturales de todos los socios de la empresa Declaración jurada 2017
- Lidera la Auditoría que nos realiza firma de auditoría, atendiendo requerimientos según el cronograma indicado.
- Llevar contabilidades independientes de tres empresas del grupo. Pago de impuestos según cronograma. Atender dudas tributarias y contables con personal administrativo que nos entregará la información requerida.

C.H. ROBINSON WORLDWIDE PERU S.A.

Agente de Carga Internacional que opera en el Perú desde el año 2008. Contamos con una amplia red de oficinas en América, Asia y Europa. Brindando un servicio logístico de calidad a importantes empresas dedicadas al Comercio Internacional.

Analista Contable Senior

Mayo 2015 –Mayo 2017

- Registro en el software de cobranzas de los clientes.
- Registro en el telecrédito y otros de las transferencias bancarias para firma de gerencia.
- Realizar las conciliaciones bancarias de forma diaria; y realizar a fin de mes la conciliación definitiva
- Apoyo en la Preparación y formulación de los Estados Financieros Individuales – utilizando las NICS Y NIIF necesarias
- Reporte del Balance de Comprobación y de Resultados
- Participar en los procesos de Auditoría por parte de los Auditores de la Corporación

con los respectivos requerimientos e Informes Contables solicitados.

Banco Central de Reserva del Perú

Es una institución autónoma Peruana fundada en 1922 mediante la Ley N.º 4500. En el marco de la constitución política, este organismo se encarga de preservar la estabilidad monetaria dentro del país

Analista Contable Financiero

Setiembre 2014 - abril 2015

- Analizar cuentas de gastos; ingresos y costos de las Encuestas anuales Balanza de Pagos; Encuesta de Servicios con otros Países y Encuesta Inversión con otros países de un total de 250 empresas auditadas aproximadamente.
- Analizar saldos del respectivo muestreo procediendo luego a aplicar; convalidar el respectivo muestreo.
- Convalidar y auditar cuentas contables de los respectivos estados financieros mencionados en las encuestas antes mencionadas.

Engie Energía Perú

Empresa de generación y comercialización de energía eléctrica. Trabaja para brindar seguridad energética al Perú y abastecer de energía eléctrica al usuario final, tanto a los hogares como al sector empresarial. Forma parte del Grupo ENGIE (antes GDF SUEZ), uno de los proveedores de energía, servicios energéticos y medioambientales líderes en el mundo con presencia en más de 70 países.

Analista Contable

Noviembre 2012– Mayo 2013

- Registro de facturas por bienes locales (existencias) y servicios en el SAP ERP 3 teniendo en cuenta los tratamientos de detracciones y retenciones.
- Ingreso de información en el módulo de rendición de gastos ZFI120 (SAP ERP 3)
- Revisión y contabilización de rendiciones de gastos de viajes realizados por los usuarios previa validación de las cuentas contables y conceptos de gastos.
- Registrar liquidaciones de tarjetas de crédito corporativas y cajas chicas de Enersur y GDF SUEZ
- Generación de Autodetracciones en SAP (Por pago del 100% del cliente debemos autodetraernos en algunos casos)
- Análisis de cuentas como: entregas a rendir por cuenta del personal, liquidaciones de gastos rendidos por pagar, seguro complementario riesgo pagado por anticipado, seguro de asistencia médica familiar pagados por anticipado, seguro de vida pagado por anticipado, seguro obligatorio de accidentes de tránsito pagados por anticipado, seguro vehicular pagados por anticipado, seguro de maquinaria pesada pagado por anticipado, seguro multiriesgo pagado por anticipado, seguro de responsabilidad civil pagado por anticipado, seguro particulares de salud de empleados y gerentes, otros seguros pagados por adelantados, otros seguros diversos.
- Apoyo en la Preparación y formulación de los Estados Financieros Individuales - Registro de provisiones y reclasificaciones de cuentas
- Análisis de cuentas de balance; ingresos y costos

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
Maestría en Administración

2017-2019

UNIVERSIDAD DE LIMA Postgrado de Tributación	2014-2015
UNIVERSIDAD DE LIMA Postgrado de Normas Internacionales de Información Financiera	2011-2011
UNIVERSIDAD RICARDO PALMA Titulada Contadora Pública	2001-2005

Jorge Miguel Rodríguez Lau

Amplia experiencia en gestión de generación de valor para la empresa; desempeño trabajos de gestión administrativa y comercial, generando las oportunidades de negocio. Experiencia de 19 años en el sector eléctrico; he desempeñado las funciones de Gerencia Comercial, Gerencia General, Gerencia de Operaciones. Cuento con una amplia experiencia en dirección de empresas y gran capacidad de análisis de estrategias y aplicación de estas en los negocios.

En los 13 años al mando de RL Ingenieros Perú SAC he logrado un crecimiento constante llegando a lograr que el capital de la empresa llegue a los 10 millones de soles con un margen final promedio del 10%.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Empresa: RL Ingenieros Perú SAC

Empresa líder en el Perú en la prestación de servicios de Asesoría, Elaboración de Proyectos Eléctricos y Ejecución de Obras.

Gerente General

2006-2017

- SE ha logrado un sostenido crecimiento de la empresa siempre con un ratio D/C cercado a cero.

Empresa: Edelnor

Empresa de Distribución Eléctrica de Lima y Norte S.A.A. Esta encargada de la concesión del servicio público de electricidad en la zona norte de Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao, así como en las provincias de Huaura, Huaraz, Barranca y Oyón.

Ejecutivo Comercial

2000- 2005

- Responsable de las ventas técnicas comerciales del área de nuevos negocios de la empresa, se logró vender S/ 300,000 mensual aproximadamente

Tintas Gráficas

Ejecutivo Comercial

1998-1999

- Encargado de monitoreo de procesos en planta de producción, comparación de procesos en planta y laboratorio.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2015 - 2017

Maestría en Finanzas

ESCUELA DE DIRECCIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE PIURA

2011-2013

Maestría en Dirección de Empresas

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

1988-1994

Ingeniero Químico

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Magíster en Administración de Empresas

Título de la tesis: Plan de negocio para determinar la viabilidad de una plataforma digital colaborativa para la venta de productos orgánicos y saludables en la zona 7 de la ciudad de Lima.

Autor (es): Brenner Alvarado, Helen
Ortiz Mija, Rubi Carmela
Rodríguez Lau, Jorge Miguel
Ruiz Arias, Carla Shirley

Conociendo la preocupación, a nivel global, sobre los problemas de salud, tanto a nivel físico como mental, ocasionados en su mayoría por la falta de un estilo de vida que incorpore hábitos saludables y asimismo la nueva revolución industrial 4.0, la cual tiene como primer pilar a la tecnología, considerándose una revolución digital que está en un acelerado crecimiento, se identifica una oportunidad de negocio que incluye todo lo antes señalado. Por esto, se considera importante la evaluación de la viabilidad de creación de una plataforma digital colaborativa para la adquisición de productos orgánicos y saludables.

Para realizar la evaluación, es necesario identificar lo siguiente:

Análisis del mercado objetivo a quienes les interesa realizar el cambio y/o mantener un estilo de vida saludable, apoyados de los beneficios de la digitalización.

Explicar el modelo de negocio y el análisis del entorno que influenciará la viabilidad del proyecto.

Estimar los ingresos y gastos en el periodo planeado de duración del proyecto y determinar la factibilidad económica de la oportunidad de negocio.

Para lograr los objetivos mencionados, se desarrolló una metodología de investigación de mercado, considerando fuentes primarias y secundarias, para conocer a profundidad el interés del público objetivo y los posibles puntos de dolor que pueden afectar el concepto de negocio.

También se ha considerado importante la evaluación de los posibles escenarios de variación de las variables que influyen de manera importante en los resultados económicos.

Primero: Variación del ticket promedio de compra de los usuarios de la plataforma digital.

Segundo: Variación del costo de venta, el cual obtenemos en la negociación de precio con los posibles proveedores de la plataforma digital.

Tercero: Variación de la demanda de usuarios de la plataforma.

El presente plan de negocio cuenta con el soporte tecnológico a nivel de manejo de base de datos, utilización de machine learning y marketing digital, siendo un negocio representativo de la eficiencia de la nueva revolución industrial 4.0

Finalmente, el resultado económico luego de la evaluación explica que el proyecto cuenta con una probabilidad de éxito mayor al 50% y que satisface la rentabilidad esperada de los accionistas.

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

A nivel mundial la economía colaborativa es una fuerza disruptiva y está transformando los negocios y Latinoamérica no está exenta de ello. De acuerdo con lo citado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el informe “Retos y posibilidades de la economía colaborativa en América Latina y el Caribe” cita a Walsh (2011), “el consumo colaborativo es una de las 10 grandes ideas que cambiarán el mundo” y a Friedman (2013), que la economía colaborativa “crea nuevas formas de emprender y también un nuevo concepto de la propiedad”. De acuerdo con Yaraghi y Ravi (2017) los tipos de negocios de la economía colaborativa serán: “préstamos P2P, empleadores en línea, alojamiento P2P, transporte compartido, y vídeo y música en línea”, por los próximos 10 años, serán parte del 50% de los ingresos a nivel mundial (en la actualidad, representan 5%). (César Buenadicha, 2017)

El concepto de economía colaborativa según Ouishare (2016) quien es una comunidad especializada “las prácticas y los modelos económicos basados en estructuras horizontales y comunidades que transforman nuestra manera de vivir, trabajar y crear” y de la Comisión Europea (2016) "modelos de negocio en los que se facilitan actividades mediante plataformas colaborativas que crean un mercado abierto para el uso temporal de mercancías o servicios ofrecidos a menudo por particulares" (César Buenadicha, 2017)

En América Latina, los países que despuntan por sus iniciativas y su empuje en la economía colaborativa son Brasil con un 32%, Argentina con un 13%, México con un 13% y Perú con un 11%. (Cangròs, 2019)

En los últimos años en el país la confianza en las compras electrónicas de productos y servicios ha tenido un auge inesperado; según lo indicado en el artículo del diario gestión de del 30/12/2018; Perú se convertirá el próximo año en el líder sudamericano de compras online, según las proyecciones de TiendaMIA.com, que espera alcanzar el 40% de su facturación anual durante este último trimestre en el que se realizan las campañas de Navidad, Black Friday y Cyber Monday.

Según el estudio de GfK (2019), a nivel de la región latinoamericana, “el 20% de las ventas minoristas se realizan por internet, mientras en el Perú solo el 12%, por lo que existe una brecha por acortar”, sin embargo, en dicho estudio indica que en 6 meses

se pasó de 7 a 12 personas que compran por internet. Esto impulsado por las mejores ofertas, mejor diseño de página web y *e-commerce* de los Retail y otras tiendas online.

Bajo esta realidad, surge la idea de aprovechar el entorno externo y la identificación de una necesidad insatisfecha de algunos sectores del mercado para plantear una posibilidad de explorar la creación de una propuesta de negocio que aproveche el crecimiento de las compras electrónicas, complementadas con operaciones comerciales, de marketing y de operaciones a fin de proporcionar una propuesta de valor relacionada a conseguir a los usuarios de productos y servicios de calidad y al mejor precio del mercado, eliminando parte de la cadena de valor (Intermediarios).

Para alcanzar los objetivos planteados se determinó el segmento de clientes y la demanda potencial para el concepto de negocio que se quiere ofrecer, a través de métodos cualitativos y cuantitativos elaborados en el estudio de mercado realizado para los fines de la tesis, se analizó el entorno del mercado objetivo; se identificaron los factores de éxito en la propuesta de este negocio; se analizó la situación de los negocios similares en el país y en el extranjero, se establecieron las actividades estratégicas para el desarrollo del modelo de negocio, se elaboró el plan comercial; operativo; de recursos humanos y financiero que aseguren la viabilidad de la propuesta de negocio.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivos Académicos

Evaluar la viabilidad financiera, comercial y operativa para el desarrollo del plan de negocio propuesto bajo todos los supuestos usados para elaborar este plan de negocio.

1.1.2 Objetivos Plan de negocios

- Desarrollar un plan financiero que demuestre bajo los supuestos meta que las distintas etapas del plan de negocio contribuyen a la viabilidad económica y financiera de la propuesta de negocio de esta tesis.
- Desarrollar las estrategias comerciales vía propuesta de valor para crear alianzas estratégicas con proveedores de productos orgánicos y saludables que ayuden a que el plan de negocio sea viable.
- Desarrollar una investigación del mercado con el fin de conocer la demanda efectiva, y con ello determinar las metas a conseguir en el plan de negocios

- Desarrollar un plan tecnológico adecuado a las metas que se pretende cumplir utilizando el marketing digital en conjunto con herramientas tecnológicas que ayuden a conseguir los objetivos.
- Desarrollar un plan de recursos humanos adecuado al proceso a desarrollar, utilizando una estrategia de etapas.
- Desarrollar un plan de operaciones que se adecue a la propuesta de valor, utilizando el concepto de economía colaborativa

1.2 Oportunidad de negocio

Hoy en día, realizar una compra de algún producto conlleva un gran trabajo, tiempo y dedicación para poder obtener el producto deseado en calidad y precio; sin embargo, esta misma compra se puede realizar en plataformas en internet especializadas en ventas tipo catálogo, ahorrando tiempo y dinero para el usuario comprador.

Pero la realidad de estos sistemas de compra y venta de productos no se tiene en cuenta un factor adicional: La economía colaborativa; es decir, la mayoría de los comercios utiliza las plataformas electrónicas orientando a ahorrarle al comprador tiempo, pero casi ninguna se enfoca en algo adicional; ahorrarle dinero por compras participativas con un estándar de calidad óptimo para cada participante.

En el Perú, el comercio electrónico se encuentra cada vez más desarrollado; desde el punto de vista de las oportunidades; aún existe mucho espacio para crecer en el sector de ventas electrónicas, teniendo como base que la penetración de internet en los hogares peruanos es cada vez más masiva, sobre todo con el uso de los smartphones.

La tecnología y el crecimiento en el uso de los dispositivos con acceso a internet facilitan la creación de oportunidades de negocios para la venta de productos y servicios, generando que la experiencia de compra de los usuarios sea cada vez más práctica y que a su vez les genere valor al hacerlo.

La demanda en productos orgánicos y saludables, se deben a las tendencias en el consumo de alimentos saludables tales como: Vegetarianismo, Lacto - ovo-vegetarianismo, Ictio – vegetarianismo, veganismo, libre de gluten (gluten free), crudivorismo (*raw food*) a nivel mundial, el Perú pasó de exportar 2 millones de dólares en 1991 a 450 millones de dólares al 2016 y a nivel local se vende 12 millones con más mil productos ecológicos. (Fuente, 2017)

Según una encuesta realizada a los consumidores del mercado saludable de La Molina (2014), Indican que el 52% asiste semanalmente a la compra de productos ecológicos y que el 47% lo hace por un tema de salud, con un 23% por calidad del producto. (Fuente, 2017)

Estos hechos, han despertado el interés de tener un canal online de venta colaborativa, dado que actualmente en el mercado local, se tiene 16 ferias semanales en Lima (San Borja, Miraflores, San Miguel, Barranco, Santiago de Surco, Lince y Cieneguilla. Realizando repartos a domicilio, ventas por internet en tiendas on line y supermercados. (Fuente, 2017)

Referente a los párrafos anteriores es que existe una oportunidad de negocio, en cuanto a que las ventas de productos orgánicos son a nivel individual o personal y no de economía de escala, es decir tener un grupo de participantes interesados por los mismos productos orgánicos y saludables para disminuir su precio de venta y obtener un descuento por el volumen total solicitado por cada participante.

1.3 Metodología

Para este plan de negocio se considera 2 puntos para investigar el mercado objetivo:

- Análisis del sector de productos saludables y orgánicos.
- Estudio del mercado objetivo seleccionado: Zona 7 de la ciudad de Lima, NSE A y B.

Luego de esta investigación, se obtienen resultados que apoyan en el análisis estratégico y la identificación de factores de éxito para el presente plan de negocio.

Será necesario utilizar los siguientes estudios para una evaluación del mercado que brinde una mayor visibilidad de la información. Para esto se tomará en cuenta un estudio exploratorio, un estudio descriptivo, estudio cualitativo y finalmente un estudio cuantitativo.

Se utilizarán los siguientes métodos:

- Técnico: Se revisarán los aspectos operativos y dimensionales del plan de negocio. Por ejemplo, dimensión de la empresa y diseño de arquitectura.

- Analítico: En este método se investiga las tendencias del mercado objetivo y sus preferencias mediante *focus group*, entrevistas *insight* y entrevista a expertos y encuestas a una muestra que sea representativa para el estudio.
- Administración: indicará si el plan de negocio es viable legal y financieramente.
- Deductivo: Constará del análisis de los resultados de una forma lógica y racional.
- Inductivo: Análisis de la investigación cualitativa y cuantitativa para inferir conclusiones generales del plan de negocio.

1.4 Justificación y Contribución

Esta iniciativa propone la creación de una nueva empresa que corresponde a un emprendimiento de los autores de esta tesis y contribuirá como una alternativa que busca brindar al cliente una opción distinta y de mejor valor en las compras de productos orgánicos y saludables a un mejor precio y calidad.

Según estudio de IAB (*Interactive Advertising Bureau* Perú) señala que 5,1 millones de peruanos adquieren productos y/o servicios en el canal online, así también indica que el 31% de ciudadanos peruanos han adquirido sus productos vía internet en el año 2018.

Estos datos muestran el crecimiento del *eCommerce* en el Perú, y muestra la gran oportunidad de negocio que se puede desarrollar en este rubro. Es por esto, que se plantea un modelo de negocio basado en una plataforma digital colaborativa que permita gestionar las necesidades de muchos usuarios y ser los intermediarios con los productores primarios de los bienes y servicios requeridos, generando economías de escala y beneficios para todos los actores del proceso. La contribución principal de la propuesta de negocio es la reducción de los tiempos de búsqueda, mejora de la calidad y ahorros en las compras, que los clientes actualmente emplean en el sistema de compras tradicional y electrónico.

Los principales interesados en llevar a cabo el desarrollo de esta propuesta son los integrantes del grupo de tesis, debido a que representa una alternativa de inversión y emprendimiento empresarial que pretende concretarse en un negocio rentable. El financiamiento para esta propuesta de negocio será por parte de uno de los integrantes del grupo de tesis.

Asimismo, es beneficioso para aquellas personas naturales o jurídicas interesadas en desarrollar modelos de negocios en el entorno digital. De igual manera, contribuirá a otros estudiantes en el desarrollo de sus propios planes de negocio.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se describirán los diversos conceptos técnicos y teóricos que resultan relevantes para el desarrollo de *Waylla Box*; entre ellos entender los conceptos de comercio electrónico, tecnología de información, plataforma digital, economía colaborativa, marketing digital, *Big data*, *startup*, modelo de negocio, economías de escala y modelo Canvas.

2.1 Marco Conceptual

2.1.1 ECommerce

El *eCommerce* consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de Internet. Teniendo cinco áreas: 1 información organizacional, 2 catálogo de productos / servicios, 3 procesamiento de pedidos, 4 pasarela de pago y 5 devoluciones. (Merino., 2015).

2.1.2 Tecnología de la información

Existen diferentes definiciones de las TIC (Belloch, 1999):

“En líneas generales se podría decir que las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconexión, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas”. (Cabero, 1998: 198)

Para Antonio Bartolomé (1997)

“La T.E. encuentra su papel como una especialización dentro del ámbito de la Didáctica y de otras ciencias aplicadas de la Educación, refiriéndose especialmente al diseño, desarrollo y aplicación de recursos en procesos educativos, no únicamente en los procesos instructivos, sino también en aspectos relacionados con la Educación Social y otros campos educativos. Estos recursos se refieren, en general, especialmente a los recursos de carácter informático, audiovisual, tecnológicos, del tratamiento de la información y los que facilitan la comunicación” (En A. Bautista y C. Alba, 1997:2)

2.1.3 ¿Qué es una economía colaborativa?

La economía colaborativa se define como un consumo de colaboración, donde varias personas aprovechan de sus necesidades comunes para verse beneficiados de mejores costes y otros beneficios, por las economías de escala generadas.

Las economías colaborativas se pueden presentar en 3 sistemas:

- **Sistema de servicios de productos:** No se ejecuta una compra o venta, sino que se realiza una utilización del producto o servicio, más no adquisición de propiedad.
- **Mercados de redistribución:** Distribución de productos, ya utilizados, pero aún con vida útil, que son adquiridos por otras personas para continuar con su uso.
- **Negocios colaborativos:** Se trata del intercambio de activos menos tangibles, para su uso en común.

Según Rocío Rodríguez (2017), los factores clave que han permitido el crecimiento exponencial de las economías colaborativas son el internet en primer lugar, la tecnología de redes, digitalización, cultura social y tendencia ambiental. La economía colaborativa se ha expandido con gran impacto en algunos sectores importantes de la industria, como el financiero, turismo y hotelería, producción y transporte.

Se puede mencionar a grandes empresas a nivel mundial que han nacido bajo el concepto de economías colaborativas: Amazon, Uber, Airbnb, Glovo.

2.1.4 Marketing Digital

El marketing digital es la nueva herramienta clave para el crecimiento y desarrollo de los modelos de negocios en plataformas digitales y también para el desarrollo de las economías colaborativas. De hecho, se ha producido en los últimos años un cambio bastante resaltante en la forma de realizar marketing, utilizando el internet y tecnología como herramienta principal. Al no existir puntos físicos de venta que promocionar y donde colocar la publicidad de los productos o servicios, es necesario llegar de forma más directa a los usuarios de las plataformas digitales.

Según Philip Kotler (2012), el marketing directo en línea está creciendo a un ritmo acelerado. El autor indica que el 50% de las ventas provienen del marketing en línea. Este marketing en línea utiliza el internet y tecnologías para llegar directamente al consumidor. Asimismo, incluye aspectos importantes de llegada a los usuarios, que no serían imposibles sin la tecnología actual ni el alcance importante que tiene el internet en la población mundial, como una atractiva plataforma web, aplicativos móviles, redes sociales y correo electrónico.

Conceptos importantes del marketing en línea, y que son aplicados en las economías colaborativas y plataformas digitales son (Kotler,2012).

- Publicidad en línea: Mensajes que aparecen cuando los usuarios navegan por las páginas web. Son anuncios que aparecen a posibles clientes potenciales, identificados por zonas y otras características que, en la actualidad, herramientas tecnológicas como *Google Analytics*, permiten conocer.
- Marketing Viral: Basado en el rumor. Incluye sitios web, videos, correos electrónicos y otros, que son contagiosos y provoca de compartir entre los usuarios.
- Marketing de telefonía móvil: Según Kotler (2012), los mercadólogos consideran a los teléfonos móviles como el siguiente gran medio para el marketing directo.
- Redes sociales en línea: Blogs, comunidades en línea y redes sociales donde los usuarios comparten opiniones e información de productos y/o servicios.

El marketing directo en línea, que se convierte en herramienta potencial para los nuevos modelos de negocio de plataforma digital, están en la mira respecto a la responsabilidad que se tiene en la invasión a la privacidad. Por este motivo, es importante analizar este factor como factor de riesgo en la publicidad utilizada en el modelo de negocio que se presenta.

2.1.5 Big Data

En la actualidad, se está rodeado en inmersos datos. Estos datos son generados desde variados puntos (sensores, móviles, páginas web, etc.). Todos estos datos son una fuente de conocimiento valiosa sobre los intereses y necesidades de los usuarios. Estos datos, utilizados de la manera más eficiente, permiten crear nuevas estrategias, nuevos servicios y/o productos y finalmente más clientes. (Bill Schmarzo, 2013).

Esta nueva tecnología de los datos y su potente fuente de información está creando nuevas formas de negocio, como son las plataformas digitales y economías colaborativas. El sector minorista capta mayor importancia en los negocios actuales de Big Data, y es el sector a su vez mayoritario en los mercados, tanto digitales como físicos.

2.1.6 Startup

Generalmente se define a una empresa emergente como un negocio tecnológico relativamente nuevo, pero es necesario ampliar el concepto, según David Kidder (2013),

a iniciativas empresariales centradas en un rápido crecimiento, perfil riesgo/recompensa y escalabilidad.

El *startup* es generalmente atractivo para inversores, los cuales son llamados “ángeles”. Algunas si son financiadas con capitales propios. Cuando pasan la frontera del crecimiento esperado estable, pueden emitir acciones en bolsa. Lamentablemente la tasa de este escenario es baja.

2.1.7 Modelo de negocio

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010).

Según Osterwalder & Pigneur (2010), existen modelos de negocios con características similares, a los que llama patrones. Estos son:

- Desagregación de modelos de negocio: En este patrón se definen 3 tipos de actividades empresariales: relaciones con clientes, innovación de productos e infraestructura. Los tres pueden coexistir en una misma empresa.
- La cola larga (*long tail*): Venta especializada en conjunto, que por separado no serían tan rentables. Se requiere costos de inventario bajos.
- Plataformas *multi-laterales*: Reúne un grupo de clientes que son a su vez interdependientes. La plataforma crea valor debido a la interacción entre el grupo de clientes. Aumenta el efecto positivo si el número de usuarios aumenta.
- Gratis: Un segmento del mercado se beneficia de productos gratuitos.
- Modelos de negocio abiertos: Colaboración con socios externos, de los cuales se toman nuevas ideas, o a quienes se proporcionan ideas.

2.1.8 Economías de Escala

Según José Luis Martín Simón (2003), economías de escala se basa en la siguiente realidad: Las economías internas que posee cada empresa son pequeñas en comparación con el conjunto de economías externas. Se llama economías externas, a aquellas ventajas que uno o varios entes económicos obtienen gratuitamente por la integración de otros. Bajo este concepto, las economías de escala son las ventajas que se derivan de un deseo común, al igual que la economía colaborativa.

2.1.9 Modelo Canvas

El modelo *Canvas* fue desarrollado por Alexander Osterwalder y es una herramienta para incluir, en un modelo de negocio, todos los aspectos importantes clave para el plan de negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica. Más que ser una base teórica, es una metodología que permite visualizar y concatenar todas las ideas para el plan de negocio, involucrando a su vez a todas las áreas claves.

Utiliza la herramienta llamada Lienzo, conformado por 9 bloques:

- Socios claves
- Actividades clave.
- Propuesta de valor.
- Relación con el cliente.
- Segmentos de clientes.
- Flujo de ingreso.
- Canal de distribución.
- Recursos claves.
- Estructura de costes.

Se concluye del marco teórico desarrollado, que la clave para *Waylla Box* es la definición del modelo de negocios, es decir las bases de creación y propuesta de valor, para lograr esto las herramientas Canvas resulta indispensable apoyados en las herramientas digitales como Big data, marketing digital que harán que nuestra propuesta pueda ser escalable.

2.1.10 Plataformas colaborativas:

Según (Enciclopedia Económica, 2020):

“La economía colaborativa agrupa una amplia oferta de bienes y servicios y gracias a ellos el consumidor final puede obtener de forma sencilla y económica transporte, alojamiento y diversos artículos.”

Según (Previsora General, 2020):

“Se caracteriza por una mayor participación de los ciudadanos, ya que los pone en contacto para compartir, comprar o vender servicios y bienes, generando ahorros significativos.”

Según (Iebschool, 2020):

“La economía colaborativa surge gracias a la capacidad que tienen las tecnologías para organizar a los consumidores en su propio beneficio, además de que con ello se consigue un mejor aprovechamiento de los recursos y por tanto un ahorro o beneficio implícito para todas las partes”, “El consumo colaborativo actual se organiza mediante plataformas, la mayoría online, que ponen en contacto a personas que ofrecen un producto, un servicio o un “trabajo” con aquellas que deseen utilizarlo, creando redes de suministradores y de usuarios que comparten unos intereses.”

Según Goran Svensson (agosto 2017):

“El consumo de colaboración se produce cuando las personas participan en el intercambio organizado, el trueque, el comercio, el alquiler, el intercambio, y colectivos para obtener los mismos placeres de la propiedad con una reducción de costes y carga de personal, y un menor impacto ambiental” (Svensson, Goran, 2017)”.

El centro Universitario Internacional *The Ostelea School of Tourism & Hospitality* en su artículo:” Plataformas de economía colaborativa – Una mirada global”, da a conocer que los países que utilizan más este tipo de plataformas son: Francia, Letonia y Croacia. Las más destacadas plataformas colaborativas se ubican en: Estados Unidos donde se encuentran las más reconocidas como son: Uber y Airbnb y también en China.

El modelo de negocio de una plataforma digital colaborativa permite gestionar las necesidades de muchos usuarios para acceder a bienes y servicios requeridos, generando economías de escala y beneficios para todos los actores del proceso. La contribución principal es la reducción de los tiempos de búsqueda, mejora de la calidad y ahorros en las compras, comparado a lo que actualmente se tiene en el sistema de compras tradicional y electrónico.

2.1.11 Marketplace:

Victor Vargas, Gerente de Lumingo (2020) en un artículo del diario gestión: “*Marketplace versus e-commerce* ¿Cómo sobreviven ambos en el mundo digital? nos da a conocer que “el Marketplace es el sitio virtual en el que se llevan a cabo interacciones comerciales entre compradores y vendedores hasta que la transacción se finalice” (Vargas, Victor, 2020)

Hoy en día a nivel mundial es un tipo de modelo de negocio también exitoso porque permite ser vitrina de los diferentes productos y servicios que se ofrecen el sector.

En el estudio anual de Marketplaces 2019 de la consultora Tandem da a conocer que la mayoría realiza sus compras por los canales de Amazon y corte inglés en Europa a través de un Marketplace. El Marketplace favorito en Europa y en casi todo el mundo es Amazon, llegando así a los mercados de Alemania, Estados Unidos, Italia, Francia, Japón y la India.

En un estudio de PWC (Price Water House Cooper) titulado: *e commerce in China – The future is already here* en el año 2017; da a conocer que china destaca por ser uno de los países en donde más se ha dado este modelo de negocio de los *Marketplaces* representando en gran medida un alto porcentaje de las ventas a nivel mundial; entre las más conocidas son: *Aliexpress* y *Tmall*.

Tabla 2.1 Diferencia de modelos de plataforma colaborativa y marketplace

Plataforma Colaborativa	Market Place
Permite a los usuarios acceder a diferentes alternativas de bienes y servicios que no están disponibles o no eran visibles, por tanto nos da un mayor abanico de alternativas customizadas a la necesidad, característica y poder adquisitivo.	Permite a los usuarios acceder a diferentes alternativas de bienes y servicios que resultan disponibles y visibles, se basan en productos standart con poca flexibilización y catálogos definidos, es decir tienen una customización media.
Genera un ahorro considerable, permitiendo al comprador o usuario final acceder a precios mucho más económicos comparados con otras plataformas. Este modelo permite reducir gastos y costos a través de la colaboración y economías de escala.	Estas plataformas ofrecen precios con descuentos a los usuarios basados en restarle al servicio o producto los costos que involucraba venderlo a través de un medio físico, sin embargo esta reducción no genera un ahorro significativo como proceso de venta.
La plataforma ofrece productos customizados pero abarcados a una misma marca, propuesta o sector.	Usa una misma plataforma donde se ofrece una gran variedad de productos de diferentes marcas a través de una misma página web en la cual puedes realizar un comparativo de precios y características de manera rápida.
La plataforma colaborativa fomenta la optimización de recursos, permite aprovechar un producto o servicio mucho más o en todo caso su infautilización es menor, dado que responde a situaciones específicas.	El marketplace fomenta el uso de recursos, pero no direcciona necesariamente la optimización de los mismos.
Es una alternativa ecológica que permite reutilizar recursos produciendo un menor desperdicio.	No es su core fomentar las acciones de reutilización o alternativas ecológicas.
Generación de tu propia marca y te permite diferenciarte con valor de la competencia.	Dificultad para diferenciarte de la competencia y poder crear valor a tu marca, siendo el marketplace tu mayor competidor dado que su marca estará por encima de la tuya, asimismo te presenta un abanico de competidores a un solo click de distancia.
No realiza venta cruzadas, básicamente se generan por la propuesta de la marca.	Permite realizar ventas cruzadas con otras marcas, dado que al estar en la misma plataforma de diversas de marcas que ofertan productos complementarios al tuyo, cuando alguien busque algo complementario a lo que ofreces, tu marca aparecerá como producto relacionado.
Tienes flexibilidad para mostrar o customizar los productos.	Los marketplace tienen sus propias normas y políticas por lo cual no hay libertad para mostrar los productos como tú quieras.
Necesitas invertir en tu plataforma colaborativa.	No necesitas tener tu propia tienda online: Puedes vender tus productos/servicios en un marketplace sin necesidad de invertir en la creación de tu propio ecommerce (a cambio de una cuota al mes y/o una comisión sobre las ventas).
Generar tu posicionamiento a través del plan de marketing digital.	No necesitas preocuparte por el SEO de la plataforma, ya que los marketplace cuentan con buen posicionamiento orgánico en buscadores.
Ejemplos: AirBnb, SocialCar, ManzanaUsadas	Ejemplos: AliExpress, Amazon, Ebay

Fuente y elaboración: Autores de tesis

CAPÍTULO III MARCO CONTEXTUAL

Se da el alcance de la situación general del sector de alimentos en el país y como éste puede influenciar en el modelo de negocio planteado por Waylla Box, asimismo poder entender y enmarcar la tecnología de alimentos utilizada para estos productos. Asimismo, se enmarca el marco legal de acuerdo con la normativa del país para la constitución de la empresa, generación de RUC, licencia de funcionamiento entre otros.

2.2 El sector de alimentos en el Perú

El Perú cuenta con la diversidad alimentaria más importante en la región, debido a contar con variedad de climas y pisos ecológicos y que ha sido enriquecida con el ingreso de otras culturas a lo largo del tiempo, desde las épocas prehispánicas. Toda esta diversidad culinaria ha permitido que el Perú sea reconocido a nivel mundial por sus productos únicos que ya cuentan con una identidad y tradición en la cultura peruana.

El estado peruano, en los últimos años, ha ido mejorando la difusión de la diversidad culinaria en el país, difundiendo el consumo de los productos oriundos del país, así como también crear la identidad nacional, hacia el mundo, en torno a una base alimentaria saludable. La alimentación ya dejó de observarse como un tema estrictamente biológico, y ahora incluye aspectos sociales, psicológicos y culturales.

Según el Ministerio de Ambiente, el Perú ha sido reconocido entre los 17 países megadiversos, que poseen más del 70% de la biodiversidad del planeta (MINAM, 2014).

A nivel internacional, el Perú es identificado como un país originario de alimentos saludables, con propiedades y sabores únicos y que son conocidos, en la actualidad, como alimentos que previenen de enfermedades como la anemia, sobrepeso, diabetes, entre otras. Todo este movimiento del Perú, hacia el mundo, está promoviendo que las familias peruanas y población en general aprecie más los alimentos saludables oriundos del país, evitando los alimentos procesados que son importados.

2.2.1 El Perú y la tecnología en alimentación:

Gracias a los avances tecnológicos los productos orgánicos o libre de pesticidas se pueden realizar con tecnología de agricultura vertical y de uso eficiente del agua y manejo de fertilizantes y pesticidas orgánicos, propiciando un cultivo de productos cada vez más productivos.

En entrevista al diario Gestión, María Elena Rojas de la FAO (La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura), mencionó que el Perú necesita avanzar en tecnología y modernizarse digitalmente para la conservación de los alimentos frescos.

¿Qué se sabe del término *Foodtech*? Pues es la tendencia que desde el año 2016. Diferentes startups están enfocando la innovación y tecnología para facilitar el consumo directo desde los hogares y adaptándose a la tendencia de consumo de los nuevos *growsumer* (Personas cada vez más alejadas de los productos industriales). También juega un rol tecnológico el tema de la sostenibilidad. Más personas buscan que alimentarse considerando el cuidado del medioambiente y tendrá una tendencia creciente la tecnología aplicada a envases amigables con el medioambiente.

Según la consultora *Lantern*, el comercio online de los alimentos saludables y orgánicos, a nivel mundial, va a tener una tendencia positiva agresiva, ante el interés de Amazon en este sector. El uso de multiplataformas será clave, junto con un mayor alcance logístico preparado para una compra más inmediata y de conveniencia. Cabe mencionar que estas plataformas digitales deben considerar un importante uso de Inteligencia Artificial y *Data Analytics*, dando como valor agregado, la predicción de necesidades, tanto del cliente final como de los proveedores.

Según *Agtech*, “las 10 tendencias a nivel mundial que impactarán en el mundo, en el sector agricultura y de alimentación”, son:

- (*Data analytics*) de la tierra y consumidor final.
- Alta tecnología en conservación de alimentos.
- Expansión de los sabores por el mundo
- Establecer cadenas de suministro limpias y altamente conectadas, hasta el consumidor final.
- A la mesa directo del laboratorio.
- Especialización de nuevas proteínas, superfoods y otros nuevos productos.
- Big Data e Inteligencia Artificial
- Drones y Uberización (última milla)
- Productos alimenticios altamente personalizados.
- Nuevos momentos de consumo.

2.2.2 E-Commerce en el Perú:

Según publicación de BlackSip, sobre el E-Commerce en el país y las perspectivas para los siguientes años, el Perú es uno de los países latinoamericanos que ha presentado un crecimiento sostenible en el sector de ventas por internet, lo cual no ha sucedido en Chile y Argentina, que han sufrido retrocesos en este campo, y esta tendencia no se ve negativa hasta el 2023, recibiendo sectores nuevos en crecimiento dentro del E-Commerce, como comida y bebidas, accesorios personales y belleza y cuidado.

El Perú ha mantenido un crecimiento en el 2018 del 30% en el sector de comercio por internet, muy por encima de grandes como Brasil, México y Argentina. A pesar de que el país aún se encuentra en un proceso de madurez en tecnología, el desenvolvimiento de los negocios en este campo es interesante para cada vez más inversionistas. Según informe de *Euromonitor* International, el consumidor peruano de internet es el más activo de la región, por lo cual la publicidad online se vuelve crucial en el negocio de E-Commerce.

Una barrera que aún se contempla en el E-Commerce es el proceso de pago. Ya existen pasarelas de pago que van dándose más a conocer en los consumidores de internet, pero aún existe el temor al robo de datos personales. El sector bancario aún no brinda mucho apoyo en este sector, limitando a las empresas que quieren ingresar en el creciente canal de venta de E-Commerce. A pesar de esto, existe el apoyo a nuevos emprendimientos para pasarelas de pago que faciliten este comercio online. Ver Anexo 1.

Dentro del E-Commerce también se habla del *mCommerce*, la cual se enfoca en el uso de teléfonos móviles para realizar las compras. Según informe de *Euromonitor* Internacional (*Mobile Internet Retailing in Perú*), el crecimiento en este segmento ha sido brutal desde el año 2013 (8.8 millones de soles) al año 2019 (108.8 millones de soles) en venta de equipos móviles. Se pronostica que para el 2023 sobrepasará el valor de 236 millones de soles.

2.2.3 Alimentación Saludable en el Perú.

“Según D.S N° 001-2003-S. A Reglamento de Organización y Funciones del INS, se crea el Centro Nacional de Alimentación y Nutrición, el cual se encarga de programar, ejecutar y evaluar las investigaciones y el desarrollo de tecnologías

apropiadas en el ámbito de la alimentación y nutrición humana. Asimismo, conduce el sistema de vigilancia nutricional y es responsable de realizar el control de calidad de alimentos”.

Esta entidad se ha encargado de realizar los estudios necesarios para analizar la situación actual de alimentación de la población peruana. Estos estudios muestran información sobre problemas de desnutrición, anemia, hipertensión, hábitos alimenticios, entre otros. Se señala algunos de los datos obtenidos:

Perfil nutricional (Sobrepeso y Obesidad): Escolares (32.3%), adolescentes (23.9%), jóvenes (42.4%), adultos (69.9%), adultos mayores (33.1%).

Hábitos alimentarios:

- Consumo extra de sal: 20.2%.
- Comida chatarra (*Fast Food*): 29% consumen al menos 1 vez por semana.
- Consumo de frituras: 87.1% al menos 1 vez por semana.
- Consumo de fibra: Menos del 50% de lo que se recomienda por los nutricionistas.
- Solo el 10% de la población consume frutas y ensaladas en su dieta diaria, siendo Lima Metropolitana el de mayor presencia en este porcentaje.

Estos datos demuestran que aún falta bastante por hacer en la educación alimentaria y la accesibilidad a productos naturales saludables, y menos costosos. Según reciente informe de la FAO, existe un 35.5% de la población (mayor a 15 años), con sobrepeso. Esto incrementa el riesgo de enfermedades como Hipertensión, Diabetes y enfermedades cardíacas, por qué no decirlo también, salud mental.

Es en este contexto que se analiza la Ley de Alimentación Saludable, la cual implementó la utilización de octógonos y se detallará en el marco legal.

2.3 Marco legal

El presente plan de negocio se enmarca en la normatividad legal en el país, contemplado para la constitución de empresas, el sistema tributario vigente y los derechos del consumidor.

2.3.1 Constitución de empresas

Para el modelo de negocio se plantea la constitución de una SAC (Sociedad Anónima Cerrada) de acuerdo con la Ley N.º 26887, Ley General de Sociedades, cuyas características son:

- **Denominación:** Debe mencionar “Sociedad Anónima Cerrada” o las siglas "S.A.C."
- **Responsabilidad limitada:** Responsabilidad del accionista se limita por la participación accionaria dentro de la empresa, no responden por deudas sociales y la garantía son los activos de la empresa
- **Administración:** La Junta General de Accionistas y Gerencia General. Es opcional el contar con un directorio.
- **Reserva legal:** Como mínimo se considera un 10% de la utilidad, la cual se distribuye al fin de cada ejercicio.
- **Transferencia de acciones:** Establecer un derecho de preferencia.

2.3.2 RUC, Régimen Tributario y Licencia de Funcionamiento

RUC: Están obligados a inscribirse al RUC, todas las personas domiciliadas o no en el Perú, que realicen actividades económicas por las que deban pagar tributos. Después de tramitar el RUC, requisito para la constitución de la empresa, se debe elegir el régimen tributario para cumplir con las obligaciones tributarias de forma correcta.

Régimen MYPE Tributario – RTM: “RMT que comprende a los contribuyentes a los que se refiere el artículo 14º de la Ley del Impuesto a la Renta, domiciliados en el país; siempre que sus ingresos netos no superen las 1700 UIT en el ejercicio gravable (El Peruano, 2020),

2.3.3 Código de Protección y defensa del consumidor

Los derechos del consumidor están contemplados en el Código de Protección y Defensa del Consumidor- LEY N° 29571 (MEF, 2020)

Finalidad: Que los consumidores puedan acceder a productos y servicios de calidad y que disfruten de los derechos para su protección.

Aplicación: Se aplica a territorio nacional o cuando los efectos se producen en el mismo.

2.3.4 Vacíos Legales impiden regulación de plataformas digitales.

En el Perú, aún no existe una reglamentación aprobada, difundida e implementada que se encuentre amparada por la Constitución en la cual se establecen las reglas, criterios, lineamientos que determinen el buen cumplimiento de las plataformas digitales utilizadas para brindar un servicio.

Se llama vacío legal a lo que interrumpe la regulación de las operaciones legales y tributarias en el país.

Aún están presentes zonas grises en el tema legal sobre la economía colaborativa y los emprendimientos tecnológicos, sobre todo, la seguridad de información.

Un primer esfuerzo realizado por el Congreso es el Proyecto de “Ley que crea y regula el servicio privado de transporte a través de plataformas tecnológicas”, el cual propone “crear y regular el servicio privado de transporte de pasajeros ofrecido y administrado a través de entidades operadoras de plataformas tecnológicas, con el fin de asegurar la legalidad del servicio, promover la mejora y calidad del mismo e identificar las corresponsabilidades entre el operador de la plataforma y lo usuarios del servicio”.

Se considera que el plan de negocio no presenta problemas a nivel de vacíos legales, ya que nuestra operación contempla todos los parámetros tributarios de acuerdo con la regulación.

Se puede concluir, luego del desarrollo del marco contextual, que la diversidad alimentaria del país ha permitido posicionarnos como un país originario de alimentos saludables y orgánicos, y éste es un sector que resulta en expansión donde el comercio online será clave para el alcance inmediato de este tipo de productos a todo nivel. Se debe aprovechar los avances tecnológicos que permiten que productos orgánicos puedan desarrollarse con tecnología de agricultura vertical, propiciando más su desarrollo sumado a las nuevas tendencias de consumo de los *growsumer*, la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente.

Se plantea entonces una Sociedad Anónima Cerrada con un Régimen MYPE bajo la normativa legal del país y considerando el actual código de protección y defensa del consumidor.

Queda aún bastante trabajo por hacer en el lado de regulación de plataformas digitales, donde exista una reglamentación aprobada para situar los lineamientos generales del servicio prestado.

2.4 Situación antes y post COVID19

En el mes de noviembre del año 2019, en la provincia Wuhan, en China, empezó a propagarse un virus que ataca al sistema respiratorio, ocasionando cuadros de neumonía severos y en algunos casos, mortales. Esta enfermedad viral ocasionada por el virus 2019-nCoV tuvo una forma de contagio bastante agresiva y difícilmente evitable. A finales del año 2019 los casos de este virus se presentaban en distintos países, y por este motivo, el 11 de marzo la Organización Mundial de la Salud (OMS) declara la enfermedad COVID19 como pandemia

Como causa de la agresividad en la forma de contagio de esta enfermedad, los gobiernos a nivel mundial se han visto obligados a adoptar medidas de distanciamiento social para la prevención de contagios. Adicionalmente, se dio a conocer por la OMS que el nivel de mortalidad de esta enfermedad se da en personas mayores de edad, con enfermedades reductoras del sistema inmunológico. Asimismo, la OMS dio a conocer que alrededor del 40% a 60% de personas a nivel mundial sería contagiadas inevitablemente por el virus. Priorizando la salud a nivel mundial, los gobiernos adoptaron medidas drásticas de distanciamiento social a nivel mundial, como el cierre de las fronteras para el tránsito de personas, y cierre de negocios que involucren reunión de personas, como por ejemplo restaurantes, deportes, arte & ocio, centros educativos, etc. Ocasionando un daño directo a empresas y economías a nivel mundial.

McKinsey & Company (2020), ha realizado un estudio al que ha llamado “*The restart*”, el nuevo comienzo, una nueva fase de esperanza con cautela. Las empresas iniciarán actividades con muchas cuestiones financieras, y también mentales, en un entorno VICA (Variable, incertidumbre, cambiante y ambiguo). La consultora ha realizado conversaciones con líderes de grandes empresas europeas y asiáticas, quienes han dado sus preocupaciones a la reactivación económica. El eje geográfico y las restricciones de este son factor importante en la situación post pandemia. No todos los países reactivarán sus actividades en la misma velocidad y esto dependerá de la capacidad de los países de poder luchar contra un rebrote de la pandemia. En China, luego de un mes de haber finalizado con las actividades de cuarentena, la reactivación

económica fue de un 97% en el sector automotriz, 70% en el sector textil, pero solo un 40% en restaurantes, guardando una relación inversa con el distanciamiento social que aún se mantendrá en la situación Post COVID19.

Se habla de una nueva normalidad. ¿En qué consiste esta nueva normalidad? Una característica de esta es que las actividades sociales seguirán reglas acordes a la prevención de la propagación del virus, lo cual implicará también un cambio en los modelos de negocios de muchas compañías. Uno de estos grandes cambios se dará en servicios en Centros Comerciales, restaurantes, centros de arte & ocio, los cuales están optando por reinventarse para poder continuar sus operaciones y generación de rentabilidad, más importante aún, la continuidad de servicios a sus clientes habituales.

Nuevos modelos de negocios, basados en transformación digital y la industria 4.0 son ahora los orquestantes de la economía a nivel mundial. Se menciona algunos:

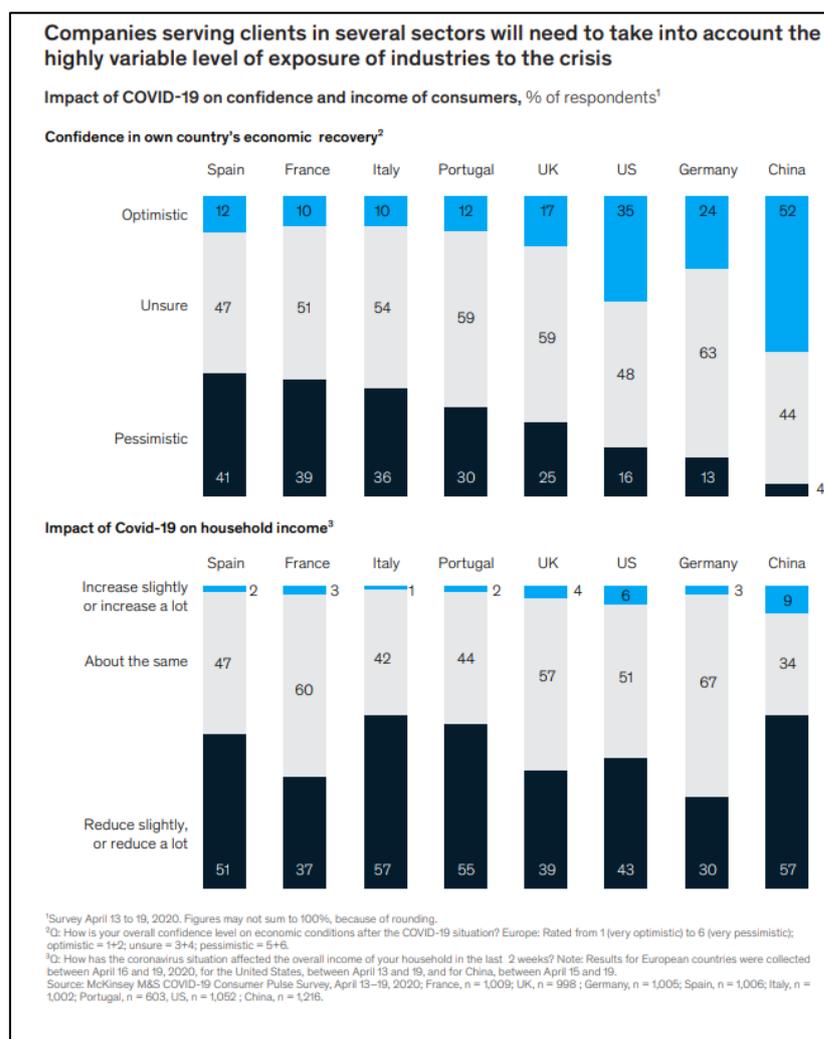
- *eCommerce* (Comercio online)
- Última milla: Cadenas de suministro *end to end*, finalizando en el consumidor final.
- *eProcurement*: Integración y optimización de las fuentes de abastecimiento. Manejo de proveedores.
- *Homeoffice*: Trabajo remoto
- Educación *Hybrida* (Online, virtual)
- Plataformas globales al servicio de todas las nacionalidades.
- Alimentación saludable: Cultura alimenticia enfocada a la mejora del sistema inmunológico.
- Protección del medioambiente a través de procesos y negocios con enfoque de sostenibilidad.
- Herramientas tecnológicas de predictibilidad de la demanda y análisis de patrones en la misma.
- Cadenas de suministro con sistemas *Pull* enfocados en el cliente.
- Mejora en los servicios sanitarios y las leyes que lo regulan.

Y se puede seguir mencionando muchos nuevos modelos de negocio y herramientas que impulsarán la economía a nivel mundial en una nueva normalidad post pandemia.

La tendencia del consumidor también sufriría alteraciones no previstas para varios sectores. Por ejemplo, según estudio de McKinsey & Company (2020), el 44% de los

consumidores en Francia planean reducir su gasto superfluo, un 34% en Italia y un 28% en Alemania. En el estudio se consultó a países referentes, sobre su percepción sobre la reactivación económica y sus ingresos, los resultados se detallan en la Figura 2.1.

Figura 2.1 Percepción de consumidores respecto a la recuperación económica del país y de sus ingresos:



Fuente y elaboración: McKinsey & Company, 2020

¿Qué es lo que viene? Un cambio resaltante, más aún para el modelo de negocio que se presenta en esta tesis, es el salto de un *eCommerce*, a una economía sin contacto, debido al distanciamiento social que aún se mantendría.

Según McKinsey & Company (mayo 2020), El cambio a transacciones sin contacto ya es un hecho que puede ocurrir e incrementarse de forma bastante rápida. En Gran Bretaña se observan modelos de consultas médicas remotas que incrementaron de 1% a un 100% luego de la pandemia, al igual que el sector educativo, que han encontrado

en esta nueva normalidad, una oportunidad para escalar sus negocios a nivel global, y no piensan dejar esta actividad de lado, todo lo contrario, se irán optimizando en una nueva situación de no contacto. Finalmente, la nueva normalidad ha demostrado que existen formas más eficientes de hacer negocios, con una experiencia más nutrida que la ofrecida a contacto físico.

Se solía conocer la “transformación digital” como un tópico de moda, pero ya es una realidad. Como ejemplo se puede colocar a Starbucks, que cerró el 80% de sus tiendas en China e introdujo “La experiencia de Starbucks sin contacto”

Finalmente, ¿Por qué no creer que esta nueva normalidad no es tan mala como aparenta? La nueva normalidad y la transformación digital traerán consigo ambientes de colaboración e integración. Cadenas de suministro más ágiles, *end to end* digitalmente conectadas. La integración vertical en las mismas será posible gracias al control que permite tener un trabajo remoto y trazable al 100%.

CAPÍTULO III INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El estudio de mercado es una herramienta clave que permite recolectar información sistemática, organizada para que contribuya a la toma de decisiones, determinando viabilidad técnica, definiendo el tamaño de la oportunidad denominada demanda potencial.

Etapa I: Investigación exploratoria (motivacional e indicativo)

Objetivos:

- Determinar las características generales de la demanda existente que incluyen: nivel de oferta, ventajas y desventajas, productos más solicitados, etc.
- Identificar las necesidades de los consumidores de productos orgánicos.

Etapa II: Investigación descriptiva

Objetivos:

- Determinar el perfil del consumidor de productos orgánicos (como son los hábitos de compra, consumo, frecuencia de compra, consumo per cápita, gasto promedio, factores determinantes en la selección del proveedor, principales productos comprados, etc.).
- Identificar las características del mercado de productos orgánicos, así como los niveles de satisfacción de los consumidores y/o potenciales clientes.
- Descubrir *insight*, hallazgos, verdades ocultas.

En base a la relación de puntos de ventas de las ferias de productos orgánicos y saludables, se visitaron algunas bioferias que se muestran en el (Autores de la tesis, 2020) (Anexo 2)

Hallazgos

- En las bioferias se encuentran una variedad de productos orgánicos desde productos lácteos (leches de distintas variedades, yogurt, quesos, etc.), carnes, verduras, tubérculos, productos homeopáticos en algunos puntos de ventas, ropa, plantas medicinales, incluido comida para mascotas, entre otros.
- Durante los días que se visitó destacaron tres bioferias con mayor afluencia San Borja, Miraflores, Surquillo.

- Las personas que visitan tienen el hábito de consumir estos productos, ya que señalan más del 75% que no es la primera vez que visitan estas ferias.
- La forma de pago mayormente es en efectivo. Muy poco utilizan pago con tarjeta de débito o crédito.
- Adicional se evidenció que las personas que atienden en los distintos puestos no brindan una asesoría especializada, con información relevante de los beneficios, propiedades, etc. Generalmente son productores, ganaderos, avicultores.
- Así mismo el proceso de atención no es el idóneo, hay oportunidad de mejorarlo.

Una observación importante en las visitas realizadas es que no existe evidencia al 100% del origen y veracidad de que los productos ofertados sean orgánicos y saludables. Se encontraron vendedores en la feria que no son directamente los responsables y concedores de los productos que ofrecen, por lo cual, merece atención importante el investigar, como usuario y/o consumidor, el origen de los productos que adquieren. Se observó que las bioferias que pueden clasificarse como “Premium” y donde existe mayor posibilidad de encontrar productos certificados, son las de Polo Green, Jockey Plaza y *ecomarket* de San Isidro.

3.1 Investigación cualitativa

3.1.1 Objetivos

El objetivo general es desarrollar un concepto de negocio de venta online de productos saludables y orgánicos haciendo uso de la tecnología.

Entre los objetivos secundarios se encuentran:

- Conocer los hábitos de compra online del público objetivo y evaluar si es aplicable al concepto de negocio; además de conocer que factores acercaría al uso del sistema online.
- Identificar el nivel de conocimiento y de interés por productos saludables y orgánicos y conocer la diferencia de ambos conceptos por parte del segmento de cliente elegido.
- Conocer los hábitos de compra y consumo de productos saludables y orgánicos del segmento de clientes elegido.
- Definir los atributos valorados de productos saludables y orgánicos.

- Evaluar el concepto de negocio con relación a su nivel de grado y también la intención de compra por parte del público objetivo. Y conocer los factores determinantes que incrementaría su intención de compra.
- Definir los atributos valorados para el concepto de negocio.
- Identificar el gasto promedio y frecuencia de compra propuesto por el público objetivo.
- Identificar si conocen y tiene importancia para ellos la forma de distribución, marca, presentación de entrega, medios de comunicación, personal de entrega y servicios adicionales que tendría este concepto de negocio.
- Conocer las sugerencias para el concepto relacionados con sus atributos valorados.

3.1.2 Público objetivo

La aplicación de los *focus group* estuvo orientada a: hombres y mujeres de 25 a 45 años, NSE A / B; que viven en Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina (Zona 7) y compran productos saludables y orgánicos.

En total se realizaron dos sesiones de *focus group* y estuvieron integrados por 7 participantes cada uno. En el Anexo 3 se muestra un collage de las fotos de las sesiones. En el Anexo 4 se encuentra la relación de los participantes y en el Anexo 5 la guía de pautas de *focus group*. Estos *focus group* fueron divididos por generación.

- *Focus Group 1*: hombres y mujeres entre 25 y 37 (Generación *Millennials*).
- *Focus Group 2*: hombres y mujeres entre 38 y 45 (Generación X).

Según informe de IPSOS (2018), “*Millennials: Mitos y realidades*”, se puede considerar los siguientes aspectos como importantes para la definición del segmento objetivo para la realización del estudio de mercado:

- La generación *Millennials* abarca el 21% de la población peruana, siguiendo en segundo lugar a la generación X, con un 26%.
- El 85% de esta generación es digital, y el 75% se conecta a las redes sociales.
- El 83% indica tener hábitos de alimentación saludable.

Finalmente, se sustenta con estos datos mostrados, que las generaciones evaluadas son atractivas para la presente oportunidad de negocio.

3.1.3 Periodo de evaluación

Los dos *focus group* fueron realizados el 11 de enero del año 2020; el primero en el horario de las 9:00 am y el segundo 11.30 am en Jr. Van Gogh 371, San Borja, Lima. Las sesiones tuvieron una duración en promedio de 100 minutos.

Se aplicó la metodología de mindfulness y relajación corporal para que su mente y cuerpo estuvieran conectados al momento presente; posteriormente procedieron a compartir su nombre y ocupación. Se utilizó el concepto de negocio que se presenta en el Anexo 6.

Resultados obtenidos del *focus group 1*

Los participantes del *focus group 1* se caracterizan por ser solteros y trabajadores dependientes, del NSE A y B. Tienen carreras profesionales de ingeniera, administradores, comunicadores, económicas, entre otras.

3.1.3.1 Hábitos de compra online

La gran mayoría de los participantes han realizado compras por internet; entre los productos que compran son: vestuarios (ropa, calzado), comida, artefactos, celulares, muebles, productos de higiene personal y alimentos envasados. Aquellos que no son muy frecuentes en sus compras por internet es porque prefieren vivir más la experiencia presencial que virtual.

Son muchos los que mencionan que han tenido muy buena experiencia comprando por internet.

Les motiva comprar por esta plataforma porque les permite (i) ahorrar tiempo (menos cola en las cajas); (ii) acceder a promociones exclusivas en internet; (iii) facilidad de recojo en tienda; (iv) garantía de producto; (v) servicio de delivery; (vi) variedad de modelos; (vii) comentarios de compradores y (viii) confianza de la página donde compran.

Son pocos los participantes que compran verduras y/o frutas por internet; muchos tuvieron una mala experiencia donde el producto no era fresco, llegaba en malas condiciones de salubridad o que no llegaban con las características que ellos siempre compraban. Por eso, en este tipo de productos ellos prefieren comprar presencialmente,

muchos decían “*Me relaja salir a comprar*”, “*Veo la fruta y verdura y puedo escoger*”, o “*Sé el color y tamaño de limón que necesito comprar*”.

3.1.3.2 Nivel de conocimiento de productos saludables y orgánicos

Se invitó a los participantes a imaginarse cómo sería un producto saludable y orgánico.

Para un producto saludable se imaginaron al apio, mango, camote, pollo, lechuga, brócoli y pepino; por lo que se deduce que la gran mayoría imaginó las verduras.

La gran mayoría de los participantes tenían claro el concepto que los productos saludables, son aquellos alimentos que mejoran el bienestar y la salud de las personas esto se debe al aporte de sus nutrientes. Algunas participantes relacionaban a estos productos saludables con alimentos sin químicos, pesticidas, manipulación genética, que no son envasados y no tienen octágonos.

Los participantes indican que los productos saludables lo conforman las verduras, frutas, granos, legumbres, frutos secos, granolas, vitaminas y suplementos.

Con relación a un producto orgánico se imaginaron a los pollos, huevos de gallinas felices o yogurt. Todos los participantes concuerdan que los productos orgánicos son aquellos alimentos que no tienen pesticidas, sin alteraciones genética y que han respetado el proceso de ciclo de maduración del producto. Ellos indican que el sabor, color y forma de un producto orgánico son diferentes; suelen ser más ricos, de colores intensos (dependiendo del origen).

Pocos son los participantes que indicaron que para que un producto sea orgánico, debe contar con un certificado que lo avale.

Los participantes indican que los productos orgánicos lo conforman los pollos, huevos, granolas, fruta deshidratada, frutas, verduras, frutos secos, yogur orgánico y campo orgánico.

Los participantes consideran que los productos orgánicos y saludables están ligados los uno a los otros. No obstante; se leyó los conceptos de que son productos orgánicos y saludables; y mencionaron que no necesariamente un producto saludable será orgánico; y para que este sea orgánico debe pasar por un proceso de inspección para

que pueda contar con su certificación. Ellos comenzaron a entender porque los precios de los productos orgánicos son elevados.

3.1.3.3 Hábitos de compras y consumo de productos saludables y orgánicos

Los participantes consumen los siguientes productos saludables: frutas, verduras, carne (pollo), frutos secos, frutos deshidratados, multivitamínicos (complejo B), colágeno, lácteos (yogurt), cereales, granos, quinua, granola, avena, semillas (chía), infusiones, linaza, carne, agua y tostadas.

Ellos tienen la concepción que los negocios saludables están enfocados para un público objetivo muy selecto, esto se debe a que muchas personas están habituadas a consumir alimentos grasosos.

A los participantes les motiva consumir alimentos saludables y orgánicos por: (i) salud, (ii) mejor calidad de vida, (iii) les mantiene con más energía, (iv) aumenta su rendimiento, (v) mejora su estado de ánimo, (vi) acelera su metabolismo, (vii) amor propio y (viii) mantienen su peso ideal.

Los participantes suelen comprar sus alimentos saludables y orgánicos en Ferias: Bioferia La Molina, Feria Polo *Waylla* Surco, Feria el Corregidor y Verdeando La Molina. También en lugares específicos como: Flora & Fauna, *Thika Thani* San Borja Sanahoria y Madre Tierra Perú.

De las ferias valoran su: (i) seguridad; (ii) espacio abierto y ventilado; (iii) productos novedosos; (iv) explicación de los beneficios in situ de los productos; (v) sugerencias y recomendaciones y (vi) experiencias novedosas para la familia.

Las desventajas que los participantes evalúan de estas ferias son: (i) orientación exclusiva a verduras o frutas y poca variedad de otros alimentos que conforman la canasta familiar; (ii) muchos productos que no cuentan con la certificación orgánica, pero que se hacen pasar por orgánicos; (iii) sin diseño atractivo en el ingreso de las ferias (*“mucho verde, a mí me impulsa diferentes colores”, “mucho marrón”*).

Los participantes que son solteros y sin hijos, pueden gastar en promedio semanal solo en sus alimentos saludables y orgánicos entre S/ 40 y S/50; mientras que los participantes que son casados y con hijo un promedio de S/ 500 semanal.

La gran mayoría de las participantes solteras consideran que su experiencia de compra es divertido, bonita y que se generó en ellas un hábito salir a comprar los fines de semanas.

Sin embargo, para los participantes varones solteros, consideran que al inicio era algo novedoso ir a estas ferias, pero que ahora preferían quedarse en casa y que otros salgan a comprar. Para las participantes mujeres casadas con hijos, indican que también preferirían que alguien les haga las compras.

El tiempo que se demoran en su proceso de compra es en promedio una hora y que más suelen pagar. Ellos prefieren pagar con tarjeta de débito o crédito por la acumulación de puntos o millas; pero si el establecimiento no tiene para pagar con tarjeta, pagan en efectivo.

3.1.3.4 Atributos valorados de productos saludables y orgánicos

Los participantes valoran los siguientes atributos en productos orgánicos: (i) certificación orgánica; (ii) envase eco amigable; (iii) presentación atractiva; (iv) marca (“*la marca me da la garantía y seguridad*”); (v) sabor; (vi) olor (“*el olor es fundamental y la vista*”) y (vi) nutritivo.

Con relación a productos saludables valoran: (i) frescura; (ii) nutritivo; (iii) envase eco amigable; (iv) colores vivos; (v) sabor y (vi) olor.

Ellos consideran que la capacitación in situ de los productos saludables y orgánicos tienen gran influencia en su decisión de compra, porque muchos de ellos no conocen los beneficios o como podrían preparar sus alimentos. Además, mencionan que estas ferias o tiendas especializadas no son tan accesibles para algunas personas ya sea por ubicación, precio alto y poca publicidad.

Ellos indican que estas ferias o tiendas especializadas en productos orgánicos están más orientados a personas con poder adquisitivo alto o solteros que no tiene carga familiar.

3.1.4 Evaluación de concepto

Se presentó a los participantes el concepto de negocio de “*Organic and Healthy*” y ellos lo evaluaron con los siguientes factores. Ver Tabla 3.1.

Tabla 3.1 Evaluación del concepto *focus group 1*

Factor	Resultados de la evaluación
Agrado del concepto	<p>las participantes evaluaron el concepto como innovador, atractivo y eficiente. Entendieron como una aplicación que se encarga de negociar el mejor precio de productos saludables y orgánicos; más orientado a personas que planifican sus compras.</p> <p>Los atributos que más le gustaron del concepto fueron: (i) plataforma online; (ii) servicio de <i>delivery</i>; (iii) modalidad de negociación de precios y (iv) ahorro de tiempo.</p> <p>Los atributos que menos le gustaron fueron: (i) modalidad de pago; (ii) demora en la entrega de los pedidos; (iii) que los productos no lleguen acorde a las expectativas que solicito el comprador y que (iv) no cuenta con un espacio físico para reclamar.</p>
Ajuste con sus necesidades	<p>La gran mayoría de las participantes mencionan que no se ajusta con sus necesidades actuales y esto es porque algunos prefieren ir al lugar de compra para interactuar con los productos, antojarse por nuevos productos y otras porque recién están ingresando al consumo de alimentos saludables y orgánicos.</p> <p>Sin embargo, las participantes que sí se ajusta con sus necesidades les permitiría ahorrar tiempo y costos.</p>
Atributos valorados	<p>Las participantes valoran de esta aplicación: (i) ahorro de tiempo; (ii) ahorro de costos; (iii) generación de contenido saludable; (iv) variedad de productos; (v) alertas de compras; (vi) conocer las compras habituales del consumidor.</p>
Frecuencia de compra	<p>Las participantes que harían sus compras por medio de esta aplicación lo harían quincenal.</p>
Distribución	<p>Las participantes recomiendan que para la distribución de productos perecibles sean por medio de transporte con refrigeración.</p>
Marca	<p>Las participantes recomiendan que el nombre involucre lo saludable, orgánico y mercado. Por ejemplo: EcoMarket y EcoVida.</p>
Presentación de entrega	<p>las participantes prefieren empaques que se reutilizables, como envases de vidrio.</p>
Medios de comunicación	<p>Las participantes prefieren enterarse de esta aplicación por medio de redes sociales y bioferias</p>
Personal de entrega	<p>Las participantes consideran que las personas que entregan los productos deben ser amables, puntuales y con conocimiento de los beneficios de los productos.</p>
Servicios adicionales	<p>Las participantes recomiendan como servicios adicionales nutrición, chat de contacto, comunidad saludable. Y para que puedan promover sus servicios que tengan cupones de descuentos y acumulación de puntos por compras.</p>
Gastos de consumo: cuanto ahorraría	<p>Ellas indican que podrían gastar lo mismo que gastan en su canasta familiar. Pero les interesaría saber cuánto están ahorrando.</p>

Factor	Resultados de la evaluación
Nivel interés	Todas las participantes consideran esta idea atractiva. Para que ellas puedan comprar por medio de esa plataforma la empresa debe generar confianza en que los productos son de calidad, que la empresa promueva a sus productores, que tengan influencers que garantizan la calidad de los productos, promuevan ferias y responsabilidad social.

3.1.4.1 Sugerencias

Los participantes sugieren que la empresa enfoque su atención en: (i) la selección de los productos acordes a las expectativas de los consumidores; (ii) servicio de entrega (desde la selección de personal que entregará al servicio hasta la conformidad de recepción del pedido); (iii) constante comunicación entre el comprador y la empresa; (iv) respeto en los horarios que llegarían los pedidos; (v) que la plataforma tengan todos los productos de su canasta familiar; (vi) cupones de descuento; (vii) creación de comunidad saludable; (viii) generación de eventos saludables; (ix) generación de contenido en la plataforma y (x) uso de las redes sociales para concientizar a las personas al consumo de alimentos saludables y orgánicos.

4.2.1 Resultados obtenidos del focus group 2

Las participantes del *focus group 2* se caracterizan por ser casadas, con hijos y trabajadoras independientes, del NSE A y B. Tienen carreras profesionales de contabilidad, economía, ingeniería, administración y diseñador de moda, entre otras.

La gran mayoría de las participantes consumen alimentos saludables y orgánicos hace poco tiempo, y esto se debe a que han estado mal de salud, o porque familiares cercanos tienen alguna enfermedad (diabetes, cáncer, intolerante al gluten).

3.1.4.2 Hábitos de compra online

Las participantes piensan que las compras por internet optimizan tiempo. Sin embargo, la gran mayoría de las participantes no realizan sus compras por internet de manera frecuente y las cosas que han logrado comprar por internet son: artefactos, libros, flores, accesorios de repostería, cosméticos y pastas orgánicas.

Ellas indican que no compran alimentos porque valoran ir al lugar, mirar y palpar un producto; ya que pueden identificar si el producto cumple con sus expectativas en lo saludable y orgánico. Otras no compran porque desconocen la forma de cómo transportan los productos.

Aquellas participantes que logran comprar alimentos por internet con más frecuencia se deben a que la marca de la tienda ha logrado posicionarse en entregar buenos productos al consumidor. Ejemplo Ecotienda. Valoran: (i) entrega rápida de pedidos; (ii) productos de calidad; (iii) facilidad en la solicitud de pedido; (iv) empresa concientizadas en el cuidado del medio ambiente y (v) desarrollo de la logística inversa (“yo le doy mis canastas y ellos me entregan allí mis productos”).

Para que las participantes puedan comprar alimentos por internet este debe de contar con una tienda física, para que los compradores conozcan primero el producto y luego hacer sus compras virtuales. Otras requieren: generación de confianza en la calidad de entrega de los productos, sistemas de transporte con refrigeración y cumplimiento en la hora de llegada del servicio de *delivery*.

3.1.4.3 Nivel de conocimiento de productos saludables y orgánicos

Se invitó a las participantes a cerrar los ojos y a visualizar que imagen les aparecía cuando se mencionaba las palabras: “productos saludables”, algunas dijeron que veían una mesa con frutas, sal de maras, ensalada y cúrcuma.

La gran mayoría de las participantes concuerdan que los productos saludables agrupan a los vegetales, germinados y frutas. Y que estos dan los nutrientes necesarios para que el cuerpo este sano y en equilibrio. Para otras participantes los productos saludables son aquellos productos que no tienen insecticidas.

Cuando se les invito a las participantes en visualizar la imagen que les producía las palabras “productos orgánicos” ellas dijeron: fruta, cero químicos, hoja, pan sin gluten, biohuerto, panal de abejas y campos de cultivo. Para ellas productos orgánicos son productos sin insecticidas, sin químicos y que son caros. Muchas consideran que es muy difícil encontrar productos certificados como orgánicos.

Finalmente, las participantes mencionan que no necesariamente productos saludables son orgánicos; pero que un producto orgánico si es saludable.

Cuando se leyó los conceptos de productos saludables y orgánicos; pudieron identificar con mayor diferencia; sin embargo, ellas son conscientes que productos orgánicos son muy pocos, caros pero que sería lo ideal en la alimentación.

3.1.4.4 Hábitos de compras y consumo de productos saludables y orgánicos

Las participantes mencionan que los productos saludables que consumen son: verduras, frutas, champiñones, palta, frutos secos, harinas de cañihua y trigo integral, cúrcuma y maca.

La gran mayoría de las participantes consumen estos tipos de alimentos hace dos años en promedio. Les motivo el cuidado de la salud, mejora de bienestar físico y emocional y por curiosidad.

Los productos orgánicos que más consumen este grupo son verduras, pollo, huevos, y yogurt; sin embargo, su consumo no canasta familiar no se basa exclusivamente en productos orgánicos porque saben que estos tienen un precio elevado.

Los lugares donde suelen comprar sus productos saludables y orgánicos son los supermercados (Wong, Tottus, Plaza Vea, Vivanda), tiendas virtuales (Ecotienda, la Chackra), lugares específicos (Agraria), y Ferias (Barranco, Surco, Jockey).

En promedio ellas pueden gastar semanalmente en su canasta familiar entre S/ 200 y S/ 650; las personas que tienen más familia su presupuesto son más elevado.

Las participantes comentan que su experiencia de compra es entretenida, divertida e interactiva; les gusta el escoger sus alimentos (frutas, verduras); sin embargo, les resulta tedioso ir hacer sus compras en ferias y más en temporada de verano.

Pueden llegar a demorar entre media hora a tres horas; depende mucho la planificación de su lista de compras y del tiempo que tienen. Normalmente en los supermercados pagan con tarjeta de crédito y en mercados en efectivo. Y suelen visitar las ferias orgánicas una vez al mes.

3.1.4.5 Atributos valorados de productos saludables y orgánicos

Las participantes evalúan en la selección de compra para los productos saludables su: tiempo de madurez, color, olor, tamaño, procedencia, precio, registro sanitario, lugar de compra y empaque eco amigable.

Para los productos orgánicos evalúan la certificación, lugar de compra, empaque eco amigable y presentación de producto.

Ellas consideran que aún en el Perú no existe una cultura de consumir alimentos saludables y orgánicos; pero que la tendencia esta alta. Evalúan como muy importante

la explicación de los beneficios de los productos; ellas perciben que las señoras que venden en el mercado saben más que los vendedores en tiendas especializadas.

Las participantes indican que los productos orgánicos no se encuentran en cualquier lugar, esto se debe a su precio elevado, ubicación y cantidad de tiendas. No obstante, los productos saludables son de fácil acceso en supermercado, mercados o ferias.

La gran mayoría de las participantes no les parece importante las marcas en productos.

3.1.4.6 Evaluación de concepto

Se presento a las participantes el concepto de negocio de “*Organic and Healthy*” y ellas lo evaluaron con los siguientes factores, ver: Tabla 3.2.

Tabla 3.2 Conclusiones de evaluación de concepto segundo focus group

Factor	Conclusión
Agrado del concepto	Las participantes evaluaron el concepto como innovador, atractivo y eficiente. Entendieron como una aplicación que se encarga de negociar el mejor precio de productos saludables y orgánicos; más orientado a personas que planifican sus compras.
	Los atributos que más le gustaron del concepto fueron: (i) plataforma online; (ii) servicio de <i>delivery</i> ; (iii) modalidad de negociación de precios y (iv) ahorro de tiempo.
	Los atributos que menos le gustaron fueron: (i) modalidad de pago; (ii) demora en la entrega de los pedidos; (iii) que los productos no lleguen acorde a las expectativas que solicito el comprador y que (iv) no cuenta con un espacio físico para reclamar.
Ajuste con sus necesidades:	La gran mayoría de las participantes mencionan que no se ajusta con sus necesidades actuales y esto es porque algunos prefieren ir al lugar de compra para interactuar con los productos, antojarse por nuevos productos y otras porque recién están ingresando al consumo de alimentos saludables y orgánicos.
	Sin embargo, las participantes que sí se ajusta con sus necesidades les permitiría ahorrar tiempo y costos.
Atributos valorados	Las participantes valoran de esta aplicación: (i) ahorro de tiempo; (ii) ahorro de costos; (iii) generación de contenido saludable; (iv) variedad de productos; (v) alertas de compras; (vi) conocer las compras habituales del consumidor.
Frecuencia de compra	Las participantes que harían sus compras por medio de esta aplicación lo harían quincenal.
Distribución	Las participantes recomiendan que para la distribución de productos perecibles sean por medio de transporte con refrigeración.
Marca	Las participantes recomiendan que el nombre involucre lo saludable, orgánico y mercado. Por ejemplo: EcoMarket y EcoVida.
Presentación de entrega	Las participantes prefieren empaques que se reutilizables, como envases de vidrio.
Medios de comunicación	Las participantes prefieren enterarse de esta aplicación por medio de redes sociales y bioferias.
Personal de entrega	Las participantes consideran que las personas que entregan los productos deben ser amables, puntuales y con conocimiento de los beneficios de los productos.

Factor	Conclusión
Servicios adicionales	Las participantes recomiendan como servicios adicionales nutrición, chat de contacto, comunidad saludable. Y para que puedan promover sus servicios que tengan cupones de descuentos y acumulación de puntos por compras.
Gastos de consumo, cuánto ahorrarían	Ellas indican que podrían gastar lo mismo que gastan en su canasta familiar. Pero les interesaría saber cuánto están ahorrando.
Nivel de interés	Todas las participantes consideran esta idea atractiva. Para que ellas puedan comprar por medio de esa plataforma la empresa debe generar confianza en que los productos son de calidad, que la empresa promueva a sus productores, que tengan influencers que garantizan la calidad de los productos, promuevan ferias y responsabilidad social.

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

3.1.4.7 Sugerencias

Las participantes sugieren:

- Que en la aplicación tenga diferentes criterios de elegir un producto, es decir filtros de características esperadas.
- Que la plataforma sea educativa para aumentar la concientización del cuidado de la salud; además de recomendar recetas.
- Que la aplicación este continuamente generando contenido.
- Generación de alianza con los compradores: por envases de vidrio.
- La empresa debe ser responsable con la basura originada.
- El uso de envases reutilizables.
- Creación de perfil y autoguardado automático de historial.
- Ventana que muestre cuánto estaría ahorrando la persona.
- Tablas dinámicas de cuadros en cuanto han ahorrado.

3.1.5 Conclusiones

En la Tabla 3.3 se muestra las conclusiones de la presente investigación:

Tabla 3.3 Conclusiones de los dos *focus group*

Objetivos	Conclusiones
<p>Conocer los hábitos de compra online del público objetivo y evaluar si es aplicable al concepto de negocio; además de conocer que factores acercaría al uso del sistema online.</p>	<p>Se evidencia que los participantes del <i>focus group 1</i> que fueron los <i>Millenials</i> realizan más compras por internet que el <i>focus group 2</i> que fueron la Generación X. La frecuencia de compra online de productos saludables y orgánicos es baja en ambos grupos.</p> <p>Ambos grupos coinciden que les relaja comprar sus productos de canasta familiar, porque tienen la opción de escoger lo bueno y sano.</p> <p>Los factores que les acercaría más a la compra online serían: (i) promociones; (ii) facilidad en la entrega y recojo de pedido; (iii) cumplimiento en la entrega de pedido; (iv) sistema de seguimiento de pedido; (v) garantía de la página web y (vi) transparencia en la veracidad de la información.</p>
<p>Identificar el nivel de conocimiento de productos saludables y orgánicos y conocer la diferencia de ambos conceptos por parte del público objetivo.</p>	<p>Se evidencia que los participantes del <i>focus group 1</i> tenían más claro la diferencia entre los conceptos de productos saludables vs orgánicos. Ambos grupos coinciden que los productos saludables son los alimentos que aportan los nutrientes y minerales necesarios para el organismo y que los productos orgánicos, son saludables, pero cuentan con una certificación que los valida. Ambos grupos coinciden que para tener una mejor calidad de vida se necesita invertir en alimentos orgánicos que muchos de estos son caros.</p>
<p>Conocer los hábitos de compra y consumo de productos orgánicos y saludables del público objetivo.</p>	<p>Los participantes del <i>focus group 1</i> tiene más claro la idea porqué están consumiendo alimentos saludables vs el <i>focus group 2</i>. Por ejemplo, los participantes del <i>focus group 1</i> consumen alimentos saludables porque les mejora su sensación de bienestar y les aporta más energía; mientras que los del <i>focus group 2</i> era por temas de salud.</p> <p>También se evidenció que los participantes del <i>focus group 1</i> asistían más a bioferias y tiendas especializadas de venta de productos saludables y orgánicos que los del <i>focus group 2</i>.</p> <p>Los más destacados están: Bioferia La Molina, Feria Polo Waylla Surco, Feria el Corregidor y Verdeando La Molina. También en lugares específicos como: Flora & Fauna, Thika Thani San Borja Zanahoria y Madre Tierra Perú.</p> <p>De estos lugares valoran: (i) seguridad; (ii) espacio abierto y ventilado; (iii) explicación de beneficios, y (iv) recomendaciones y sugerencias in situ.</p> <p>Mientras que el <i>focus group 2</i> preferían ir a supermercados Wong, Vivanda, Tottus para las compras de sus productos. Valoran de esos lugares: (i) cercanía; (ii) variedad de productos; (iii) calidad de los productos; (iv) garantía de la marca y (v) accesibilidad.</p> <p>Con relación al presupuesto semanal destinado a su canasta familiar, los participantes del <i>focus group 2</i> (casados con hijos) gastan más que los del <i>focus group 1</i> (en su mayoría solteros sin hijos); esto se debe a la carga familiar. Por ejemplo, los de la generación X pueden gastar entre S/200 y S/ 650 y los de la Generación <i>Millenials</i> entre S/ 40 y S/ 120 semanal.</p> <p>En ambos grupos las mujeres muestran un alto nivel de interés de salir hacer las compras; mientras que los varones no les entusiasma la idea de ir hacer compras semanalmente.</p>

Objetivos	Conclusiones
	Pueden llegar a demorar en su proceso de compra entre media hora y tres horas. Ambos grupos prefiere pagar con tarjeta de crédito porque les da múltiples beneficios.
Definir los atributos valorados de productos saludables y orgánicos.	Los participantes valoran los siguientes atributos en productos orgánicos: (i) certificación orgánica; (ii) envase eco amigable; (iii) presentación atractiva; (iv) marca; (v) sabor; (vi) olor; (vi) nutritivo y (vii) lugar de compra. Y de los productos saludables valoran: (i) frescura; (ii) nutritivo; (iii) envase eco amigable; (iv) colores vivos; (v) sabor; (vi) olor; (vii) tiempo de madurez; (viii) procedencia; (ix) precio; (x) registro sanitario; (xi) lugar de compra y (xii) presentación.
Evaluar el concepto de negocio con relación a su nivel de grado y también la intención de compra por parte del público objetivo. Y conocer los factores determinantes que incrementaría su intención de compra.	Se presento a los dos grupos de <i>focus</i> el mismo concepto de negocio " <i>Organic and Healthy</i> "; ellos lo evaluaron como un concepto innovador y eficiente. Se evidenció que los participantes del <i>focus group 1</i> el concepto de negocio se ajustaba más con sus necesidades que el <i>focus group 2</i> . Los factores determinantes que incrementaría la intención de compra serían: (i) generar confianza en la calidad del producto, (ii) servicio <i>delivery</i> acompañado de la puntualidad y conocimiento de beneficios, (iii) responsabilidad social y cuidado del medio ambiente; (iv) utilización de envases eco amigables o reutilizables; (v) aplicación fácil de usar y entenderlo; (vii) que la aplicación tenga contenido de salud; (viii) conocimiento de quienes son los proveedores, haciéndoles partícipes; (ix) creación de comunidades; (x) que les muestre a los compradores estadísticas de cómo ha sido su evolución de ahorro y generación de bienestar; (xi) automatización de la lista de compras y (xii) sugerencias y recomendaciones.
Definir los atributos valorados para el concepto de negocio.	Ambos grupos valoran del concepto de negocio: (i) plataforma online; (ii) servicio de <i>delivery</i> ; (iii) modalidad de negociación de precios; (iv) ahorro de tiempo; (v) ahorro de costos y (vi) variedad de productos saludables y orgánicos.
Identificar el gasto promedio y frecuencia de compra propuesto por el público objetivo.	Los participantes del <i>focus group 1</i> estarían dispuestos a gastar semanalmente entre S/ 100 y S/500, su frecuencia de compra semanal; mientras del <i>focus group 2</i> gastarían S/200 y S/650, su frecuencia de compra quincenal.
Identificar la forma de distribución, marca, presentación de entrega, medios de comunicación, personal de entrega y servicios adicionales que tendría este concepto de negocio.	Se percibió dos tipos de consumidores, los que planifican su canasta familiar vs los que no planifican. Los planificadores aprueban el tiempo de espera; porque sabrían que día necesitarían hacer su pedido para tener sus productos. Ambos grupos coinciden que las entregan deben ser en envases eco amigables y reutilizables; y que lo servicios adicionales serían de nutrición y formación de comunidades.
Conocer las sugerencias para el concepto relacionados con sus atributos valorados.	Los participantes sugieren que la empresa enfoque su atención en: (i) la selección de los productos acordes a las expectativas de los consumidores; (ii) servicio de entrega (desde la selección de personal que entregará al servicio hasta la conformidad de recepción del pedido); (iii) constante comunicación entre el comprador y la empresa; (iv) respeto en los horarios que llegarían los pedidos; (v) que la plataforma tengan todos los productos de su canasta familiar; (vi) cupones de descuento; (vii) creación de comunidad saludable; (viii) generación de eventos saludables; (ix) generación de contenido en la plataforma; (x) uso de las redes sociales para concientizar a las personas al consumo de alimentos

Objetivos	Conclusiones
	saludables y orgánicos; (xi) que en la aplicación tenga diferentes criterios de elegir un producto; (xii) plataforma sea educativa para aumentar la concientización del cuidado de la salud; (xiii) responsabilidad social y ambiental; (xiv) uso envases reutilizables; (xv) creación de perfil y autoguardado automático de historial de compras; (xvi) ventana que muestre cuánto estaría ahorrando la persona y (xvii) tablas dinámicas de cuadros en cuanto han ahorrado.

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

3.2 Investigación cuantitativa

En esta etapa se realizaron encuestas, para su elaboración se consideraron los resultados de los focus group como los atributos valorados, sugerencias y concepto de negocio. La investigación cuantitativa se diferencia del cualitativo (focus group) por ser está concluyente, ya que permitirá inferir la demanda real del concepto de negocio. Ver Anexo

3.2.1 *Objetivos*

Los objetivos de la presente investigación son:

- Conocer el perfil del público objetivo con relación a su género, lugar de residencia, edad y cantidad de hijos.
- Identificar el hábito de consumo de productos saludables y orgánicos del público objetivo.
- Conocer los hábitos de compra por internet del público objetivo.
- Evaluar el concepto de negocio “*Organic & Healthy*” con relación a su nivel de interés, atributos valorados, percepción de calidad y servicios adicionales.

3.2.2 *Público objetivo*

La aplicación de las encuestas estuvo orientada a hombres y mujeres de 25 a 45 años, NSE A / B; que viven en Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina (Zona 7) y consumen productos saludables y orgánicos.

3.2.3 *Tamaño de la muestra*

El tipo de muestreo fue no probabilístico por conveniencia; se llegaron aplicar las encuestas en lugares donde había gran afluencia de personas como a las afueras de las ferias, supermercados, mercados y tiendas especializadas en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.

No se aplicó el muestreo probabilístico porque implicaba realizar un diseño por manzanas de los diferentes distritos y tocar puerta en puerta de cada casa; lo cual implicaba altos costos de presupuesto y tiempo (estas limitaciones se indican en primer capítulo). En total se aplicaron 371 encuestas. En el Anexo 7 se muestra el cuestionario.

3.2.4 *Periodo de evaluación*

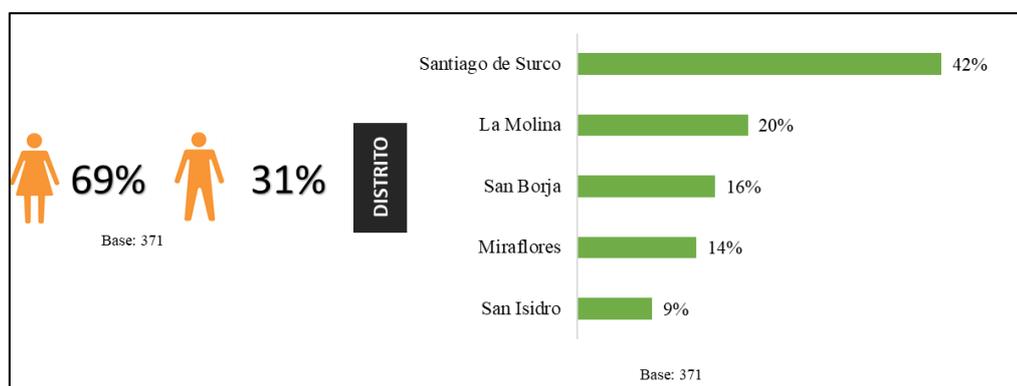
Las encuestas fueron aplicadas entre el 24 de octubre del 2019 y 25 de noviembre de 2019. Finalmente, una vez terminada el trabajo de las encuestas se procedió a realizar el análisis mediante el Google Docs y Excel.

3.2.5 *Resultados de las encuestas*

3.2.5.1 *Perfil del público objetivo*

El 69% del público objetivo estuvo conformado por mujeres y el 31% por varones. El 42% de ellos viven en Surco, 20% en La Molina, 16% San Borja, 14% Miraflores y 9% San Isidro; entre otros, tal como se presenta en la Figura 3.1.

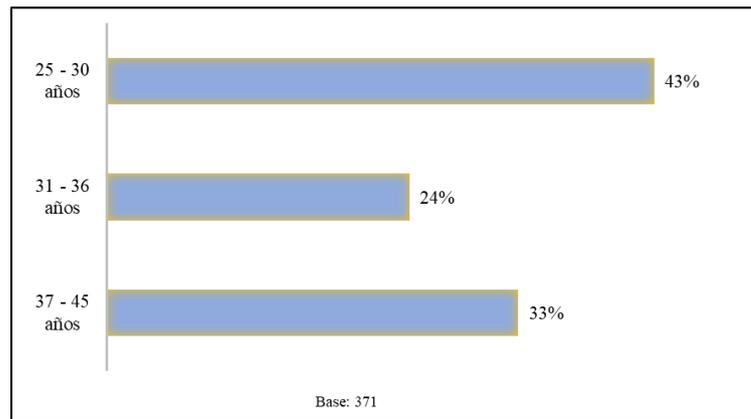
Figura 3.1 Características demográficas del público objetivo



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

El 43% del público objetivo tiene entre 25 y 30 años; el 24% entre 31 y 36 años y el 33% entre 37 y 45 años; la generación de los *millennials* compuesto por el 67% y la generación X por 33%; tal como se muestra en la Figura 3.2.

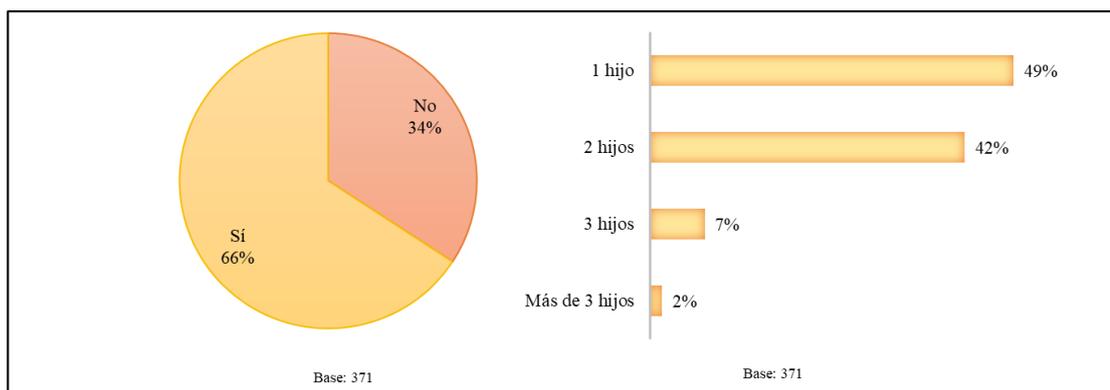
Figura 3.2 Rango de edad del público objetivo



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

El 66% del público objetivo indica tener al menos un hijo. Del total, el 49% tiene un hijo, el 42% 2 hijos, 7% 3 hijos y el 2% más de 2 hijos; tal como se muestra en la Figura 3.3.

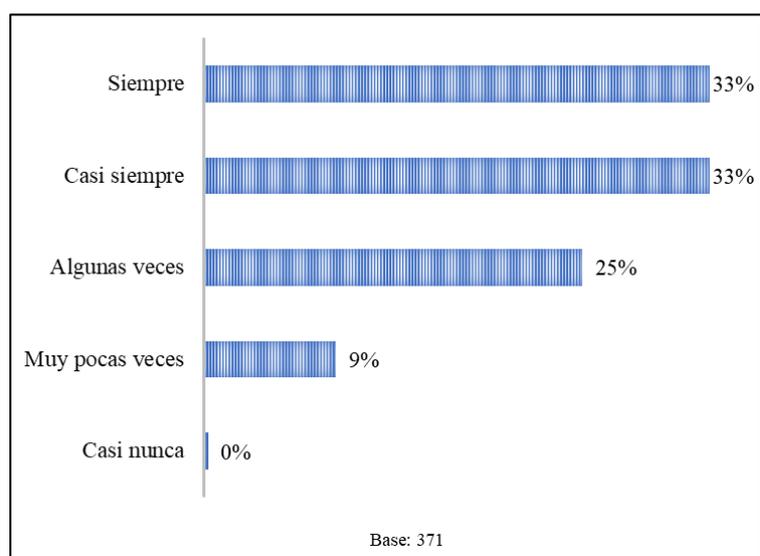
Figura 3.3 Cantidad de hijos del público objetivo



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

El 33% del público objetivo siempre se preocupa por mantener una dieta saludable, el 33% de ellos casi siempre se preocupan; por lo que la suma de los dos son el 66% del total del público objetivo que están interesados en llevar una dieta saludable (ver Figura 3.4).

Figura 3.4 Preocupación por una dieta saludable

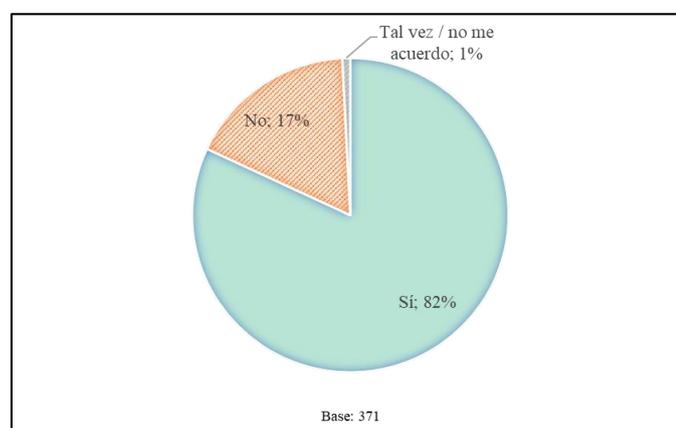


Fuente y elaboración: Autores de la tesis

3.2.5.2 Hábitos de consumo de productos saludables y orgánicos

El 82% del público objetivo indica que ha comprado productos saludables y orgánicos en los últimos tres meses (ver Figura 3.5).

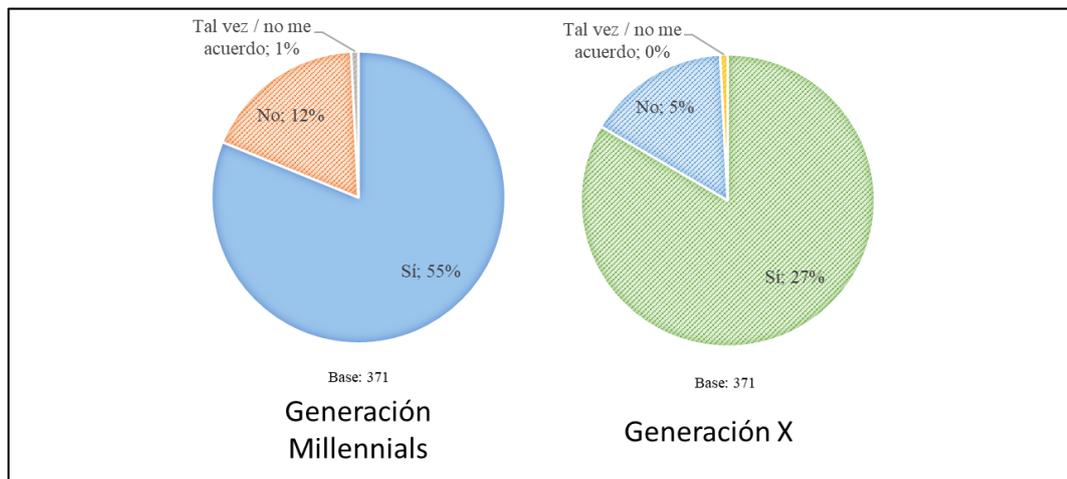
Figura 3.5 Compra de productos saludables y orgánicos en los últimos 3 meses



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

El 55% del total del público objetivo corresponde a los *millennials* que han comprado productos saludables y /u orgánicos en los últimos tres meses; mientras que, la generación X lo conforman el 27% (ver Figura 3.6).

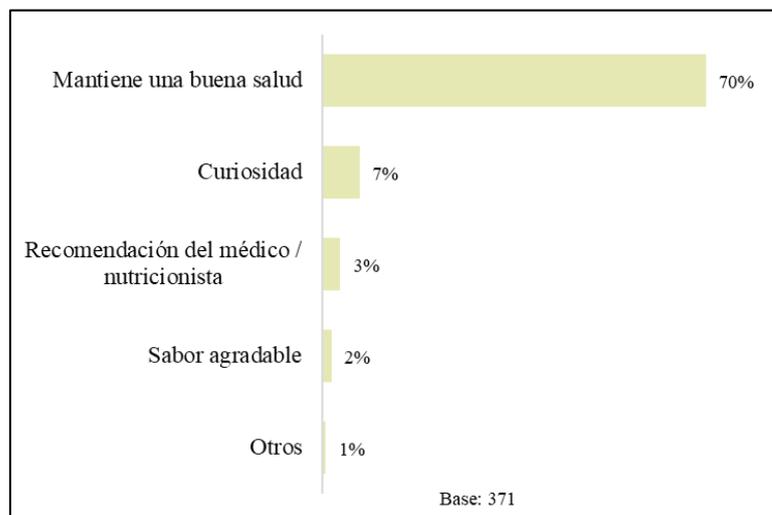
Figura 3.6 Compra de productos saludables y orgánicos en los últimos 3 meses por generación



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

El 70% del público objetivo que ha comprado y consumido productos saludables y orgánicos es porque quieren mantener una buena salud, el 7% lo hizo por curiosidad, el 3% por recomendaciones del médico o nutricionista; y 2% por su sabor agradable; tal como se muestra en la Figura 3.7.

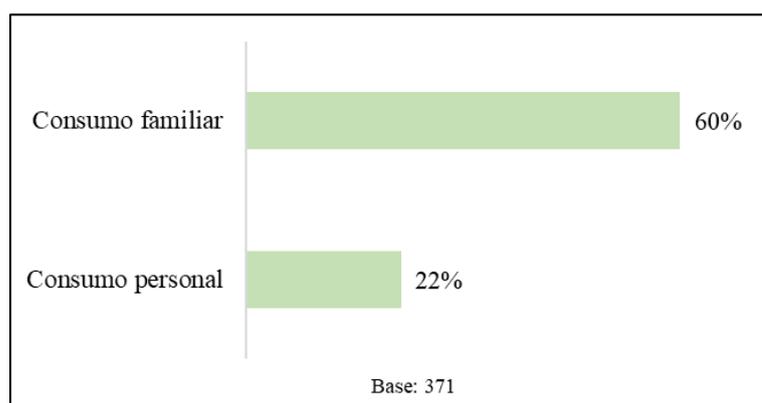
Figura 3.7 Motivos de consumo por productos saludables y orgánicos



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

El 60% del público objetivo ha comprado productos saludables y orgánicos para consumo familiar y el 22% solo para consumo personal; tal como se muestra en la Figura 3.8.

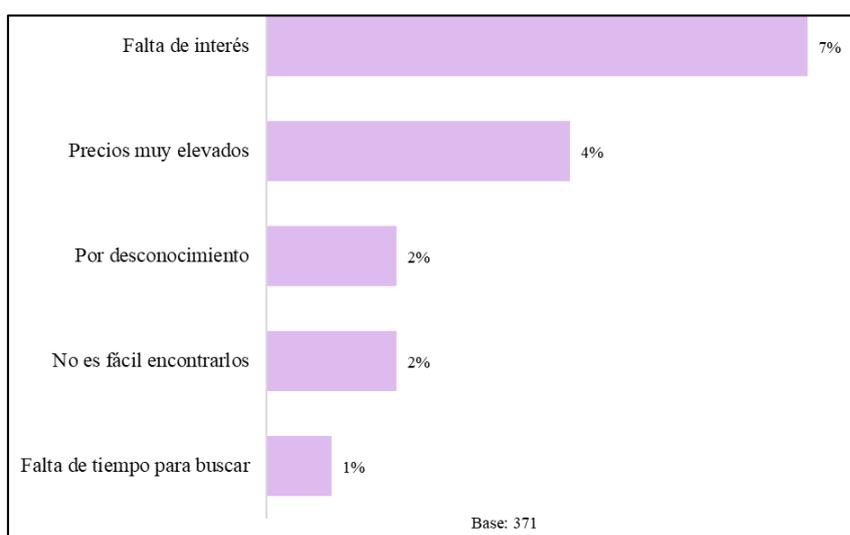
Figura 3.8 Tipo de consumo de los productos saludables y orgánicos



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

El 7% del público objetivo que no ha consumido productos saludables y orgánicos en los últimos tres meses ha sido por falta de interés; el 4% considera que los precios son muy elevados, 2% por desconocimiento, 2% no es fácil encontrarlos y 1% por falta de tiempo (ver Figura 3.9).

Figura 3.9 Motivos porque no han consumido productos saludables y orgánicos en los últimos 3 meses

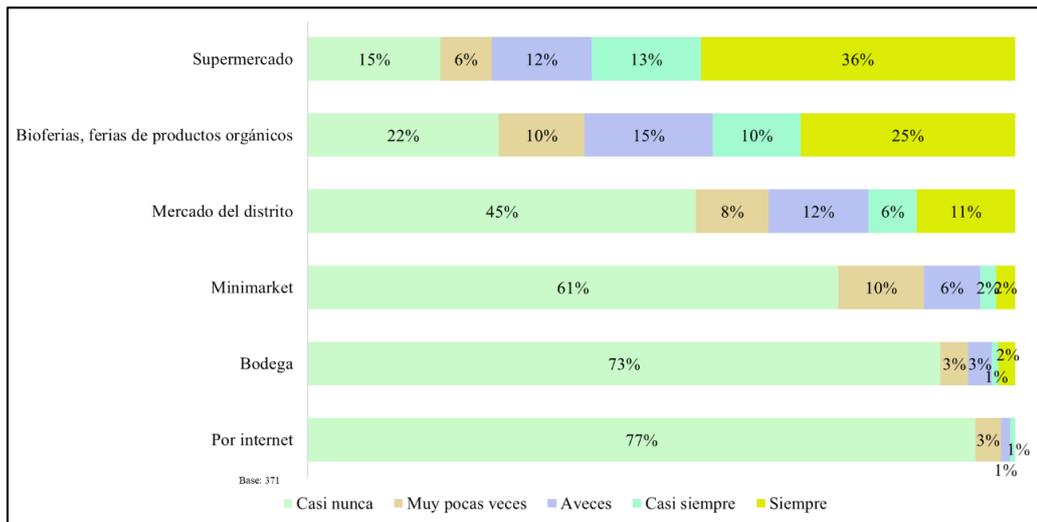


Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Los principales lugares de compra que el público objetivo siempre va a comprar productos saludables y orgánicos son los (i) supermercados (36%); (ii) bioferias, ferias (25%) y (iii) mercado del distrito (11%).

Mientras que los lugares que casi nunca compran productos saludables y orgánicos son por (i) internet (77%); (ii) bodega (73%) y minimarket (61%); tal como se muestra en la Figura 3.10.

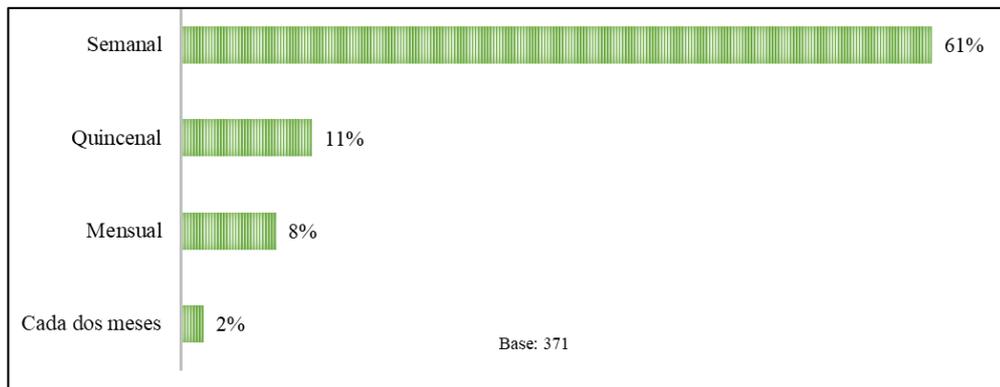
Figura 3.10 Lugares de compra de productos saludables y orgánicos



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

El 61% del público objetivo realiza su compra semanal, el 11% quincenal, 8% mensual y 2% cada dos meses; tal como se muestra en la Figura 3.11.

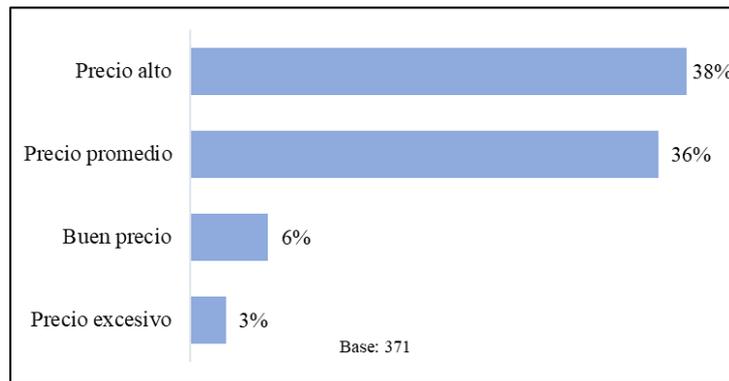
Figura 3.11 Frecuencia de compra de productos saludables y orgánicos



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

El 38% del público objetivo considera que los productos saludables y orgánicos tienen un precio alto; el 36% lo considera con precio promedio y 6% con un buen precio; tal como se muestra en la Figura 3.12.

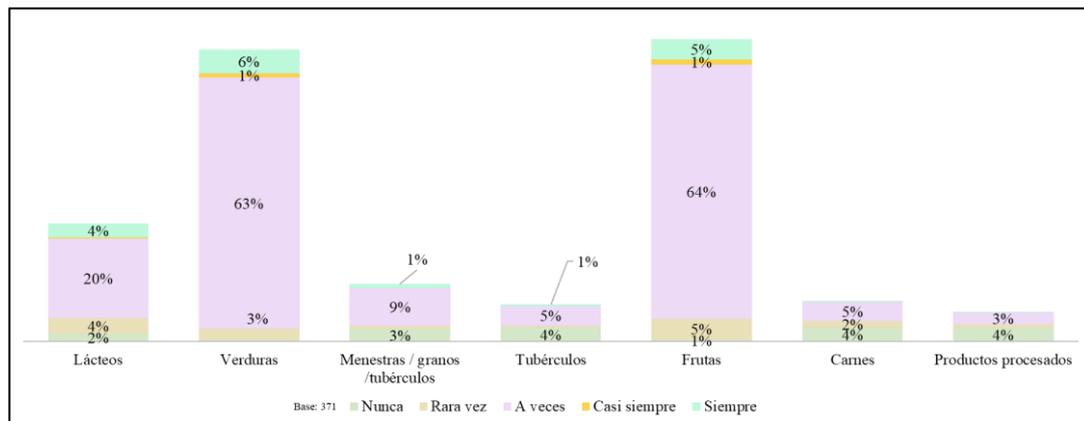
Figura 3.12 Percepción del precio de los productos saludables y orgánicos



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Del total de los productos saludables y orgánicos los que consumen más el público objetivo son las frutas (64%), verduras (63%), lácteos (20%) y menestras / granos (9%); tal como se muestra en la Figura 3.13.

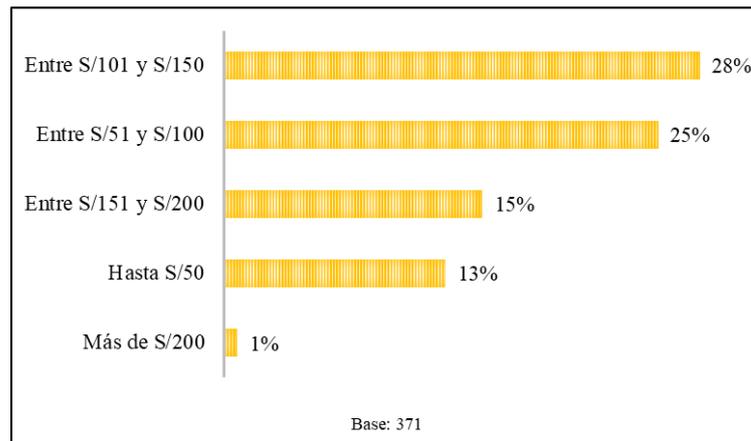
Figura 3.13 Productos saludables y orgánicos de alta demanda



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

El 28% del público objetivo logra gastar entre S/101 y S/150 en productos saludable y orgánicos; el 25% entre S/51 y S/100, 15% entre S/151 y S/200 y el 13% hasta S/50; tal como se muestra en la Figura 3.14.

Figura 3.14 Rango de gastos en productos saludables y orgánicos



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

En la Tabla 3.4 , se presenta el porcentaje por generación que gasta; por ejemplo, el 16% de generación *millennials* logra gastar entre S/101 y S/150 semanal.

Tabla 3.4 Rango de gastos en productos saludables y orgánicos por tiempo y generaciones

Generación	Generación Z	Millennials
Cada dos meses	0%	2%
Entre S/ 51 a S/100	0%	1%
Hasta S/ 50 Soles	0%	1%
Mensual	3%	5%
Entre S/ 101 a S/ 150	0%	1%
Entre S/ 151 a S/ 200	1%	1%
Entre S/ 51 a S/100	1%	1%
Hasta S/ 50 Soles	1%	2%
Quincenal	5%	6%
Entre S/ 101 a S/ 150	1%	2%
Entre S/ 151 a S/ 200 Soles	1%	1%
Entre S/ 51 a S/100 Soles	1%	1%
Hasta S/ 50 Soles	1%	2%
Semanal	19%	42%
Entre S/ 101 a S/ 150	6%	16%
Entre S/ 151 a S/ 200	5%	6%
Entre S/ 51 a S/100 Soles	6%	15%
Hasta S/ 50	2%	4%
Más de S/ 200	1%	0%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

En la Tabla 3.5 se muestra el ticket promedio en cada compra de productos saludables y orgánicos que hace el público objetivo; en cada compra ellos gastan S/88.21.

Tabla 3.5 Ticket promedio de compra

Ticket promedio de compra		
Opción	Porcentaje	Ponderado
Hasta S/ 50 = S/50	12.94%	S/.6.47
S/51 a S/100 = S/75	25.34%	S/.19.00
Mayor S/ 100 a S/150 = S/ 125	27.76%	S/.34.70
Mayor S/ 150 a S/200 = S/175	15.09%	S/.26.42
Mayor a S/ 200 = S/200	0.81%	S/.1.62
Ticket promedio en cada compra	Ticket promedio	S/.88.21

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

También, se obtuvo el ticket de compra promedio por género; se evidencia que el varón gasta S/28.91 en cada compra, mientras que la mujer S/59.30 (Ver Tabla 3.6).

Tabla 3.6 Ticket promedio por genero

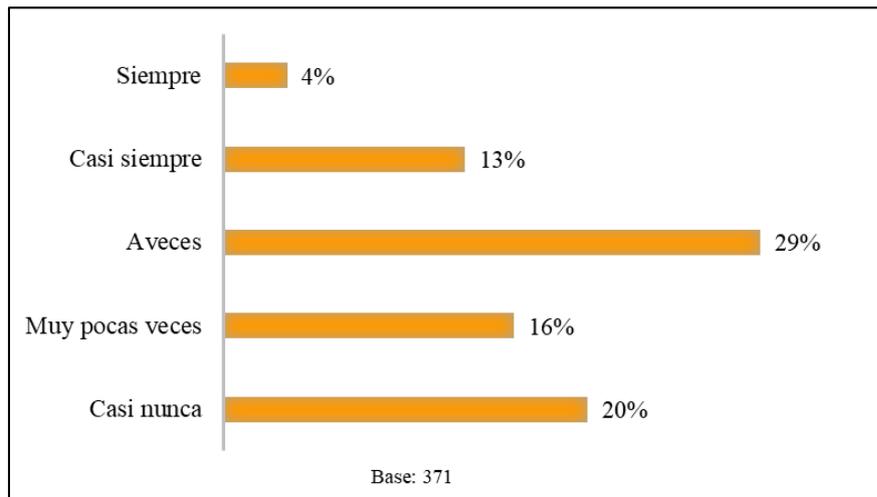
Ticket promedio de compra varon		
Opción	Porcentaje	Ponderado
Hasta S/ 50 = S/50	2.70%	S/.1.35
S/51 a S/100 = S/75	7.82%	S/.5.86
Mayor S/ 100 a S/150 = S/ 125	9.43%	S/.11.79
Mayor S/ 150 a S/200 = S/175	5.66%	S/.9.91
Mayor a S/ 200 = S/200	0.00%	S/.0.00
Ticket promedio en cada compra	Ticket promedio	S/.28.91
Ticket promedio de compra mujer		
Opción	Porcentaje	Ponderado
Hasta S/ 50 = S/50	10.24%	S/.5.12
S/51 a S/100 = S/75	17.52%	S/.13.14
Mayor S/ 100 a S/150 = S/ 125	18.33%	S/.22.91
Mayor S/ 150 a S/200 = S/175	9.43%	S/.16.51
Mayor a S/ 200 = S/200	0.81%	S/.1.62
Ticket promedio en cada compra	Ticket promedio	S/.59.30

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

3.2.5.3 Hábitos de compra por internet

El 4% del público objetivo siempre compran por internet, el 13% casi siempre, 29% a veces, 16% pocas veces y 20% casi nunca; tal como se muestra en la Figura 3.15.

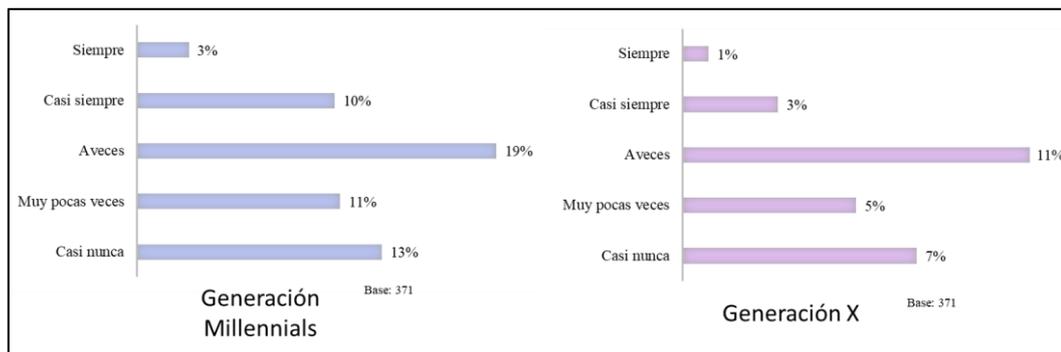
Figura 3.15 Compras por internet



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

En la Figura 3.16 se percibe que ambas generaciones compran a veces productos saludables y orgánicos (millennials 19%, y generación X 11%).

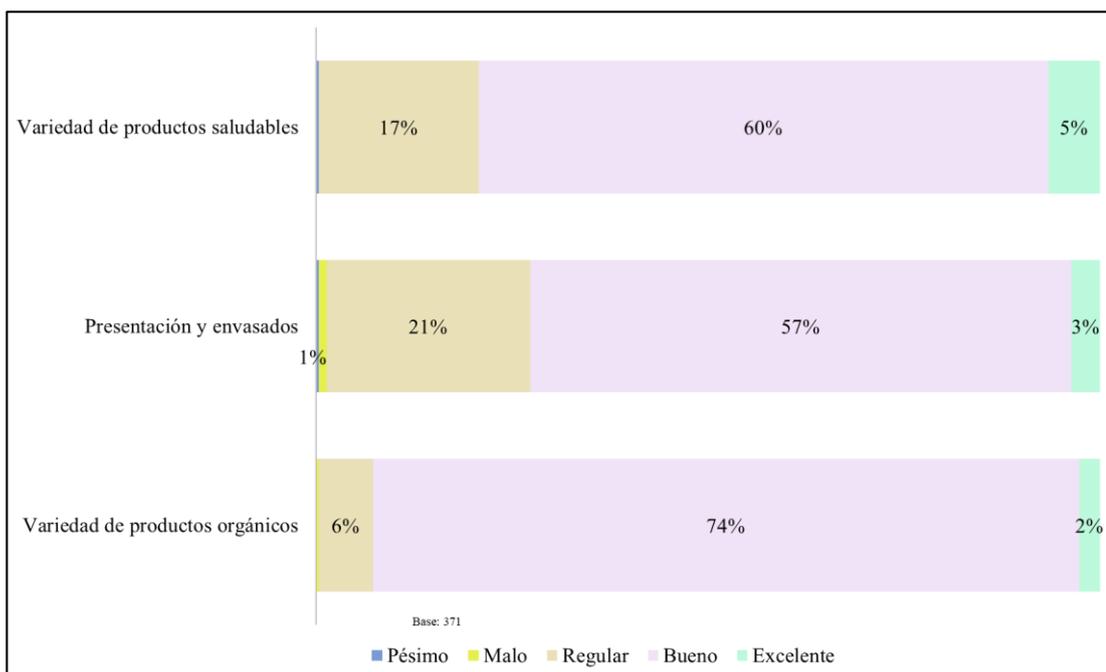
Figura 3.16 Compras por internet por generación



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

El 5% del público objetivo en el momento de la compra de sus productos saludables y orgánicos valora como excelente la variedad de los productos saludables; 57% evalúa como bueno la presentación y envasado de los productos saludables y orgánicos y el 74% bueno a la variedad de productos orgánicos (ver Figura 3.17).

Figura 3.17 Atributos que valora el público objetivo en la compra de productos saludables y orgánicos



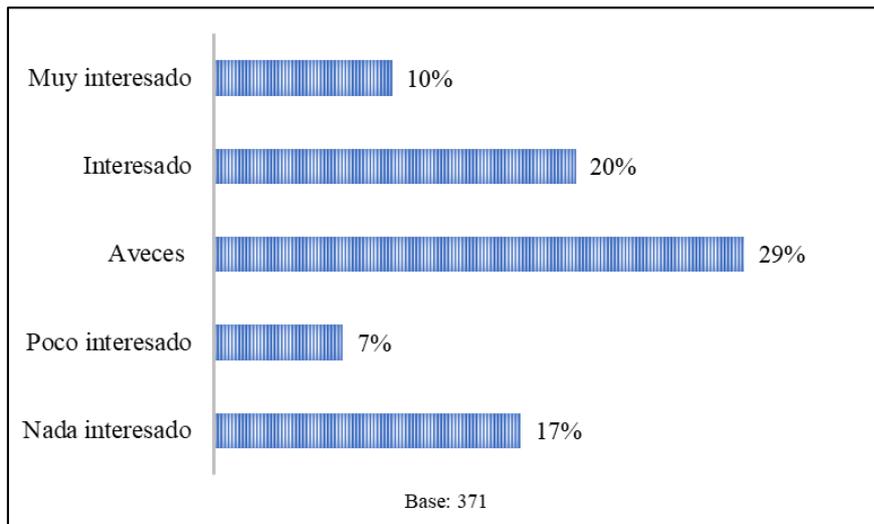
Fuente y elaboración: Autores de la tesis

3.2.5.4 Evaluación de concepto

Se realizó la evaluación de concepto de “Organic & Healthy” con relación a su nivel de interés de compra por medio de esta plataforma colaborativa; para ello se mostró a los encuestados el concepto (ver Anexo 6).

El 10% del público objetivo les intereso mucho comprar por medio de esta plataforma colaborativa productos saludables y orgánicos, 20% les intereso, 29% a veces podrían comprar por allí, 7% poco interesado y 17% nada interesado; tal como se muestra en la Figura 3.18.

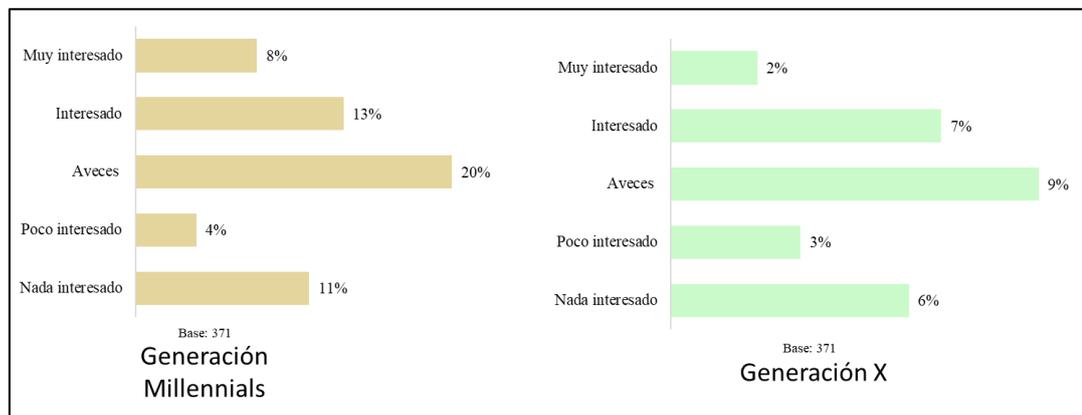
Figura 3.18 Nivel de interés del concepto de negocio



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

En la Figura 3.19, se muestra el nivel de interés de compra por generación; se evidencia que el 8% de la generación *Millennials* se muestran muy interesados en la compra de productos saludables y orgánicos por medios de esta plataforma vs el 2% de la Generación X.

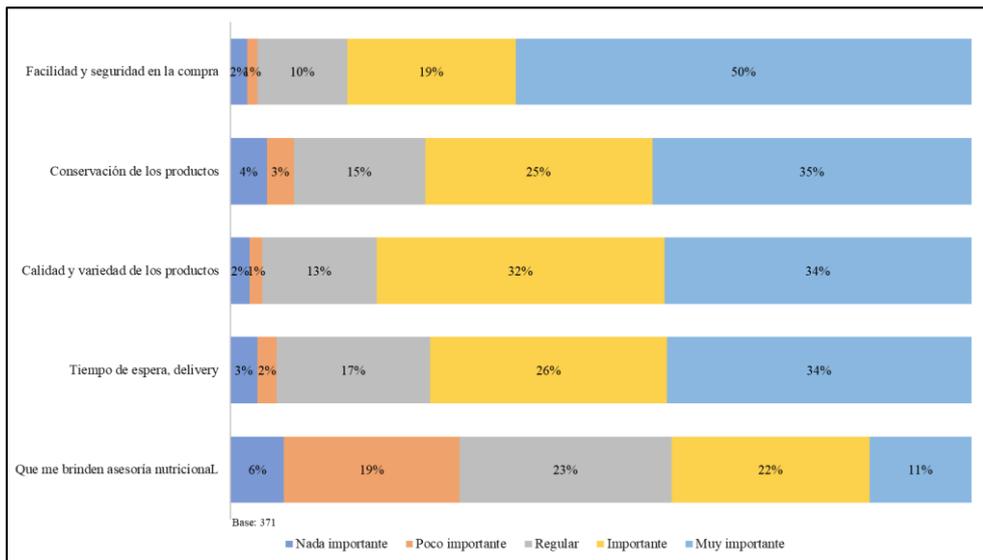
Figura 3.19 Nivel de interés del concepto de negocio por generación



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Los atributos más valorados del concepto de negocio con relación a su nivel de importancia; 50% del público evalúa como muy importante la facilidad y la seguridad en la compra, 35% a la conservación de los productos, 34% a la calidad y variedad de productos, 34% al tiempo de espera en el servicio de *delivery* y 11% que le brinden asesoría nutricional; tal como se muestra en la Figura 3.20..

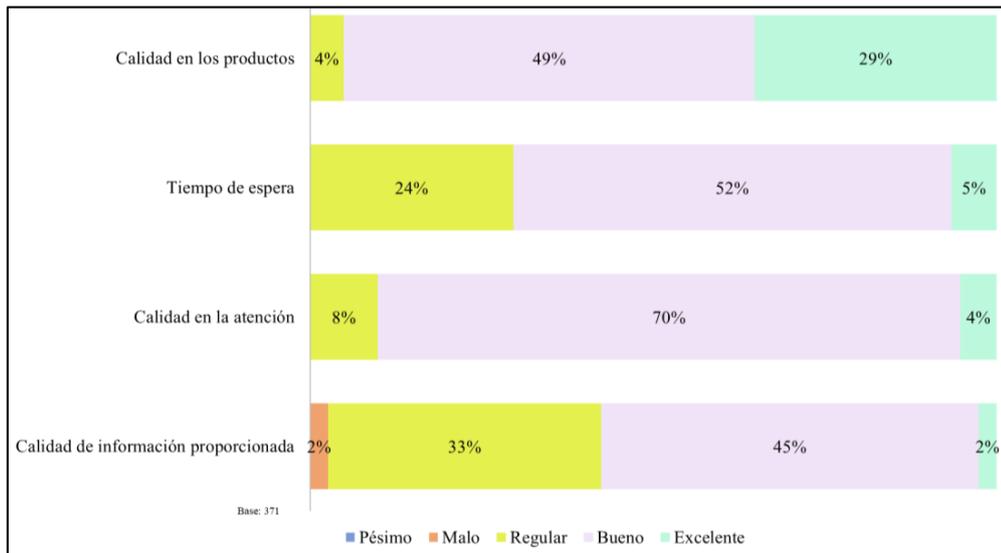
Figura 3.20 Atributos valorados del concepto de negocio



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Se pidió al público objetivo que evaluaran la percepción de la calidad de los productos ofrecidos por “Organic & Healthy”; se obtuvo como resultado que 29% del público objetivo evalúa como excelente la calidad de los productos, 52% como bueno el tiempo de espera y 70% bueno en la calidad de atención; tal como se muestra en la Figura 3.21).

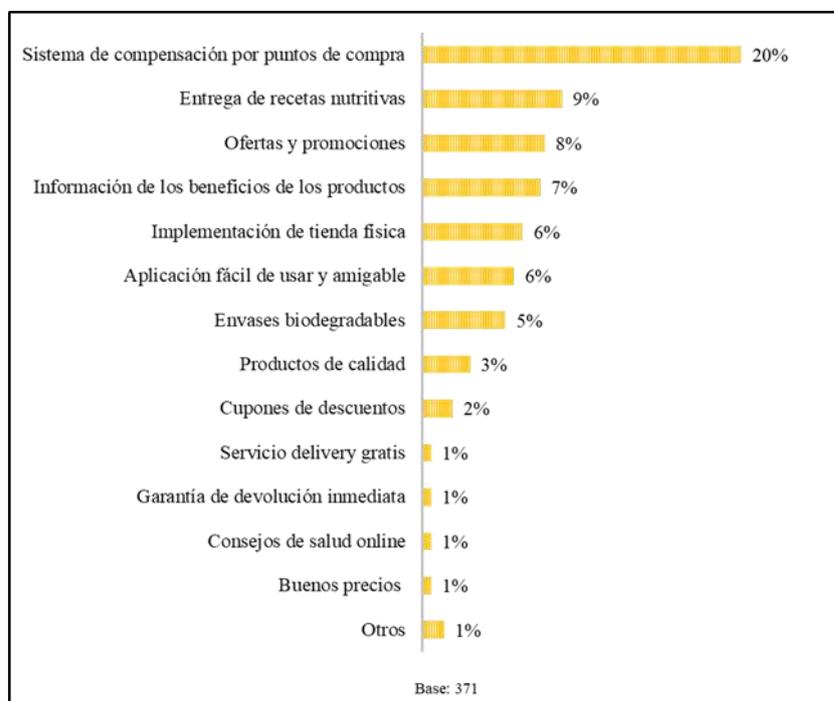
Figura 3.21 Percepción de la calidad de los productos



El público objetivo menciona los servicios que necesitaría implementar “Organic & Healthy” para mejorar su propuesta de negocio son: (i) sistema de compensación por puntos (20%), (ii) entrega de recetas (9%); (iii) ofertas y promociones (8%), (iv)

información de los beneficios de los productos, (v) implementación de tienda física, (vi) aplicación fácil de usar y amigable y envases biodegradables (5%); tal como se muestra en la Figura 3.22.

Figura 3.22 Servicios de mejora



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

3.3 Conclusiones de la investigación cuantitativa

Conocer el perfil del público objetivo con relación a su género, lugar de residencia, edad y cantidad de hijos.

- El público objetivo se caracteriza por ser en su gran mayoría mujeres (69%), viven en Surco (42%) y tienen entre 25 y 30 años (43%). Además, que tienen hijos (66%) entre uno a dos hijos.
- Además, que el 66% del público objetivo se preocupa por mantener una dieta saludable.

Identificar el hábito de consumo de productos saludables y orgánicos del público objetivo.

- El 82% del público objetivo ha comprado productos saludables y orgánicos en los últimos tres meses. Los principales motivos por lo cual compran son: (i)

mantener una buena salud (70%), curiosidad (7%) y recomendación del médico o nutricionista (3%).

- El 60% del público objetivo compra sus productos para consumo familiar.
- El principal motivo por lo cual el público objetivo no ha comprado productos orgánicos y saludables en los últimos tres meses fue por falta de interés (7%).
- Los principales lugares que compra el público objetivo son: (i) supermercados (36%); (ii) bioferias, ferias (25%) y (iii) mercado del distrito (11%).
- Y el 61% hace sus compras semanalmente; al año pueden llegar a comprar 33 veces (considerando las ponderaciones).
- El 38% del público objetivo percibe que el precio de los productos saludables y orgánicos son altos; mientras que el 36% lo perciben como el promedio.
- Los productos que más consumen son: frutas (64%), verduras (63%), lácteos (20%) y menestras / granos (9%).
- El ticket promedio de compra es de S/88.21. El varón gasta S/28.91 en cada compra y la mujer S/59.30.

Conocer los hábitos de compra por internet del público objetivo.

El 4% del público objetivo siempre compran por internet, el 13% casi siempre, 29% a veces y 16% pocas veces.

Los principales atributos que valora el público objetivo que compra por internet sus alimentos saludables y orgánicos son: variedad de productos saludables, presentación y envasado y variedad de productos orgánicos.

Evaluar el concepto de negocio “*Organic & Healthy*” con relación a su nivel de interés, atributos valorados, percepción de calidad y servicios adicionales.

El 30% del público objetivo muestra interés en adquirir productos orgánicos y saludables por medio de esta plataforma colaborativa.

Los atributos que más valoran del concepto de negocio son: (i) facilidad y seguridad en la compra; (ii) conservación del producto; (iii) calidad y variedad de los productos y (iv) tiempo de espera en el servicio delivery.

Además, ellos perciben como excelente la calidad en los productos, tiempo de espera y calidad en la atención.

El público objetivo menciona los servicios que necesitaría implementar “Organic & Healthy” para mejorar su propuesta de negocio son: (i) sistema de compensación por puntos (20%), (ii) entrega de recetas (9%); (iii) ofertas y promociones (8%), (iv) información de los beneficios de los productos, (v) implementación de tienda física, (vi) aplicación fácil de usar y amigable y envases biodegradables.

3.4 Estimación de la demanda

Para la estimación de la demanda se consideraron los siguientes pasos que se visualizan en la Tabla 3.7. Para ello se consideraron los datos de APEIM.

Tabla 3.7 Estimación de la demanda

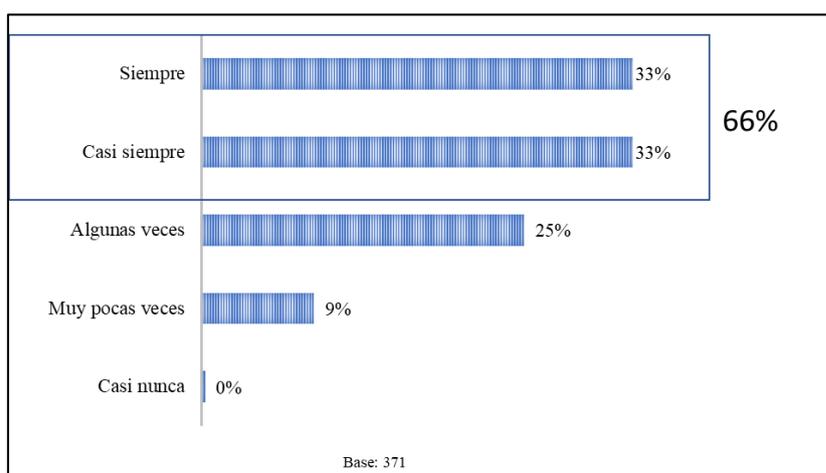
Variables de segmentación	Fuente	Criterio	Porcentaje	Resultado parcial	Total
Geográfica Zona 7	APEIM (1) Dashboard		100%	627,928	627,928
Socio económica: NSE	APEIM	A	35.83%	225,010	496,549
	APEIM	B	43.24%	271,539	
Socioeconómica: 25 años a 45 años	APEIM	25– 30 años	9.00%	44,689	142,261
	APEIM	31– 35 años	6.20%	30,786	
	APEIM	36– 45 años	13.45%	66,786	
Psicográfica Estilo de Vida Proactivo	Arellano (2)	Sofisticados	10.00%	14,226	79,666
	Arellano	Modernas	28.00%	39,833	
	Arellano	Progresista	18.00%	25,607	
Mujeres y hombres	APEIM	Mujer	53.60%	42,701	79,666
		Hombre	46.40%	36,965	
TOTAL					79,666

Fuente: Elaboración propia considerando los resultados de (1) APEIM 2018, (2) Arellano Consultoría 2017

4.2.2 Mercado potencial por hábito de consumo

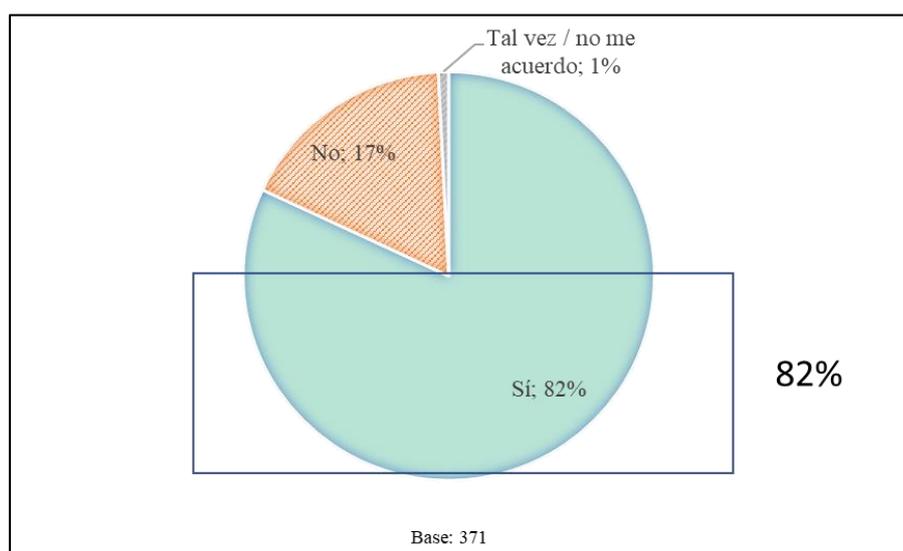
Para determinar este mercado, se utilizó dos preguntas que se realizaron en la encuesta; como cuánto se preocupa el público objetivo en consumir dieta saludable y sí en los últimos tres meses han comprado productos saludables y orgánicos (ver Figura 3.23 y Figura 3.24). Cabe resaltar que los resultados de la investigación de mercado se están utilizando como inferencia más no de analogía.

Figura 3.23 Preocupación por una dieta saludable



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Figura 3.24 Compra de productos saludables y orgánicos en los últimos 3 meses



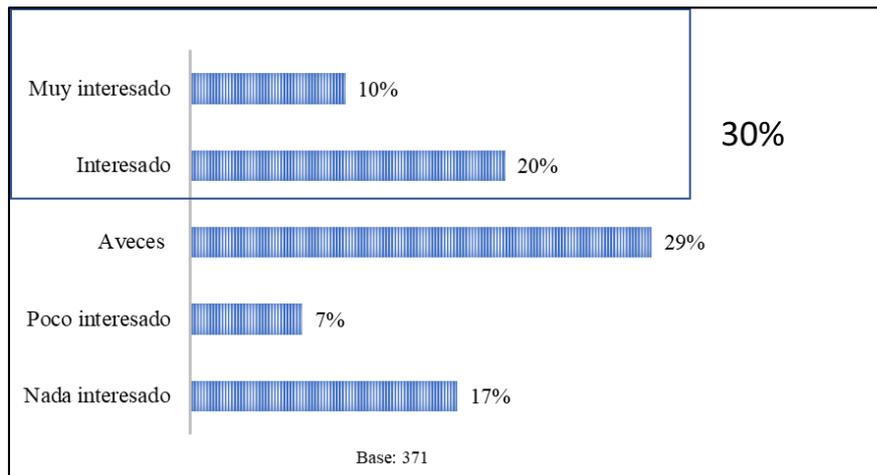
Fuente y elaboración: Autores de la tesis

El mercado potencial fue de 79,666 x 66% (ver Figura 3.23) que se preocupa por su alimentación = 52,579. A ello se necesita multiplicarlo por el 82% que tienen el hábito de comprar este tipo de productos = 52,579 x 82% (ver Figura 3.24)= 43,114.

3.4.1 Mercado disponible

El mercado disponible optimista corresponde aquel porcentaje que el público objetivo les interesa el concepto de negocio “Organic & Healthy”. De los 43,114 x 30% = 12,934 personas (ver Figura 3.25). Si fuera un mercado disponible más realista se consideraría 10% (43,114 x 10% = 4,311 personas).

Figura 3.25 Interés del concepto de negocio



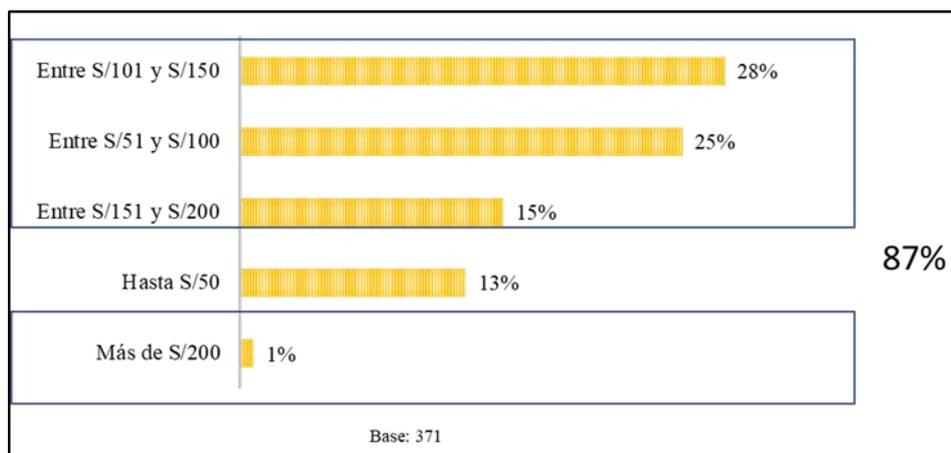
Fuente y elaboración: Autores de la tesis

3.4.2 Mercado efectivo

Se refiere al porcentaje del mercado disponible que están dispuestos a pagar y tienen capacidad de pago. El primer valor menor valor (menos de S/50) generalmente representan a clientes de tipo transaccional basados en precio y difícil de fidelizar al inicio. Por lo que se considerará a partir del segundo valor para adelante. Es decir, el 87% de las personas (ver Figura 3.26).

- Equivalente a $12,934 \times 87\% = 11,252$ personas en escenario optimista
- Equivale a $4,311 \times 87\% = 3,750$ personas en escenario real

Figura 3.26 Mercado disponible



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

3.4.3 Determinación del consumo per cápita

Para determinar el consumo per cápita se utilizó la pregunta con qué frecuencia acude el público objetivo a comprar productos saludables y orgánicos; tal como se observa en la Tabla 3.6 por lo tanto, el público objetivo compra alimentos saludables y orgánicos 36 veces al año.

Tabla 3.6 Frecuencia de compra ponderado

Frecuencia de compra			
	Cantidad al año	Porcentaje	Ponderado
Semanal	52	61%	32
Quincenal	26	11%	3
Mensual	12	8%	1
Cada dos meses	6	2%	0
		Total	36

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

3.4.4 Determinación del mercado objetivo o meta

Al ser un nuevo emprendimiento, considerando el capital de trabajo y la competencia, se decidió considerar que en base a la capacidad instalada de “*Organic & Healthy*” se podría empezar:

Jornada Administrativa:

- Jornada laboral = 9 horas
- Tiempo Efectivo neto = 5 horas, ya que las restantes 2 horas se realizarán actividades administrativas y de coordinación logística. Considerando medio tiempo y ser aún dependientes.
- Número de trabajadores: 04 personas.

Jornada Operativa:

La estrategia de las ventas esta soportada por el grado de aceptación de los clientes en la plataforma; y las ventas se realizarán en horarios de 12 horas desde las 8:00 am a 8:00 pm y el número de entregas dependerá de la capacidad logística de las empresas contratistas de *Delivery*.

- Número de entregas estimada por hora máxima: 2 entregas horas
- Cantidad de entregas máximas días: 2 entregas hora por 12 horas de entrega /día = 24 entregas por día x empresa de *delivery*.

- Considerando el uso de 4 empresas de *Delivery*, las entregas por día serían de $24 \times 4 = 96$.
- Considerando un factor de simultaneidad de 60%, la entregas por las 4 empresas sería de $96 \times 0.60 = 57.6 = 57$ entregas efectivas.

Total, días al año que se piensa laborar: 336 días excluyendo vacaciones, otros. Se obtiene 57×336 días = 19,152 entregas al año.

Como cada cliente compra 36 veces al año se divide $19,152 / 36$ y se obtiene: 532 clientes que *Healthy & Organic SAC* atenderá su primer año.

3.4.5 Determinación de la demanda potencial escenario optimista

Para la determinación de la demanda Potencial se multiplica el Mercado Efectivo por el consumo per cápita expresado como frecuencia de compra.

- Demanda Potencial = Mercado Efectivo x Consumo Per Cápita
- Demanda Potencial = 11,252 personas x 36 veces de compra que realizaría cada uno de estos.
- Demanda Potencial = 405,072 compras por internet al año
- Demanda Potencial en Valores = $405,072 \times S/ 88.21 = S/35,731,401$ anual.

3.4.6 Determinación de la demanda potencial escenario real

Para la determinación de la demanda Potencial se multiplica el Mercado Efectivo por el consumo per cápita expresado como frecuencia de compra.

- Demanda Potencial = Mercado Efectivo x Consumo Per Cápita
- Demanda Potencial = 3,750 personas x 36 veces de compra que realizaría cada uno de estos.
- Demanda Potencial = 135,000 compras por internet al año
- Demanda Potencial en Valores = $135,000 \times S/ 88.21 = S/11,908,350$ anual.

4.1.1 Demanda real escenario optimista

Se calcula la demanda real multiplicando Mercado Objetivo por la frecuencia.

Si al año se harán 19,152 entregas.

- 405,072 ----- 100%
- 19,152 ----- X%

El porcentaje de participación de mercado en el primer año por “Organic & Healthy” es 4.73%

3.4.7 Demanda real escenario real

Para determinar la demanda real en un escenario real es multiplicando Mercado Objetivo por frecuencia.

Si al año se harán 14,448 entregas.

- 135,000 ----- 100%
- 19,192 ----- X%

El porcentaje de participación de mercado en el primer año por “Organic & Healthy” es 14.22% en este tipo de escenario.

3.4.8 Determinación de proyectado de ventas

Para determinar el proyectado de ventas se multiplica la demanda Real por el ticket promedio de compra por cada cliente.

Escenario optimista: $19,152 \times S/74.98 = S/1,435,988$ para el primer año de operación. (Se usa S/ 74.98 y no los S/ 88.21, por que la propuesta de valor considera trasladar el 15% de ahorro al cliente; estrategia comercial).

3.5 Conclusiones generales

A través del estudio de mercado se determinó la viabilidad técnica respecto a que existe una demanda insatisfecha, que requiere seguir incluyendo en su dieta alimentos saludables y orgánicos. Para ello “*Organic & Healthy*” tendrá el 4.73 % de participación de mercado el primer año, cuyas ventas ascenderían a S/1,435,988 Cabe mencionar que el mercado potencial en ventas sería de S/35,731,401.12

La asesoría personalizada, la seguridad en la entrega, minimizar los riesgos de comprar por internet y el futuro de contar con un lugar físico son variables valoradas por los potenciales clientes.

La frecuencia de compra se restringe a las opciones disponibles, sin embargo, el surgimiento de negocios con formatos similares al propuesto con atención diaria es una muestra del crecimiento que se viene experimentando.

Las oportunidades que se evidenciaron en el análisis del entorno como la tendencia del consumo de alimentos saludables y orgánicos, los resultados de los *focus group* en donde se aprecia el alto interés por este tipo de productos refuerzan y contribuyen el concepto de negocio propuesto.

CAPÍTULO IV MODELO DE NEGOCIO

En el presente capítulo se realizará la explicación del modelo de negocio que se utilizará para *Waylla Box*, el cual será el modelo Canvas, que permite tener una mayor visibilidad de cómo se generará valor a partir del negocio que se presenta.

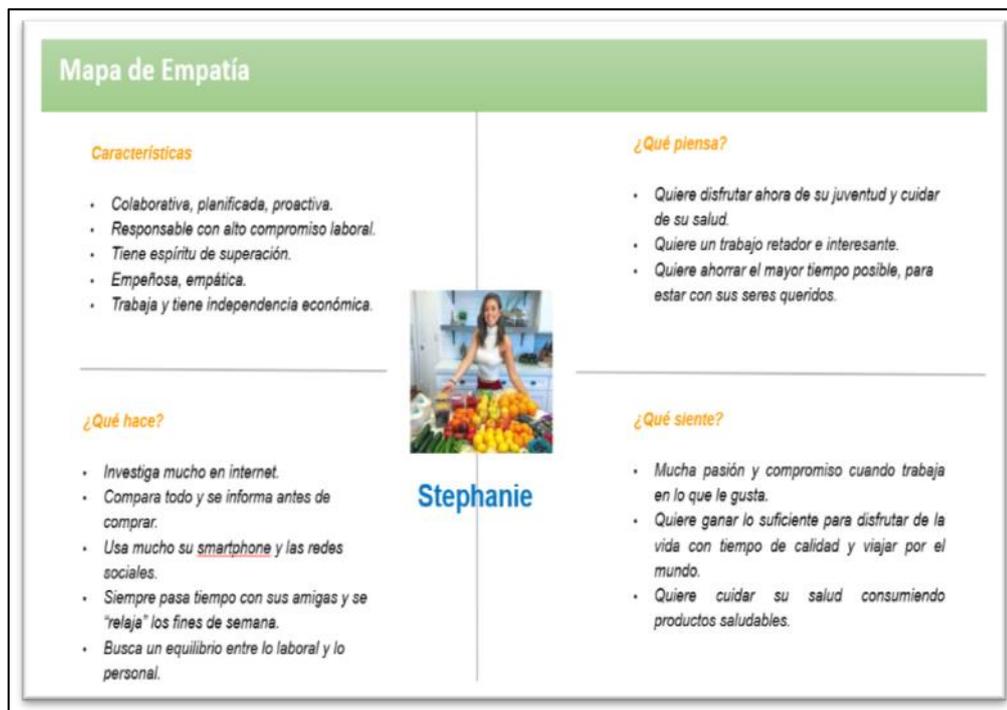
4.1 Diseño del modelo de negocio

Como etapa inicial del desarrollo del modelo de negocio, se realiza el diagrama de empatía para conocer el cliente ideal que será el que utilice el servicio generador de valor.

4.1.1 Mapa de empatía

La clave de *Waylla Box* para poder construir una plataforma digital que responda a las necesidades del cliente y porque el que el cliente esté dispuesto a pagar, es conociendo de manera más profunda a ese cliente. Aplicando herramientas de *design thinking* (Gestion, 2020) se ha realizado la concepción del mapa de empatía, que se muestra en la Figura 4.1.

Figura 4.1 Mapa de empatía del arquetipo digital para *Waylla Box*.



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Se nota que el cliente ideal piensa en cuidar su salud, contar con más energías que le permitan sobresalir en un trabajo retador y ahorrar dinero para disfrutar con su entorno familiar.

Asimismo, se describe qué es lo que hace en su accionar diario, con que dispositivo se comunica, con quienes disfruta su tiempo.

4.1.2 Customer Journey Map:

Waylla Box pone al cliente en el centro de su estrategia comercial, y es por esto por lo que toma vital relevancia la experiencia completa del cliente al momento de seleccionar y comprar los productos orgánicos que necesita.

A partir de un *customer journey* que se encuentra en la figura I.29, se busca comprender el actual proceso de venta tradicional de productos naturales, para realizar una propuesta de valor que mejore la experiencia de compra de los clientes.

Este análisis está basado en 5 procesos por los que usualmente pasa el cliente:

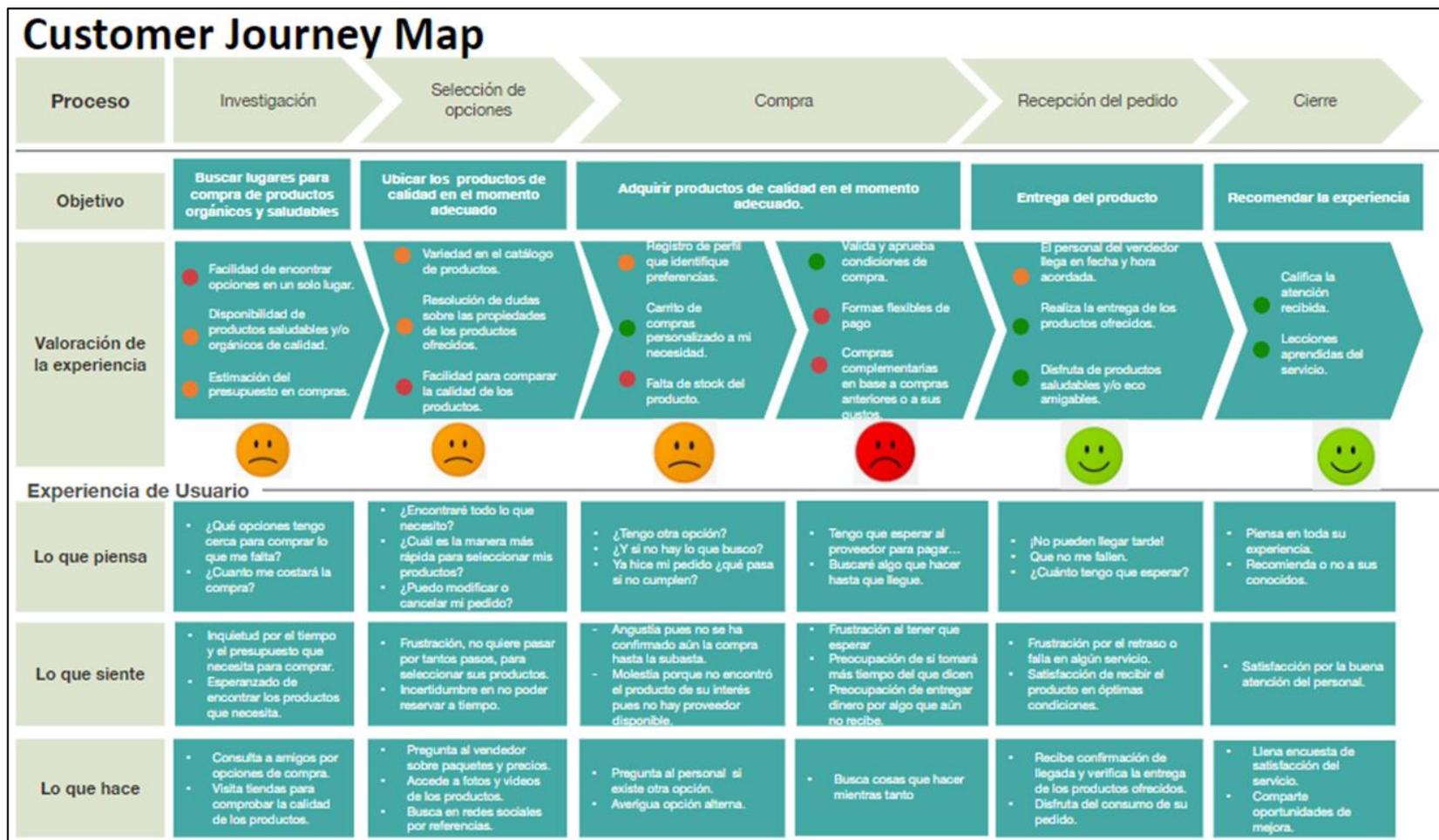
- Investigación.
- Selección de opciones.
- Compra.
- Recepción del pedido.
- Cierre (valoración del servicio).

Con este modelo, se identifica puntos de dolor que pueden ser aprovechados en el desarrollo de una solución digital como: facilidad para encontrar opciones en un solo lugar, facilidad para comparar la calidad de los productos, falta de stock de algún producto, formas flexibles de pago, etc. (ver Figura 4.2)

4.1.3 Arquetipo / Job to be done

Las empresas deben conocer a su cliente ideal, para poder acercarse a él y con pleno conocimiento de sus gustos y preferencias. El arquetipo es una representación ideal de una persona a la que se debe dirigir para vender y ponernos en su piel. En el Anexo 8, se encuentra la representación de Stephanie Muñoz, una compradora ideal de productos orgánicos y/o saludables, que vive en el distrito de alcance de *Waylla Box*, y que, en su quehacer diario,

Figura 4.2 Mapa de experiencia del cliente



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

utiliza mucha tecnología (redes sociales y dispositivos electrónicos) y quiere sentirse bien.

El trabajo busca resolver la siguiente tarea para los clientes o Job to be done basada en sus motivaciones: ***“Quiero cuidar mi salud comprando productos saludables y orgánicos de calidad al precio justo, y que lleguen a la puerta de mi casa a tiempo”***.

Con los hallazgos ya explicados en los diagramas anteriores, se desarrolla el lienzo aplicando metodología Canvas. Ver Figura I.30

4.2 Descripción del Modelo Canvas:

“Plataforma digital de venta de productos orgánicos y saludables utilizando el internet como medio de comunicación entre el usuario y la empresa y el manejo de economías de escala con la que se obtendrá mejores precios finales al cliente usuario de la plataforma, y con ello incentivar la compra masiva por este medio”.

4.2.1 Segmento de clientes: ¿A quién se vende?

La estrategia de segmentación está definida por los grupos de edades y separado por hombre y mujeres:

- Personas entre 25 a 37 años, dado su alto nivel de relación con la web 2.0 y la tendencia actual.
- Personas entre 38 a 45 años, personas que gustan sentirse y verse bien y preocupados por su salud, dado que el sistema digestivo cambia, al igual que el metabolismo, requiriendo de productos en menor cantidad, pero altamente nutritivas y con fibra, dado, por ejemplo, la pérdida de masa muscular y el aumento de la presión sanguínea.
- Separación geográfica por zonas o distritos, para impulsar las ventas por zona.
- A Clientes hombres y mujeres de 25 a 45 años, NSE A / B; que viven en Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina (Zona 7) y compran productos orgánicos y/o saludables.
- A los *Early Adopters* que ya están comprando productos orgánicos para solucionar su necesidad, pero aún están insatisfechos con la oferta actual.

Estos clientes (*Early Adopters*) servirán como “cabecera de playa” para iniciar un proceso de difusión del sistema y los productos; luego de ello se vende a todos los

clientes que estén interesados en hacer una compra vía una plataforma digital y que busquen mejores precios sin deteriorar la calidad de los productos y con la garantía adecuada de servicio y seguridad.

¿Cuál es nuestra ventaja?

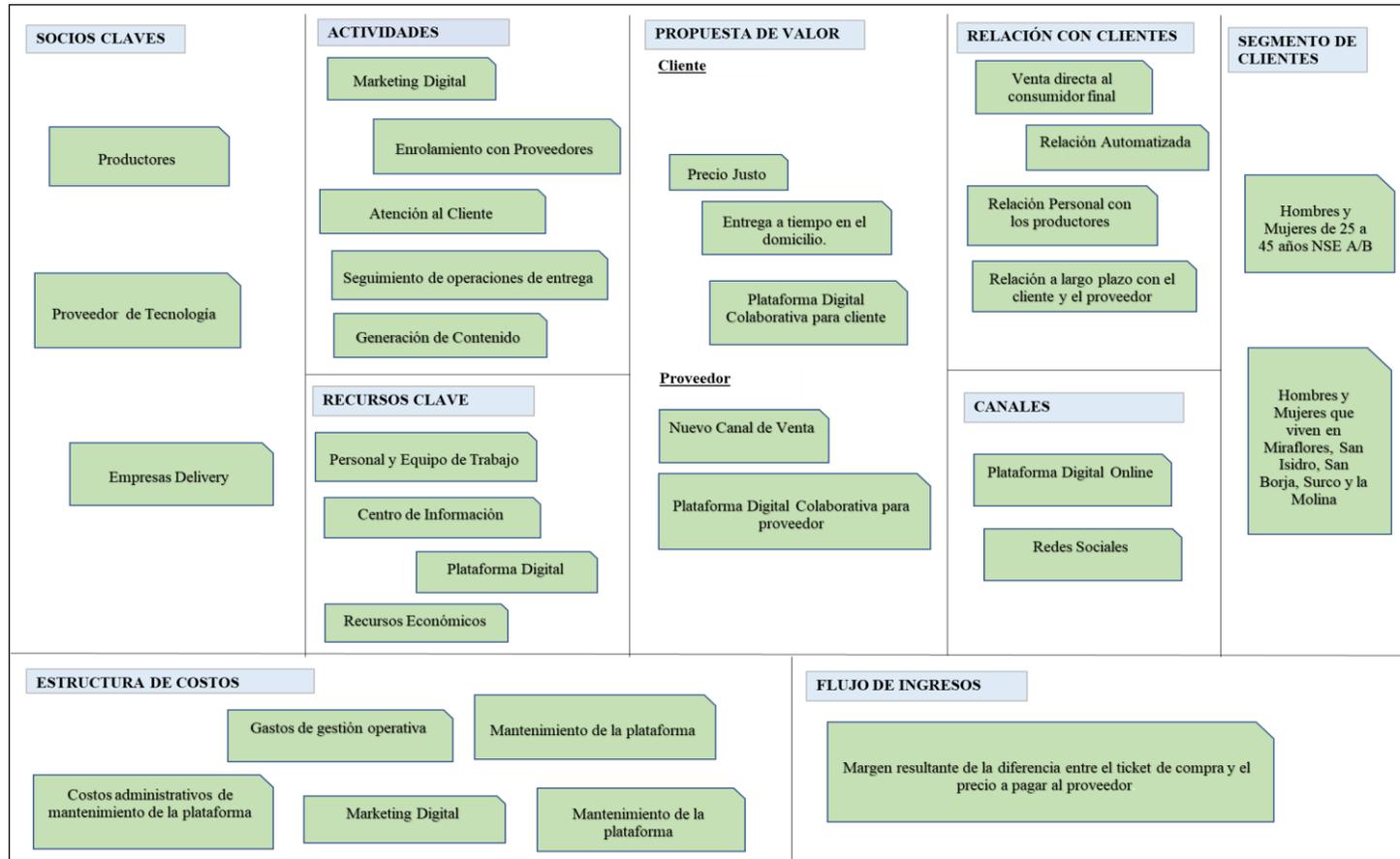
- Salir al mercado primero que otros.
- Lograr rápidamente un volumen de usuarios.
- Salir primeros implicará un aprendizaje constante y una construcción de una base de datos “utilizable” para el escalamiento de la plataforma y el negocio.
- Todos los servicios similares en Internet utilizan plataformas tipo “boutique”; es decir, ofrecen productos por catálogo, nuestra plataforma se ira construyendo inicialmente con productos orgánicos y/o saludables, pero será escalable a otros productos con el tiempo.

4.2.2 Propuesta de Valor:

La propuesta de valor se sostiene en una plataforma digital potente, la cual otorgará una base de datos rica en información del consumidor, para reaccionar proactivamente a la demanda y gestionar de forma proactiva el abastecimiento, hasta el domicilio del cliente final.

También nuestra propuesta de valor otorga a los proveedores un nuevo canal de venta minorista masiva, que le permitirá incrementar sus ventas y los beneficios del marketing digital que le ofrecerá la plataforma, ve Figura 4.3..

Figura 4.3 Lienzo Canvas – Waylla Box



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

4.2.3 Medio / Canal

El canal de venta será específicamente el canal online, por medio de plataformas de aplicación móvil. La entrega de los productos se realizará en *delivery*, a través de las aplicaciones de *delivery*, tales como *Glovo*, *Rappi*, *Chazki*, etc.

4.2.4 Relación con clientes

La relación y el manejo de clientes será en forma directa, es decir, a través de la propia aplicación digital, en donde se tendrá, una opción de ayuda, para interactuar con los clientes.

Atendiendo a los resultados del análisis de mercado; la empresa tendrá un área de atención a los clientes de forma presencial donde funcionará también la oficina comercial en la zona de la Molina. En esta área de atención al cliente se dará charlas, consejos, atención de reclamos, capacitaciones, etc. Esta oficina servirá de enlace entre la empresa y los proveedores para la atención de devoluciones de los clientes, clasificando el reclamo y dando respuesta positiva o negativa al reclamo.

4.2.5 Fuentes de ingreso

La fuente de ingresos para el presente modelo de negocio proviene de la venta de los productos orgánicos y saludables en la plataforma digital. El margen de ganancia que quedará para la empresa estará determinado como un 30% inicial del monto de la venta, este margen corresponde al modelo de negocio planteado y que considera que existirá una posibilidad de mejora en el mismo, mediante la gestión proactiva de negociación con los proveedores y maximización del uso eficiente de la base de datos de clientes.

4.2.6 Recursos claves

Los recursos claves son, mencionados en orden de importancia.

- La cartera de proveedores que se tendría que conseguir antes de iniciar operaciones.
- La plataforma digital de aplicación móvil web, la cual debe contener el registro y el pedido en forma amigable y sencilla.
- El recurso humano inicial necesario para operar el sistema.
- El soporte digital para utilizar (Servidores, sistemas de comunicación, etc.).

- Los recursos financieros que se necesitan para operar inicialmente.
- La alianza con los proveedores de *Delivery*.

4.2.7 Actividades Claves

Las actividades por desarrollar son referidas a:

- El diseño y el seguimiento al desarrollo de la aplicación móvil.
- Las reuniones con el personal del desarrollo de la aplicación.
- Las reuniones para firmar acuerdos comerciales con los productores o fabricantes de productos orgánicos o saludables.
- La capacitación en el manejo, control y orden de los productos, para su conservación en condiciones óptimas de higiene y salubridad.
- La capacitación sobre el correcto *packing* con materiales orgánico o reutilizables.
- El diseño del proceso y política de devoluciones.
- El diseño de la política del control de calidad de los productos de los proveedores.

4.2.8 Socios Claves

Los socios clave serán:

- Los productores de alimentos orgánicos.
- Empresa de *delivery*.
- Los proveedores o fabricantes de alimentos saludables.
- La empresa desarrolladora de la aplicación móvil.
- Se buscará alianzas con empresas relacionadas a la alimentación saludable y/o establecimientos de ventas de productos orgánicos, como restaurantes, gimnasios, ONGs que promuevan la alimentación saludable, etc.

4.2.9 Estructura de Costo

Los costos asociados al plan de negocio son:

- Costo de los servicios básicos, agua, luz, internet, telefonía móvil y fija.
- Costo de los productos orgánicos o saludables.
- Costo del gasto de la planilla de recursos humanos
- Costo de los gastos operativos y de mantenimiento.

- Costo de los gastos de marketing, por la publicidad a realizar.
- Costo del alquiler de oficina.

CAPÍTULO V PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se analizará el entorno externo, análisis 5 fuerzas de Porter, Benchmarking, cadena de valor, análisis FODA, análisis estratégico, a través de esto se definirá las mejores acciones para alcanzar los objetivos basado en identificar los factores generales que afectan, ofrecer un diagnóstico interno y externo de la organización y poder encontrar dentro y fuera de la organización modelos de excelencia comparativos y alcanzables.

5.1 Análisis del Entorno Externo - SEPTE

5.1.1 Factores sociales y demográficos

5.1.1.1 Estilo de vida

A nivel mundial existe una gran demanda por productos orgánicos y /o saludables; ya que muchas personas buscan mejorar su salud (Mintel, 2019). Además, a muchos consumidores les importa la transparencia de la procedencia de los productos, así como su composición. Actualmente, muchos se sienten desconfiados por el origen. (Mintel, 2018).

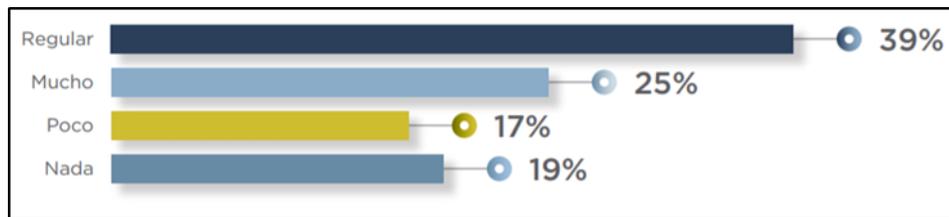
En el Anexo 9, se muestra que las personas a nivel mundial están teniendo una mayor preferencia por productos naturales es decir sin aditivos / conservantes, orgánicos y no transgénicos; del año 2007 al 2017 aumento en 12%.

En el Perú existe mayor preocupación por los contaminantes que utiliza la agricultura en los alimentos (PromPex, 2007). En el año 2016, el Servicio Nacional de Sanidad Agrario (Senasa) realizó un sondeo nacional sobre la percepción de los consumidores y los alimentos agropecuarios; los resultados fueron que el 39% de los ellos pueden identificar con regularidad si un alimento es sano; mientras que el 19% no pudo (ver Figura 5.1).

Se registró que el 34% de los consumidores identifican a los contaminantes químicos y el 31% desconoce los contaminantes que producen daño a la salud; tal como se muestra en la Figura 5.2 (Senasa, 2016).

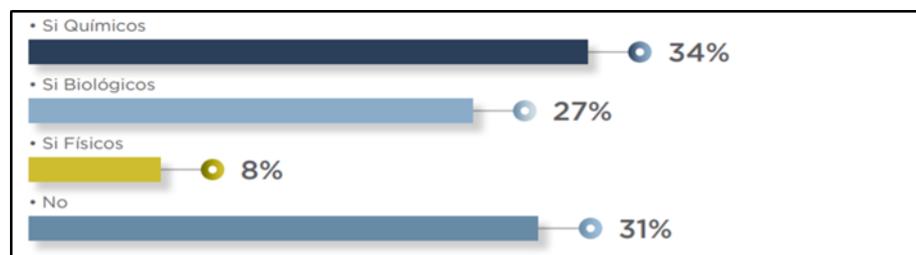
Los resultados también indican que solo los consumidores de NSE alto y medio, con mayor nivel educativo, mayores de edad y trabajadores, adquieren y exigen al momento de sus compras alimentos agropecuarios sanos.

Figura 5.1 El Consumidor identifica cuando un alimento agropecuario es sano



Fuente: (Senasa, 2016)

Figura 5.2 El consumidor sabe qué tipo de contaminantes afecta a los alimentos que producen daños a la salud



Fuente: (Senasa, 2016)

Cada vez, los peruanos son más conscientes de lo que consumen; según el estudio realizado sobre Salud y Etiquetado de Kantar Worldpanel (KWP) menciona que el 54% de los peruanos se consideran “saludables”.

Ellos indican que una alimentación saludable es comer frutas y verdura casi todos los días (62%), incluir ensaladas o verduras en la dieta diaria (39%), beber abundante agua (38%) y controlar el consumo de comidas grasosas (KWP, 2016).

Cabe indicar que existe un nicho pequeño de peruanos que prefieren lo orgánico y light; que son capaces de pagar tres o cuatro veces más por productos como aceite de oliva, granola, diversos tipos de té o panes integrales.

5.1.1.2 Mortalidad atribuida a enfermedades.

La mortalidad atribuida a las enfermedades cardiovasculares, cáncer, diabetes o enfermedades respiratorias vienen incrementándose de 54.4% en el año 2008 a 58.5% en el 2016; esto se debe a alimentación poco saludable entre otros factores. El estado peruano tiene como objetivo reducir para el año 2030 un tercio de este tipo de mortalidad prematura (INEI, 2018).

5.1.1.3 Demográficas

Según el estudio Global de Nielsen, Estilo de Vida Generacional; menciona que los consumidores *Millennials* peruanos (81%) afirman estar dispuestos a pagar un precio premium por comida más saludables seguidos por la Generación Z (Nielsen, 2019).

Los atributos saludables como “bajo en sodio” o “bajo en azúcar” parecen ser más atractivos para consumidores mayores; mientras que, los atributos como “orgánico”, “libre de gluten” y “alto en proteína” son los que cautivan a más jóvenes

El estudio de la consultora Nielsen, informa que el 80% de la clase media de peruanos destina sus compras hacia *retailers* con más variedad de alimentos saludables; mientras que un 90% pagan más por alimentos saludables. Una característica de este mercado es su acceso a internet, por lo tanto, están más informados de los beneficios. (Nielsen, 2019).

La clase media creció 4.5% en el año 2018 y representa el 44.7% de la población peruana su ingreso mensual oscila entre S/ 1942 y S/ 9709 (Gestion, 2019).

En el Anexo 10 se aprecia que los distritos de la Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) cuentan con 58.1% del NSE B y 16.2% del NSE A, en conjunto suma 74.3% de la clase media alta. Mientras que los distritos de la Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina) conforma el 35.9% el NSE A y 43.2% el NSE B; que en conjunto suma 79.1%.

5.1.2 Factores económicos

5.1.2.1 PBI

En el tercer trimestre del año 2019, el Producto Bruto Interno (PBI) registro un crecimiento de 3% (ver Anexo 11). Esto se dio por una evolución favorable de la demanda interna (4%) (INEI, 2019). Y para el año 2020 los analistas prevén un crecimiento de 3.2% y para el 3.5% para el 2021 (Gestion, 2020).

El crecimiento de PBI del 3% (ver Anexo 11), fue resultado del desempeño favorable de las actividades económica como pesca y acuicultura (23.7%, ver Anexo 13); no obstante, la agricultura, caza, ganadería y silvicultura registro un aumento de 0.6%, la tasa más baja del año 2019. Esta contracción agrícola se explica por los menores volúmenes cosechados de los productos: aceituna (-60%), arroz cascara (-

21%), palta (-18.4), maíz amiláceo (-9.7%) y espárrago (-7%); sin embargo, su caída se atenuó con la producción de cultivos de mango (875.1%), uva (72.5%), cacao (10.8%), café (10.1%) y papa (7.7%).

A finales del año 2019, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) informaba lo siguiente: “Luego de los últimos datos de octubre y noviembre nuestra proyección de crecimiento es de 2.2% para el cierre de este año” (Gestión, 2019).

Adicionalmente, según los sucesos actuales con respecto a los efectos del Coronavirus (Who, 2020) en la economía, se puede afirmar que esta pandemia ya declarada como tal, por la Organización Mundial de la Salud, está causando una crisis económica a nivel mundial. En informe del New York Times, se menciona que el 10 de marzo del 2020 las bolsas europeas tuvieron una pérdida de casi 12% y el 11 de marzo de 2020, las bolsas de valores de Nueva York (S&P 500 y el Dow Jones) han tenido pérdidas de 19% y 20% respectivamente. (Infobae, 2020)

Ante este panorama, los factores económicos a considerar deben de tener un sesgo moderado y no optimista ya que el panorama externo se presenta con unas perspectivas poco alentadoras para el presente año, a pesar de los reportes de proyección de crecimiento.

5.1.2.2 Producción de productos orgánicos

A nivel mundial, en el año 2016 había 57.8 millones de hectáreas (ha) de tierra agrícola orgánica (13.5% más que el año 2015, ver Anexo 14) y represento el 1.2% del total de tierra agrícola en el mundo; tal como se muestra en el Anexo 15 (Odepa, 2018).

Los diez países más importantes suman 44.3 millones de hectáreas de tierra agrícola orgánica y tienen el 75% de participación de superficie; siendo Australia el país que tiene el 27.2% de participación; tal como se muestra en el Anexo 16.

En el año 2016, en América Latina (LATAM) había 7,1 millones ha de tierra agrícola orgánica. Cabe mencionar que los países con mayor participación en LATAM fueron: Argentina (3 millones ha), Uruguay (1,7 millones ha) y Brasil (0,75 millones ha) (FiBL, 2018).

América Latina tiene cadenas de valor orgánicas muy prominentes en el mercado internacional, entregando beneficios tangibles y crecientes a miles de pequeños

productores. Algunos ejemplos son panela orgánica y plátano en el noroeste de Perú, chocolate en Ecuador, quinua en Bolivia y café en México (FiBL, 2018)

En el Perú los cultivos orgánicos que presentan las mayores hectáreas son el café con 72 mil ha, cacao con 14 mil ha y el plátano con 5 mil hectáreas (Gestion, 2019)

Los productos orgánicos que ha producido el Perú en el año 2019 son:

- Frescos y semillas: cúrcuma, palta, mango, banano, castañas, cacao beneficiado, café pergamino, quinua en grano, kiwicha en grano, cañihua, chia en grano.
- Ingredientes: Aguaymanto deshidratado, mango deshidratado, maca en polvo, jarabe de yacón, harina de algarrobo, camu en polvo, nibs de cacao, licor de cacao, cacao en polvo, manteca de cacao, aceite de sacha inchi, sacha inchi tostado, harina de sacha inchi, aceite de aguaje
- *Retail y food service*: quinua en grano instantánea, premezclas instantáneas de quinua, bebida chocolatada de quinua, barras de chocolate, cobertura de chocolate, café tostado.

En el 2019, a nivel mundial hubo nuevos lanzamientos en las categorías de alimentos orgánicos; tales como snacks, salsa y condimentos, panaderías y lácteos. (Mintel, 2019). En el Perú, su oferta podría ser ingredientes para repostería, condimentos étnicos, aceites, salsa para pasta, frutos secos, barras energéticas y snack de fruta.

5.1.2.3 Mercado de productos saludables

El estudio “alimentación y vida saludable” realizado por Ipsos en el año 2019; menciona que el 85% de los consumidores limeños han visto los octágonos en los productos que compran y lo que más les preocupa “Alto en azúcar”. Y que el 49% percibe que una alimentación saludable es consumir verduras y vegetales y el 34% frutas; tal como se muestra en el Anexo 17.

5.1.2.4 Mercado de productos orgánicos

Según FIBL e IFOAM, el mercado global de alimentos y bebidas orgánicas creció 10% entre el año 2015 y 2016, alcanzando los USD 89.700 millones. Por otro lado, la superficie entre el 2001 y 2016 aumentó de 17.3 millones de ha a 57.8 millones de ha

(334% de crecimiento) (Ecovia Intelligence, 2018); tal como se muestra en el Anexo 18.

5.1.2.5 Exportación productos saludables

En el año 2018 en el sector agrario, la línea de mayor valor de exportación fue de frutas y hortalizas frescas (US\$ 3,333 millones). Los principales productos exportados fueron: uvas (US\$ 815 millones); paltas frescas (US\$ 723 millones); arándanos (US\$ 554 millones); espárragos frescos (US\$ 384 millones) y mangos frescos (US\$ 250 millones) (PromPerú, 2019); tal como se muestra en el Anexo 10.

5.1.2.6 Exportación productos orgánicos

En el 2016, las exportaciones de productos orgánicos fueron US\$307,4 millones y 252 mil toneladas. Fueron tres productos que representaron el 82% del valor FOB enviado: (i) plátanos, US\$152,3 millones; (ii) quinua, US\$52,7 millones y (iii) café, US\$48,2 millones (La Camara de Lima, 2019).

Mientras que el 18% restante lo conformaron: (i) jengibre, US\$12,6 millones; (ii) mango, US\$7,9 millones; (iii) maca, US\$6,7 millones; (iv) chía, US\$6,4 millones; (v) palta, US\$4,1 millones; (vi) castaña, US\$3,5 millones; (vii) aguaymanto, US\$2,4 millones; jojoba, US\$1,8 millones y lúcuma, US\$1,7 millones (La Camara de Lima, 2019).

Los principales mercados de destino, lo encabezó la Unión Europea que importó un total de US\$160 millones y 144,8 miles de toneladas (52% de participación); el segundo Estados Unidos, con US\$115 millones y 85,2 miles de toneladas (37% de participación); seguido de Canadá con US\$10,3 millones y 4,2 miles de toneladas (3% de participación); Corea del Sur con US\$6,9 millones y 9,2 miles de toneladas (2% de participación) y Japón con US\$4,5 millones y 4,7 miles de toneladas (1% de participación). (La Camara de Lima, 2019)

5.1.2.7 Comercialización de productos saludables

Más de 18 toneladas anuales de alimentos saludables se comercializan a través del programa *Ecobodegas*; este programa está a cargo del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y la Fundación Suiza Leopold Bachmann que ha logrado la alianza entre las

bodegas y proveedores saludables que son más de 3,000 pequeños productores agroecológicos a nivel nacionales (Proactivo, 2019).

5.1.2.8 Comercialización de productos orgánicos

En el Anexo 19 se presenta los principales mercados europeos que comercializan productos orgánicos y su participación en cada canal de venta. Se puede apreciar que los supermercados son su principal canal de venta, esto se debe a que muchos de ellos lanzan su marca propia y les permite ingresar a un precio competitivo.

5.1.2.9 Consumo per cápita productos saludables

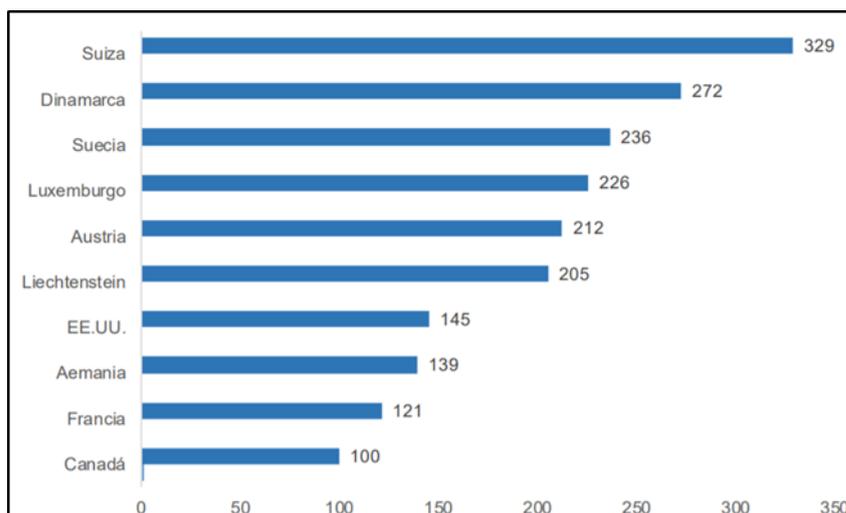
Según el estudio de INEI – Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares 2008-2009; menciona el consumo per cápita por (INEI, 2020):

- Carne de pollo, 17 kilos 400 gramos al año, seguido por la carne de vacuno con 5 kilos 100 gramos al año.
- Pescados del mar es de 6 kilos 400 gramos en promedio por año.
- Leche evaporada son 10 litros 500 mililitros al año.
- Huevo es 6 kilos 600 gramos al año.
- Plátano es de 26 kilos 400 gramos al año (el mayor)
- Cebolla, 11 kilos al año
- Arveja, 3 kilos 800 gramos al año.
- Papa, 63 kilos 500 gramos al año

5.1.2.10 Consumo per cápita productos orgánicos

En el año 2016, los países con mayor consumo per cápita fueron Suiza (288 euros /año), Dinamarca (278 euros /año), Suecia (237 euros / año), Luxemburgo (203 euros / año), Austria (196 euros / año) , Estados Unidos (122 euros / año) y Alemania (118 euros / año) (PromPerú, 2019); tal como se muestra en la Figura 5.3.

Figura 5.3 Los diez países con el mayor gasto per cápita en US\$ (2016)



Fuente: (FiBL, 2018)

5.1.3 Factores políticos – legales

5.1.3.1 Leyes de promoción de productos saludables

La Ley No 30021 está orientada a promover la alimentación saludable en niños y adolescentes; el Manual de Advertencias Publicitarias indica que las bebidas no alcohólicas y los alimentos procesados que pasen los niveles de sodio, azúcar y grasas deben mostrar octógonos de alerta color negro y blanco, con la finalidad de que el consumidor esté informando si el contenido del producto supera los parámetros establecidos (El Peruano, 2020). En el Anexo se encuentra más leyes y decretos de la base legal que promueve el estado para promover la alimentación saludable.

5.1.3.2 Regulaciones productos orgánicos

Los productos orgánicos están sujetos a regulaciones de los mercados o países de destino. Dichas regulaciones consideran aspectos relacionados a: producción, certificación, etiquetado y acreditación.

En el Perú la Autoridad Nacional Competente en materia de Producción Orgánica, es ejercida por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria – Senasa; su objetivo es generar confianza y garantizar la aceptación de los productos orgánicos del Perú en el mercado nacional e internacional (PromPex, 2007).

También, está la Comisión Nacional de Productos Orgánicos (Conapo) dicha institución promueva ciertas acciones para que las autoridades gubernamentales

planteen la modificación del arancel nacional de forma tal que se abran nuevas subpartidas para productos orgánicos.

En el Perú se ha desarrollado varios planes de estrategia comercial para la promover los productos orgánicos y saludables; como, por ejemplo:

- Estrategia Nacional de Biocomercio y su Plan de Acción al 2025 cuyo objetivo es “Conocer y promover el mercado internacional de productos y servicios de Biocomercio”.
- Plan Estratégico Nacional Exportador 2025, determina como objetivo estratégico el desarrollo de la oferta exportable de productos de la biodiversidad y sostenibilidad de la oferta exportable.
- El desarrollo de la BIOFACH que es la feria principal de productos orgánicos en el mundo, con participación de importadores, retailers, distribuidores y comercializadores. En la Feria 2019 hubo 3273 exhibidores y más de 51 500 visitantes de 143 países; más compradores de Europa. Los productos más demandados fueron quinua con valor agregado, chocolates, jengibre y castañas. Además, de la palta, limón, mango, granos andinos, plátano, café, maca y cacao.

5.1.4 Factor tecnológico

5.1.4.1 Tipos de tecnología en el proceso de compra en alimentos

Muchos consumidores prueban diferentes canales y tecnologías en la compra de alimentos y bebidas y esto se debe al ahorro de tiempo y dinero. Los últimos desarrollos en compras ofrecen a los consumidores (i) entregas rápidas a domicilio, (ii) cortesías en la selección de suscripción de servicios, (iii) facilidad en reabastecimiento automático y (iv) simplicidad en sincronización con dispositivos inteligentes del hogar.

Los consumidores ocupados se sienten atraídos por los sitios de compras por Internet, aplicaciones móviles y control por voz; este último está siendo bastante atractivo en compras online (comando de voz).

En el caso de proveedores, las marcas, empresas y minoritas pueden aprovechar la tecnología para aumentar su eficiencia con recomendaciones personalizadas, vinculación de categorías cruzadas que permita al consumidor ahorrar tiempo, esfuerzo y energía.

Muchos minoristas y marcas de alimentos están atrayendo a sus consumidores con sugerencias de recetas que complementen sus listas de compras, esto se debe a que muchos dicen que la planificación de las comidas consume más tiempo y energía de lo que preferirían.

En 2020, se espera las aplicaciones de navegación y viaje de realidad virtual y aumentada (RV y RA), tecnología diseñada específicamente para la agricultura vertical y urbana (Mintel, 2019).

6.1.1 Factor ecológico

En el Perú, las personas no solo buscan calidad e innovación en los alimentos mismos, sino también en el empaque (La Camara de Lima, 2019). Es por ello por lo que actualmente están usando en los productos orgánicos las siguientes tecnologías:

- Códigos de barras o códigos QR ubicados en los envases de productos para obtener información sobre el ambiente y el tratamiento de los animales (Mintel, 2018).
- Desarrollo de empaques compostables, por ejemplo, en la BIOTECH 2019, 30 productos fueron presentados en este tipo de empaque, que con solo colocarlo en una tina de compost se degrada (ver Anexo 20).
- Marcas de laser en frutas orgánicas, permite al comprador diferenciarlo con una fruta convencional (ver Anexo 21).
- Tecnología aeropónica para ayudar a los consumidores a hacer crecer sus propios vegetales en pequeños departamentos.

5.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

5.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras

En el Lima existen ferias, tiendas especializadas, mercados y supermercados que se encargan de vender productos saludables y productos orgánicos.

Entre las ferias más reconocidas están: (i) Bioferia (Surquillo y Miraflores - 100 tiendas y 15 ferias de productos saludables en Lima); (ii) Agroferias Campesinas (Magdalena, La Punta, Jesús María, San Borja y Lince 80 productores de 21 regiones del país); (iii) Ecoferia El Polo Waylla (Surco); (iv) Feria Ecológica y Biosaludable (30

productores en el primer nivel de los centros comerciales Plaza Lima Norte y Mall del Sur) y (v) Feria Ecológica de la Universidad Nacional Agraria La Molina (La Molina).

Entre las tiendas más conocidas están: (i) Flora y Fauna (Miraflores, San Borja, Chacarilla); (ii) La Sanahoria (Barranco, Polo y San Isidro); (iii) Madre Natura (Miraflores y Surco); (iv) La Calandria (Barranco); (v) La Bodega Orgánica (La Molina y San Isidro) y (vi) Salvia (Surco).

Entre los mercados más destacados están: (i) Gran Mercado Mayorista de Lima (Santa Anita); (ii) Mercado Mayorista de Frutas (Cercado de Lima) y (iii) Mercado Surquillo 1 (Surquillo). Entre los supermercados: (i) Wong y (ii) Vivanda.

Para poder evaluar la rivalidad entre las empresas competidores se evalúa con los siguientes factores: (i) competidores conglomerados por distritos (Miraflores, La Molina, San Isidro y Surco); (ii) crecimiento rápido de la industria ya que muchos consumidores limeños están optando por productos saludables y productos orgánicos; (iii) costos fijos medio altos en el sistema de refrigeración y almacenamiento; (iv) poca diferenciación en productos saludables; (v) alta diferenciación en productos orgánicos (por contar con certificación); (vi) la mayoría de los productos que se venden en productos orgánicos no es a gran escala, debido a su precio; (vii) la gran mayoría de los productos saludables se venden a gran escala; (viii) muchos competidores diversos en los productos saludables; (ix) pocos competidores que venden productos orgánicos en tiendas y (x) barreras de salidas bajas (no hay mucha inversión en activos especializados, pocas restricciones gubernamentales y sociales de salida) (Porter, 2020).

Por lo tanto, se define a la rivalidad entre empresas competidores saludables como **media**; mientras que la rivalidad entre empresas competidoras de productos orgánicos **baja**.

5.2.2 Poder de negociación de los proveedores

En cuanto al número de productores orgánicos a nivel global, FIBL informa que este aumentó un 12,8%, entre 2015 y 2016, superando los 2 millones de agricultores en 2016. Había más de 2.7 millones de productores orgánicos en todo el mundo. (FiBL, 2018); tal como se muestra en el Anexo 23.

En el Anexo 24, se muestra los 10 países con más productos orgánicos; siendo la India el líder con 835 mil productores en el año 2016.

Debido a que pocos agricultores peruanos se dedican a cosechar este tipo de alimentos orgánicos debido al cuidado especial del suelo y que no rinde grandes volúmenes, el precio de los productos orgánicos es más elevado si se compara con el precio de los alimentos convencionales y que no están certificados (La Camara de Lima, 2019).

Por lo tanto el poder de negociación con los proveedores orgánicos es **baja**; esto se debe a que aún en (i) el Perú tiene pocos productos que son certificados orgánicamente; (ii) existe alta demanda por productos orgánicos; pero debido a su precio elevado pocos pueden acceder; (iii) los proveedores para que sus productos puedan ser certificados pasan por una serie de evaluaciones desde el estudio del suelo hasta su empaque, este tipo de certificaciones son caras y (iv) las barreras de ingreso de productor a competidor son medias bajas. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores de productos orgánicos es **baja**.

Mientras que, para los productos saludables (i) existen muchos proveedores que están en el mercado (La producción del sector agrícola en el primer trimestre del 2019 se incrementó en un 5,2%); (ii) existe demanda de consumo de productos saludables; (iii) proveedor puede ofrecer una mejor calidad en los productos saludables y (v) barreras de ingreso productor a competidor son medias bajas. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores de productos saludables es **media**.

5.2.3 Poder de negociación de los clientes

Con relación a los productos orgánicos, el poder de negociación de los clientes es **baja**, esto se debe a que (i) muchos de ellos compran sus productos orgánicos en pocas tiendas. (ii) El costo de cambiar de un producto orgánico a otro producto orgánico de diferente marca es alta. (iii) Los compradores no se pueden integrar hacia atrás, esto se debe a los altos costos del proceso de productos orgánicos. (iv) Por ser caros los productos orgánicos están destinados a una clase social alta, ellos no se sienten sensibles con el precio. (v) Puede existir la posibilidad de que existan muchos compradores con grandes volúmenes de compra, lo cual podría bajar un poco el margen de venta.

Mientras que, en los productos saludables (i) muchos vendedores ofrecen productos saludables; (ii) el costo de cambiar de un vendedor a otro vendedor de producto saludables es baja; (iii) los compradores no se pueden integrar hacia atrás por

infraestructura; (iv) el comprador puede comprar grandes volúmenes de productos saludables y obtener un mejor precio (Gran Mercado Mayorista de Lima); (v) el consumidor es sensible a la compra de productos saludables. Por lo tanto, se concluye que el poder de negociación de los clientes en productos saludables es **media alta**.

5.2.4 Amenaza de productos y servicios sustitutos

En los productos orgánicos la amenaza de productos sustitutos es **baja**; esto se debe a que son productos valorados por sus altos beneficios nutritivos y que cuenta con certificaciones orgánicas que avalan su proceso.

Con relación a los productos saludables, la amenaza de productos sustitutos es **media**; esto se debe a que muchos consumidores si les interesa el precio de los productos; pero cuando este sube, pueden fácilmente sustituirlo por otro que le brinda los mismos beneficios nutritivos.

5.2.5 Amenaza de los nuevos competidores

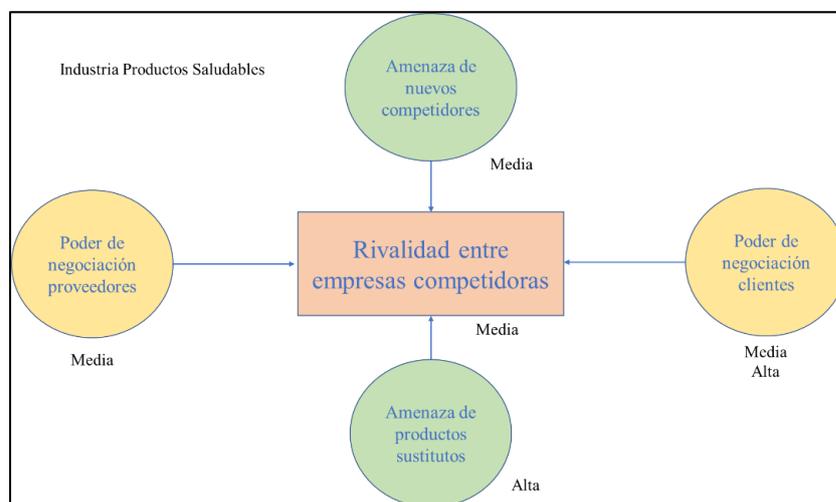
Para que se pueda determinar la amenaza de nuevos competidores en el mercado de productos saludable y productos orgánicos se analizan las barreras de entrada en esta industria: (i) existe economías de escala en productos saludables; (ii) no existe economías en productos orgánicos; (iii) la tecnología empleada en productos saludables es media alta; (iv) alta inversión en capital y tecnología en productos orgánicos; (v) poca diferenciación en valor agregado de productos saludables; (v) alta diferenciación de productos orgánicos al contar con la certificación; (v) fácil acceso a canales de distribución de productos saludables (ferias, mercados, tiendas, supermercados) y (v) acceso poco complicado de productos orgánicos a canales de distribución. Por lo tanto, para la industria de **productos saludables la amenaza de nuevos competidores es alta**; mientras que para la industria de solo productos orgánicos la amenaza de nuevos competidores es **baja**

5.2.6 Conclusiones de las fuerzas competitivas de Porter

Después de evaluar las cinco fuerzas de Porter, se concluye que el negocio presenta un riesgo medio, aceptable, compensado por su rentabilidad y crecimiento exponencial por parte de la demanda con mayor poder adquisitivo. Este tipo de emprendimiento necesita ser acompañado por estrategias de operatividad, gestión de calidad, comercial y personal.

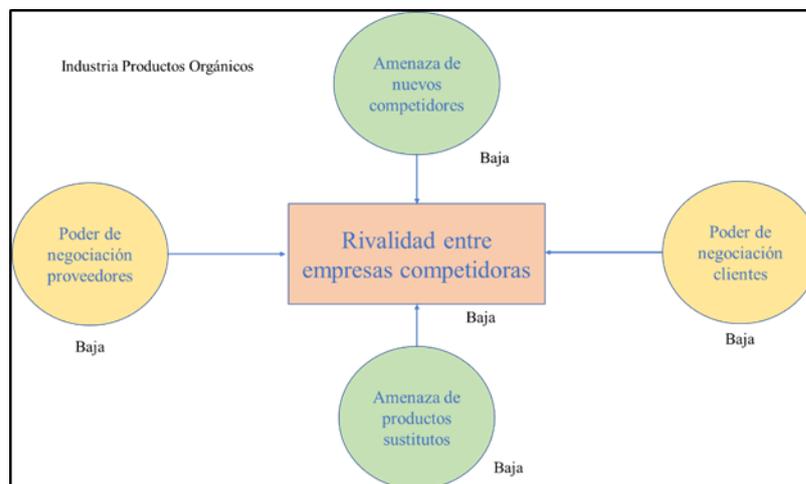
El mercado cuenta con muchos competidores centralizados (ferias, tiendas) en zonas geográficas específicas (La Molina, Surco, Miraflores, San Isidro, Surquillo) y aún no existe un posicionamiento de marca de aquellas tiendas que venden productos saludables y productos orgánicos por Internet; este tipo de centralización hace que existe muchos compradores (alta demanda) y pocos vendedores; lo que hace que le precio de muchos productos está por encima del promedio de productos que se venden en mercados. Por lo tanto; existe una gran oportunidad de mercado para que este modelo de negocio sea sostenible (ver Figura 5.4 y Figura 5.5)

Figura 5.4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter – Industria Productos Saludables



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Figura 5.5 Análisis de las 5 fuerzas de Porter – Industria Productos Orgánicos



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

5.3 Benchmarking

Se realizó una investigación de aquellas tiendas online que venden productos orgánicos y saludables; en la Tabla 5.1 se detalla algunas de ellas; de esta investigación se concluye que existen pocas empresas que se encargan de vender estos tipos de productos y la gran mayoría de ellas tienen alianzas con sus proveedores, manejando precios elevados al promedio del mercado.

Tabla 5.1 Empresas competidoras directas

Nombre Web	Mercadillo	Lima Orgánica	EcoTienda	BioPoint	LaSanahoria
Tipo de venta	Online	Online	Online	Online	Física y Online
Categoría de productos	Alimentos, bebidas & licores, salud & belleza, hogar, mascotas y packs	Alimentación, belleza y cuidado personal, deporte, salud, hogar, accesorios y mascotas	Abarrotes, bebidas, congelados, cuidado personal, dietas especiales, snacks y vitaminas & suplementos	Cuidado personal, fresco, hogar	Alimentos, congelados, cuidado personal, bebidas, vegetales, frutas, snacks y hogar
Atributo valorado	Posicionado Nro. 1 en Google y variedad de productos	Variedad de productos, página fácil de entender	Variedad de productos fresco y página fácil de entender, vende productos con marca propia.	Productos enfocados	Tienda posicionada en la mente del consumidor y página fácil de entender

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Para evaluar el precio, se analizó el precio de estas tiendas online; por ejemplo, en la tienda Lima Orgánica un pack de almendras saladas de 90 gramos vale S/11.50, mientras que EcoTienda que vende marca propia en almendras de 120 gramos vale S/10.80 con el 20% de descuento; sin embargo, en el mercado 100 gramos de almendra vale S/5.50. Ver Anexo 25

5.4 Cadena de valor

5.4.1 Eslabones controlables

- Tecnología; al ser una plataforma colaborativa, se necesita que la tecnología sea ágil y confiable; ya que muchos consumidores harán su lista de compra y el sistema hará que los productos se agrupen por tipos para que el área de operación se encargue de negociar con los proveedores y obtener el mejor precio para el cliente. Esta tecnología mostrará a tiempo real al cliente el estado de su pedido; para mantener la comunicación transparente.
- Logística; es importante cómo llegan los pedidos, si cumple con los requerimientos de los clientes; para esto el sistema de transporte y servicio de *delivery* necesitarán estar supervisado por el área de operaciones y calidad.
- Marketing y ventas; al ser este un nuevo sistema colaborativo, se necesita que el mercado conozca de sus beneficios y cómo podría permitirles grandes volúmenes de ahorro y así estar cuidando su salud; por lo tanto, la estrategia que se utilizará será de marketing digital para la marca de esta plataforma colaborativa sea difundido a su público objetivo.
 - Personal de contacto: es importante que en el personal del servicio de *delivery* y el de soporte conozcan los beneficios de cada producto, el uso y combinación.

5.4.2 Eslabones no controlables

- Cliente, con el fin de generar confianza entre el cliente y la plataforma, es necesario engancharlos con compras gratis en su primera vez (hasta cierto monto), cupones de descuentos e incentivos por referencias.

5.4.3 Eslabones de apoyo

- Dirección general y RRHH. Es importante contar con las áreas de recursos humanos (que constantemente estará siendo capacitado y transmitir la cultura del

cuidado por medio de su personal); además de contar siempre el soporte de tecnologías de información.

- Organización interna y tecnología. La estructura empresarial será con las áreas de operación, tecnología, logística, control y calidad y marketing y ventas.
- Infraestructura y medio ambiente. Contar con un espacio de oficina física para que las personas puedan visitar si es necesario para hacer algún tipo de reclamo. Además, la empresa estará alineada a la responsabilidad social y cuidado del medio ambiente. También se necesitará contar con un lugar de acopia de todos los productos y revisar la calidad de estas para su transporte.

5.5 Análisis FODA

5.5.1 Análisis de evaluación de factores externos (Matriz EFE)

El análisis del SEPTTE y las cinco fuerzas de Porter permitió identificar las oportunidades y amenazas de la industria. En el Anexo 26 se presenta la evaluación de los factores externos y el impacto que tiene en la industria. Para ello, la evaluación se basa en la calificación: 4 corresponde a la oportunidad principal, 3 a oportunidad leve, 2 amenaza menor y 1 amenaza principal.

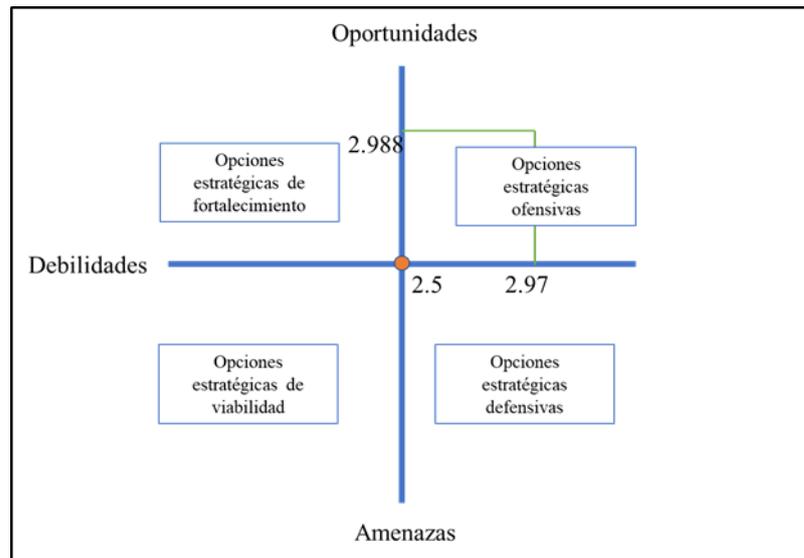
La puntuación de la Matriz EFE está por encima del promedio ($2.988 > 2.5$); lo cual se evidencia un entorno de oportunidades para la industria online de productos saludables y productos orgánicos.

5.5.2 Análisis de evaluación de factores internos (Matriz EFI)

En el Anexo 27 se presenta el análisis de evaluación de factores internos, que corresponde a las fortalezas y debilidades en la cadena de valor. El resultado fue 2.97 mayor que 2.5; por lo tanto, se evidencia que la empresa cuenta con más fortalezas internas para poder aprovechar las oportunidades del entorno. Cabe mencionar que en la columna de la calificación la puntuación va así: 4 para fortaleza principal, 3 fortaleza menor, 2 debilidad leve y 1 debilidad principal.

Finalmente, los puntajes de ambas matrices se visualizan en la Figura 6.6, donde la empresa escogerá las opciones estratégicas ofensivas.

Figura 5.6 Opciones estratégicas



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

5.5.3 *Matriz FODA Cruzada*

En el Anexo 28 se encuentra la matriz FODA cruzada, con este resultado se obtienen las siguientes estrategias:

5.5.3.1 *Opciones estratégicas ofensivas (Oportunidades con fortaleza)*

- Desarrollo de mercado por canales de venta online
- Desarrollo del servicio implementando nuevas soluciones tecnológicas colaborativas
- Penetración de mercado actual (zona geográfica 7)

5.5.3.2 *Opciones estratégicas de fortalecimiento (Oportunidades y debilidades)*

- Alianzas estratégicas con proveedores de productos orgánicos y saludable
- Alianzas estratégicas con empresas que conocen sobre el sistema de distribución de alimentos
- Desarrollo del marketing digital para el posicionamiento de marca

5.5.3.3 *Opciones estratégicas defensivas (Amenazas y fortalezas)*

- Desarrollo de canales de comunicación efectiva con el consumidor final
- Integración hacia delante con marca propia
- Alianzas estratégicas con proveedores - inclusión social

5.5.3.4 Opciones estratégicas de viabilidad (Amenazas y debilidades)

- Desarrollo de un plan estratégico de la cadena de valor desde el origen del producto hasta su logística inversa

5.6 Análisis Estratégico

5.6.1 Visión

Ser líder a nivel nacional en la comercialización de productos saludables y productos orgánicos de excelente calidad y el mejor precio negociable; con el apoyo de una plataforma colaborativa; comprometida con el bienestar de salud de las personas, con el progreso ambiental y económico de la sociedad.

5.6.2 Misión

Ser una plataforma colaborativa de venta de productos saludables y productos orgánicos de alta calidad; que se encarga de negociar el mejor precio, para que muchas personas tengan acceso al bienestar y generando valor con los aliados estratégicos, preservando el cuidado del medio ambiente, comunidad y justicia social.

5.6.3 Código de ética

Tiene como finalidad de promover el compromiso de todos los actores de la cadena para que puedan trabajar de forma responsable dentro de un marco de respeto.

- Cumplimiento de todos los derechos humanos
- Prohibición de un trabajo con discriminación e infantil
- Cuidado del medio ambiente y su sostenibilidad
- Cumplimiento de la política de comunicación de beneficios de productos saludables y productos orgánicos
- No al soborno y corrupción
- Respeto a todas las costumbres y cultura
- Cumplimiento de los estándares de calidad de productos orgánicos avalados por empresas certificadoras.

Este incumplimiento de código de ética puede traer como sanción legal, pérdidas financieras, inhabilitación y reputación a la empresa.

5.6.4 *Valores*

Los valores corporativos se ven reflejados en la confianza, respeto, comunicación transparente y auténtica, puntualidad, justicia, excelencia, compromiso y trabajo en equipo.

- Confianza, para ello se necesitará establecer lineamientos de calidad y eficiencia con los proveedores para generar honestidad, seguridad y cumplir con los pedidos de los consumidores. También lineamientos de expectativas de los consumidores con relación a sus productos, para que los productos cumplan con sus requerimientos.
- Respeto, permite valorar, apreciar y reconocer los derechos y la dignidad de las personas, medio ambiente y sociedad. Permitiendo una sana convivencia entre los actores de la cadena.
- Comunicación transparente y auténtica, este valor es fundamental, ya que muchas veces los consumidores se sienten estafados en las ferias porque no saben si realmente están llevando un producto saludable u orgánico; para que la empresa mantenga una reputación empresarial es necesario que construya un ambiente de confianza, transparencia y autenticidad en su comunicación.
- Puntualidad, la gran mayoría de los consumidores en un servicio de delivery les importa mucho la puntualidad de la llegada de sus productos; por ello es importante cuidar el tiempo, para así seguir generando confianza y compromiso con los clientes.
- Justicia, es importante gestionar la legalidad en todos sus ámbitos para lograr equilibrio y armonía.
- Excelencia, un valor fundamental porque garantiza la calidad y la mejora continua en todos los procesos, satisfaciendo a clientes internos y externos.
- Compromiso, se basa en el juicio moral y la racionalidad. El desarrollo de actividades a contribuir y todos los objetivos corporativos con altos niveles de compromiso con sus actores internos y externos.
- Trabajo en equipo, se desarrolla sinergias con los actores con sus talentos y habilidades, basándose en la honestidad y justicia.

5.6.5 Análisis de Stakeholders

Para que se desarrolle la confianza con todos los actores de la cadena productiva y comercial de los productos saludables y productos orgánicos es importante: (i) contar con buenas prácticas corporativas; (ii) creación de integración de proveedores con la plataforma; (iii) cumplimiento de leyes y normas y (iv) compromiso de información transparente y auténtica.

Se ha identificado los siguientes factores que influyen en el presente plan de negocio:

5.6.5.1 Accionistas

Los accionistas son personas altamente capacitadas que se caracterizan por el conocimiento del mercado y de tener el capital para invertir en el presente negocio.

5.6.5.2 Colaboradores

La gestión de personas está alineada a los valores corporativos de la empresa; existe diversidad, no discriminación e inclusión social. Todas las personas tienen la misma oportunidad laboral para trabajar; cumpliendo con los requisitos que se necesitan (se detalla en el Plan de Recursos Humanos). Se mantiene una buena gestión participativa de colaboradores, buenas políticas de beneficios, remuneración, desarrollo personal, familiar y línea de carrera.

5.6.5.3 Clientes

Actualmente los consumidores de productos saludables y orgánicos tienen mayor acceso a ferias, tiendas especializadas, supermercado y mercados convencionales. Además, de que existe mayor publicidad y marketing de productos orgánicos. Cabe mencionar que los productos orgánicos cuestan 20% más que el promedio (PromPex, 2007).

Para ellos se necesita proporcionar información auténtica, transparente y con mucho contenido para que les sirva al momento consumir cada producto. Es importante divulgar la información de beneficios, dosis y tener buenas políticas de comunicación y excelente calidad en atención en las redes sociales, teléfono o email.

5.6.5.4 Proveedores

Los proveedores son los actores más importantes del modelo de negocio. Para ello se necesita involucrar a los pequeños productores de la agricultura familiar para que el negocio de los productos saludables / orgánicos sea más sustentable. Cabe mencionar que actualmente, hay mucho interés en los agricultores por entrar al negocio de la agricultura orgánica, pero sin duda ellos requieren acompañamiento técnico y económico en su periodo de transición (Odepa, 2018).

Las relaciones con los proveedores se harán con políticas de compras que incluirá criterios en la selección de qué tipo de productos se solicitan.

5.6.5.5 Empresas Certificadoras

La agricultura orgánica es parte de una extensa cadena de suministro, que también incluye procesamiento de alimentos, distribución y venta minorista. Para ser adecuado para los mercados orgánicos, toda la cadena de producción orgánica necesita ser inspeccionada y certificada. Una vez que se cumplen todos los requisitos, se puede emitir el certificado y se puede usar el logotipo orgánico en los productos certificados (Control Union, 2019).

Actualmente, existe un gran desafío en la homogenización a nivel global de los estándares de producción y de certificación orgánica.

Por ejemplo, Estados Unidos, la Unión Europea y Suiza están liderando un equipo de trabajo internacional para llegar a un acuerdo plurilateral que permita la certificación orgánica bajo un estándar común.

En la actualidad, se trabaja en lograr acuerdos bilaterales entre los países, si bien, Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea (UE) han logrado acuerdos bilaterales, los productores fuera de estos países tienen dificultad para cumplir con los múltiples estándares y certificaciones y poder exportar sus productos (Odepa, 2018).

Empresas que se encargan de la certificación (Control Union, 2019); en el Anexo, se detalla de todas las empresas certificadoras.

Para que las empresas puedan obtener esta certificación necesitan cumplir con el principio de la agricultura orgánica en la producción sostenible de alimentos a partir de

suelos equilibrados y fértiles. Para ello la granja debe ser manejada de acuerdo con las regulaciones orgánicas sin organismos genéticamente modificados (OGM) y sintéticos.

En el Perú la empresa que se encarga de otorgar las certificaciones es Senasa; en el Anexo se encuentra el modelo de certificación que otorga.

5.6.5.6 Comunidad Local

Se necesita contribuir el bienestar de la comunidad y el desarrollo social, económico y ambiental de todas las comunidades donde impacte el proyecto. La relación necesita ser idónea entre la comunidad y la empresa; además de proponer soluciones si es que existe controversia con las comunidades.

5.6.5.7 Medio ambiente

Cumplir con todos los requisitos que pide la ley para que los productos orgánicos tengan su sello de certificación orgánica; además de mantener una política de responsabilidad ambiental en la logística inversa de los productos (haciéndose cargo de los envases) y en el ciclo del proceso de logística de entrega de los productos. Además de capacitar a los colaboradores y comunidad sobre el cuidado de la salud, consciencia ecológica y cuidado ambiental.

CAPÍTULO VI PLAN DE MARKETING

Este capítulo desarrollará los objetivos estratégicos de marketing, estrategias de segmentación y posicionamiento; además se describirán las estrategias relacionadas a decisiones funcionales para la implementación de una plataforma colaborativa que comercializa productos saludables y productos orgánicos en Lima, teniendo en cuenta los resultados del estudio de mercado.

6.1 Objetivos

- Conseguir que en los primeros seis meses se firme contrato con cien proveedores locales.
- Conseguir que en los últimos seis meses del primer año el mercado potencial asocie la marca *Waylla Box* con bienestar y accesibilidad económica.
- Obtener ventas mínimas de S/1,435,988.0 el primer año, con una tasa anual de crecimiento que se presenta en el capítulo del plan financiero; basados en los resultados de la demanda real del capítulo de investigación de mercado.
- Alcanzar una participación del mercado meta en 4.73%, con una tasa anual de crecimiento estimada que se presenta en el capítulo del plan financiero; basados en los resultados de la demanda real del capítulo de investigación de mercado.

6.2 Propuesta de valor

6.2.1 Definición de la estrategia general de marketing

La estrategia que *Waylla Box* desarrollará es de Segmentación con Enfoque de Costos Bajos. (i) Se orienta a un segmento, en este caso a personas que consumen productos saludables y orgánicos. (ii) Al tener *Waylla Box* una plataforma colaborativa que negocia con sus proveedores precio por volumen, su posicionamiento es de costos bajos, ver Anexo 29

6.2.1.1 Estrategia de segmentación

La comercialización de productos saludables se identifica por ser alimentos que brindan los nutrientes que necesitan las personas para mantenerse sanos, sentirse bien y tener energía. (La Camara de Lima, 2019).

Mientras que los alimentos orgánicos, también cuentan con estos nutrientes a un mayor nivel, pero se elaboran con sustancias naturales, es decir no emplean productos

químicos (nada de plaguicidas, herbicidas, insecticidas o sustancias tóxicas o sintéticos) en su cadena de producción. Este tipo de alimentos cuentan con certificación orgánica (La Camara de Lima, 2019).

Se consideraron ciertas variables para seleccionar a los consumidores potenciales:

Geográficamente

El mercado disponible está constituido por los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina en el departamento de Lima; su población urbana asciende a 627,958 habitantes. Según los estudios estratégico e investigación de mercado también se percibió que es un mercado que tiene la tendencia a consumir alimentos saludables y orgánicos (APEIM, 2018).

Los distritos de la zona 7 concentra el 6.79% del total de la población urbana en Lima Metropolitana.

Demográficamente

El mercado disponible y/o público objetivo se define por su grupo de edad de 25 a 45 años, conformado por varones y mujeres.

Nivel socioeconómico

El nivel económico que se enfoca es el A y B, según el análisis estratégico es la clase media que tiene mayor tendencia a consumir alimentos saludables y orgánicos (más del 80% según la consultora Nielsen) (Nielsen, 2019).

Psicográficamente

Ellos se caracterizan por tener un estilo de vida sana, que están en constante búsqueda de sentirse bien física y emocionalmente, por medio del consumo de alimentos que les da bienestar. Ellos frecuentan ferias ecológicas, bioferias, tiendas especializadas de productos saludables y orgánicos.

En la investigación de mercado, se percibió que es un público optimista, alegre, con muchas ganas de tener nuevas experiencias y opciones que les permita ahorro de tiempo y dinero. Ellos buscan tiendas que cuidan el medio ambiente, desde el tipo de empaque que ofrecen sus productos hasta cómo se reutiliza ese empaque.

Mercado meta

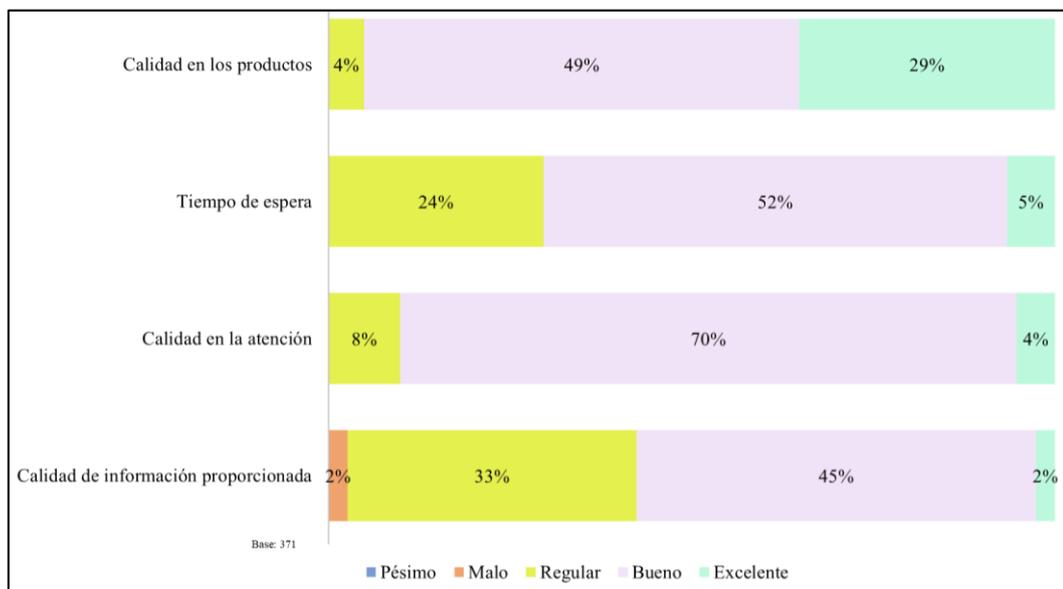
El mercado meta son varones y mujeres de 25 a 45 años de los NSE A y B, de los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina, que equivale a 496,549 habitantes. Este segmento se preocupa por su bienestar y cuidado personal (APEIM, 2018).

Sin embargo, no se excluye la participación de varones y mujeres de un rango de edad superior al señalado.

6.2.1.2 Estrategia de posicionamiento de marca

Para lograr posicionar la marca *Waylla Box* se ha tomado los resultados obtenidos de las encuestas; como se observa en la Figura 6.1, los factores que el público objetivo considera como importante al momento de decidir su compra por medio de esta plataforma son: (i) calidad de los productos (¿Qué las expectativas de cómo esperan que sea el producto vs el producto que llega?); (ii) tiempo de espera en el servicio de *delivery* (Puntualidad y cumplimiento de la entrega) y (iii) la calidad de atención (Sugerencias y recomendaciones).

Figura 6.1 Factores que inciden en la decisión de compra



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

En el Anexo 30, se menciona los atributos y beneficios que apoyan a construir el posicionamiento de marca *Waylla Box* de acuerdo con los resultados de la investigación de mercado.

Posicionar la marca *Waylla Box* con los atributos de variedad y calidad de productos saludables y orgánicos a precio accesible. Con los beneficios del apoyo de una asesora nutricional y emocional para que las personas comiencen a sentir esa sensación de bienestar.

Esto se da con el sustento de la combinación de una plataforma online ágil y segura con la búsqueda de precios accesibles en productos saludables y orgánicos.

Realizado el análisis del método de posicionamiento de marca, se propone el siguiente anuncio:

“¿Quién dijo que para vivir sano hay que pagar más? Llegó Waylla Box, una plataforma colaborativa ágil y segura que te permite comprar online productos saludables y orgánicos, a precios accesibles, pensada en aquellas personas que buscan su bienestar, practicidad, cuidado del medio ambiente, ahorro en tiempo y dinero.”

6.2.2 Estrategia de servicio y marca

El servicio está orientado a la comercialización online de productos saludables y orgánicos por medio de una plataforma colaborativa que se encargará de agrupar los pedidos de los clientes y negociar precio por volumen a los proveedores. Así como la difusión de los beneficios que tiene cada producto y recetas de preparación a cargo de asesoras en nutrición y emocional.

En el Anexo 31, se presenta el interfaz de la plataforma que se mostrará a los usuarios. Para que puedan conocer *Waylla Box* los usuarios necesitarán acceder a la página web o aplicación en donde ellos podrán seleccionar: (i) productos saludables; (ii) productos orgánicos; (iii) asesoría nutricional / emocional; (iv) origen de los proveedores; (v) Comunidad; (v) estado del pedido y (vi) registro.

En productos saludables y orgánicos podrán seleccionar opciones que están diferenciados por categorías: (i) abarrotes; (ii) vegetales; (iii) frutas; (iv) congelados; (v) lácteos y (vi) cuidado personal. El detalle de cada categoría se detalla en la Tabla 6.1.

Tabla 6.1 Categoría de productos

Categoría	Sub Categorías
Abarrotes	Aceites y vinagres
	Café e infusiones

Categoría	Sub Categorías
	Cacao
	Granolas
	Frutos secos
	Dips y conservas
	Harinas
	Endulzantes
	Granos y cereales
	Sales y especias
	Menstras
	Snacks
	Mermeladas
	Pastas
	Huevos
	Semillas
Detergentes orgánicos	
Frutas	
Verduras	
Leches vegetales	
Congelados	Carnes
	Pollos
	Quesos
	Hamburguesas vegetales
Cuidado personal	Aceites
	Bálsamos
	Cepillos
	Cremas
	Desodorantes
	Jabones
	Maquillaje
	Máquina de afeitar
	Protectores solares
	Shampoo acondicionadores
Repelentes	

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

La marca

La marca es *Waylla Box* (ver Anexo 32). En los resultados de la investigación de mercado, se llegó a la conclusión que el público objetivo busca una marca de fácil recordación asociada a productos saludables y orgánicos; ellos hicieron énfasis en que debería tener un color verde limón que da frescura, ingenio y modernidad; además de un color naranja que se asocia a su entusiasmo, energía y alegría en el momento de comprar y consumir alimentos sanos. Por lo tanto, a través de esta marca se transmite frescura, ingenio, modernidad, alegría, energía y entusiasmo al público objetivo.

Empaque

Los productos envasados y empaquetados se entregarán en bolsas *raffit* reutilizables; es decir cada vez que el servicio *delivery* entrega los productos recogerá

la misma cantidad de bolsas en la casa del cliente. Para la selección de los colores se tomó en cuenta los resultados del estudio de mercado; el público objetivo se inclinaba por colores vivos, ellos se sentían abrumados cuando entraban a una tienda saludable y orgánica y solo visualizaban el color verde o beige. En el Anexo 33 se visualiza la variedad de colores.

Servicios

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa; se obtuvo que el 33% del público objetivo considera importante la asesoría nutricional y 70% de los encuestados evalúa buena la calidad de atención. Por ello es muy importante que las variables de asesoría nutricional y calidad en la atención formen parte del posicionamiento de la marca.

6.2.3 Estrategia de precio

Según los resultados de la investigación de mercado una persona podría gastar en promedio S/88.21 (ver Tabla 6.2) en cada compra de productos saludables y orgánicos que hacen.

Tabla 6.2 Ticket promedio de compra

Ticket promedio de compra		
Opción	Porcentaje	Ponderado
Hasta S/ 50 = S/50	12.94%	S/.6.47
S/51 a S/100 = S/75	25.34%	S/.19.00
Mayor S/ 100 a S/150 = S/ 125	27.76%	S/.34.70
Mayor S/ 150 a S/200 = S/175	15.09%	S/.26.42
Mayor a S/ 200 = S/200	0.81%	S/.1.62
Ticket promedio en cada compra	Ticket promedio	S/.88.21

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Cuando Waylla Box ya tenga el proveedor que atenderá sus pedidos comunicará a sus clientes el precio final (se espera que exista un ahorro del 15% como mínimo).

En el Anexo 34 se gráfica los tipos de estrategias de precios que aplicará Waylla Box.

Para poder conocer cuánto es la rentabilidad que ganan los supermercados se realizó una investigación de los precios de productos saludables (vegetales y frutas) de mayor consumo. En el Anexo 35 se muestra los precios mayoristas y los precios del Supermercado Wong.

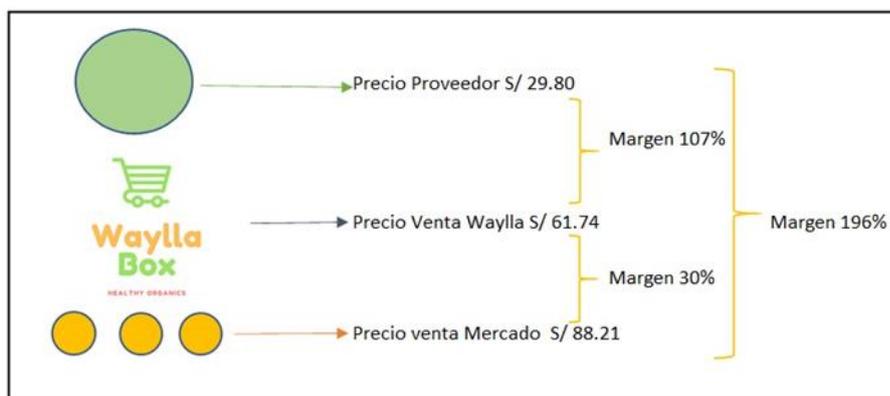
Con relación a la rentabilidad por fruta va del 68% (maracuyá) a 566% (arándano); en promedio es de 239%. Por lo tanto, si se promedian las dos categorías saldrían 343%.

Sin embargo, estos costos a precio de mayoristas están sujetos a costos de transacción, perdidas, etc. Dadas estos costos no considerados en el Anexo 35. Waylla Box asume el % de costos de Selección, % de costos de Merma, % de costos de transporte al proveedor, % de empaque para entrega al proveedor y un % de otros costos relacionados, por cada producto, resultando la tabla I.9

Si una persona gasta S/88.21 según el ticket promedio calculado en sus compras y si los supermercados ganan en promedio un 196% de margen contribución; esto significa que el costo que adquirieron de sus proveedores es de S/29.80

Si la política de *Waylla Box* es que el consumidor final ahorre un 15% en sus compras promedio de esta aplicación. Significa que debe de vender en promedio a sus clientes al precio de S/74.98 (ver Figura 6.2).

Figura 6.2 Precio *Waylla Box*



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Se observa en la Figura I.38 existe un margen de 107%; este margen es el escenario en el cual *Waylla Box* podrá negociar con los proveedores; es decir, existe un potencial de margen sumamente interesante para trabajar.

Inicialmente se considera que el margen bruto que *Waylla Box* espera obtener con respecto a los precios promedio que sus proveedores le vendaran estará en un promedio de 28% como objetivo inicial, dejando abierta la posibilidad de marginar más conforme se desarrolle el negocio, siendo así que el precio de costo promedio de compra a sus proveedores para *Waylla Box* de S/ 53.98

6.2.4 Estrategia de plaza

El canal de venta de *Waylla Box* es por la página web o aplicación. Sin embargo, estarán los puntos de contacto con el cliente: (i) WhatsApp Business; (ii) Correo; (iii) Llamadas telefónicas y (iv) Facebook MSN. Todos estos puntos de contacto permitirán atender todas las consultas del cliente y tener una comunicación fluida y transparente.

6.2.5 Estrategia de publicidad

La publicidad se desarrollará en tres etapas: (i) prelanzamiento; (ii) lanzamiento y (iii) consolidación.

6.2.5.1 Prelanzamiento

En esta etapa se realizará la captación de todos los proveedores de productos saludables y orgánicos; para ello se les visitarán a ferias en Lima, mercado o lugar de acopio; y se les ofrecerá los beneficios que tendrán al trabajar con *Waylla Box* y mostrarles que por medio de la plataforma sus ventas incrementarán en 20% el primer año, ver Tabla 6.3.

La comunicación es transparente con ellos; en donde *Waylla Box* negociará con los proveedores el porcentaje de descuento que tendrá en determinada cantidad de volumen de compra.

Tabla 6.3 Inversión Prelanzamiento (S/) primer año

Inversión en Marketing						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing con Proveedores	-	18,000	13,500	10,125	7,594	5,695
Visitas en Ferias Limas	-	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Total	-	24,000	19,500	16,125	13,594	11,695

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

6.2.5.2 Lanzamiento

En la etapa de lanzamiento se realizará la captación del público objetivo orientada a dos enfoques:

- **Marketing digital** que se hará a través de publicidad masiva (ver Anexo 37) en redes sociales tales como Facebook, Google Ads, Instagram y YouTube. Se tiene previsto un presupuesto para el primer año (este costo está incluido en los

costos del plan de operaciones). Se espera llegar a una audiencia de más de 4,800 personas.

- **Below The Line (BTL)**, son activaciones específicas en ferias saludables y orgánicas, mercados, tiendas específicas que permitirá estar más cerca al nicho de mercado. Se han establecido las siguientes acciones:
- Las visitas a ferias, mercado y tiendas que venden productos saludables y orgánicos serán dos veces por semana (sábados y domingos) en dos grupos; por lo tanto, la cantidad de visitas al mes serán 16 veces en un periodo de dos días. Se tiene un presupuesto de S/24,000 para el primer año para las visitas a los proveedores y visitas a ferias.

Se ha estimado llegar a 408,000 potenciales clientes en esta primera etapa. Tendrá una duración de seis meses y se le ha asignado un presupuesto de S/122,838.

6.2.5.3 Crecimiento

Para que se pueda atraer más clientes que puedan comprar por medio de *Waylla Box* se utilizará principalmente los canales de publicidad y éstos serán:

Facebook

Interacción orgánica: se desarrollará una página oficina de *Waylla Box* y se harán publicaciones diarias administradas por un Community Manager; los temas serán: ofrecer la propuesta de valor:

“¿Quién dijo que para vivir sano hay que pagar más? Llegó Waylla Box, una plataforma colaborativa ágil y segura que te permite comprar online productos saludables y orgánicos, a precios accesibles, pensada en aquellas personas que buscan su bienestar, practicidad, cuidado del medio ambiente, ahorro en tiempo y dinero.

Además de publicaciones enfocadas al cuidado de la salud, bienestar, recetas y se creará una comunidad que permitirá estar en mayor interactividad con el público.

Instagram

Con el apoyo del Community Manager, se harán publicaciones diarias de la propuesta de valor de *Waylla Box*. Los temas serán videos de preparación de recetas saludables y orgánicas, videos de cómo se obtienen los productos desde su origen con

el proveedor, videos de entrevistas a proveedores y cómo ellos han mejorado su estilo de vida y video de los retiros que se harán en comunidad.

Google Ads

Por medio de Google se hará una campaña digital que permitirá que con palabras claves: productos saludables, productos sin gluten, productos orgánicos, venta, servicio delivery, recetas nutritivas, entre otros, las personas puedan encontrar fácilmente la página web: www.wayllabox.com.

Todos los costos de inversión en Facebook, Instagram y demás canales de se consignan dentro del presupuesto de Operaciones.

6.2.5.4 Personalización

El registro de las personas en la página web o aplicación se hará mediante su cuenta de Facebook, correo o número telefónico. Lo cual se creará un perfil para el público objetivo, aquí ellos podrán visualizar el estado de su pedido, el historial de sus compras, cuánto han ahorrado, recetas nutritivas personalizadas, visualización de sus puntos de compra, entre otros; tal como se muestra en el Anexo 38

6.2.5.5 Participación en comunidad

Para lograr un mayor posicionamiento entre *Waylla Box* y el cliente se creará una comunidad en el Facebook enlazará con la página web; esto tendrá como objetivo seguir creando consciencia del cuidado de la salud y el medio ambiente; además de armar grupos de salida a los lugares dónde se hacen los productos y experiencias cocinando saludablemente en familia (ver Anexo 39).

Según la experiencia de vida de los startups se pueden distinguir etapas tal como se puede ver en el Anexo 40.

Se ve que, en este gráfico, que al menos los 2 primeros años la compañía no tendrá ganancias, por ende, el crecimiento de las ventas en estos 2 primeros años será muy pequeño, ya a partir del 3er año el incremento en las ventas será más sostenido.

Si se adapta los criterios de cálculo de proyecciones de crecimiento de ventas; se puede asumir lo siguiente:

En la investigación de mercado se estimó el ticket promedio que gasta una persona en la compra de sus productos saludables y orgánicos son S/88.21, según el mercado,

sin embargo, la propuesta de valor de Waylla Box propone un ticket promedio de venta del 15% menor al mercado llegando a S/ 74.98 el primer año. Además, se obtuvo que la cantidad de pedidos en el primer año será de 19,152 en un escenario optimista (ver Cap. Investigación de Mercado).

Se estima que el ticket promedio se irá incrementando conforme se indica en el plan financiero

Con relación al número de pedidos (ventas), se asume que estas se incrementaran en 12% en el año 2; 24% en el año 3; 40% en el año 4 y 52% en el año 5; tal como se muestra en la Tabla 6.4.

Tabla 6.4 Proyección de ventas

Proyección de ventas S/					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ticket promedio (Precio Venta Waylla Box)	S/74.98	S/75.73	S/77.24	S/78.79	S/80.36
Número de pedidos	19,152	21,450	26,598	37,323	56,850
Ventas	S/1,435,988	S/1,624,390	S/2,054,528	S/2,940,572	S/4,568,662
Incremento Proyectado del Ticket Promedio de venta	0%	1.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Objetivo de Incremento de pedidos por acciones comerciales con clientes.	0%	12%	24%	40%	52%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

6.3 Presupuesto de marketing y ventas

En el primer año el objetivo principal será el posicionamiento de la marca y las alianzas estratégicas con los proveedores. Es por este motivo que la publicidad y marketing asciende a S/ 24,000. La cual estará acompañada de la inversión en marketing digital.

En el segundo año con la campaña de lanzamiento el presupuesto es de S/19,500. En la Tabla 6.5 se muestra el presupuesto de marketing.

Tabla 6.5 Presupuesto de marketing

Inversión en Marketing						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing con Proveedores	-	18,000	13,500	10,125	7,594	5,695
Visitas en Ferias Limas	-	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Total	-	24,000	19,500	16,125	13,594	11,695

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

6.4 Indicadores de control

Se definen los indicadores de control que permitirá a darle seguimiento a la gestión de Waylla Box y lograr los objetivos propuestos en el plan de marketing. En el Anexo 41, se muestra los principales indicadores.

6.5 Conclusiones del plan de marketing

Se realizó el cambio de *Organic and Healthy* por Waylla Box, en base a los resultados de la investigación de mercado. Esto permite posicionar la marca con el siguiente slogan:

“¿Quién dijo que para vivir sano hay que pagar más? Llegó Waylla Box, una plataforma colaborativa ágil y segura que te permite comprar online productos saludables y orgánicos, a precios accesibles, pensada en aquellas personas que buscan su bienestar, practicidad, cuidado del medio ambiente, ahorro en tiempo y dinero.”

Con base a los resultados de la investigación de mercado se propone objetivos agresivos y esto se debe a la inversión en publicidad en captación de clientes y proveedores el primer año. Se estima que las ventas en el primer año asciendan a S/1,435,988.

Cabe resaltar, que el posicionamiento de marca por medio de activaciones es estratégico para la empresa y la publicidad en redes sociales. Además, de generar servicios de comunidad y asesoría nutritiva como valor agregado en la plataforma de *Waylla Box*.

CAPÍTULO VII PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo se desarrollará el proceso operativo, tanto de implementación de la plataforma digital, como los procedimientos para el cumplimiento de entregas y otros procesos.

7.1 Estrategia de Operaciones

En este negocio, la estrategia genérica escogida es la de liderazgo en costos; por lo tanto, la estrategia destinada a los procesos de operaciones de la compañía será alineada a esta misma, sin embargo, si se tomará en cuenta en 2do nivel la calidad y los otros parámetros para generar que nuestra propuesta de valor sea destacada en comparación con la competencia.

Asimismo, el valor de nuestra propuesta radica principalmente en el uso y explotación de la tecnología apoyada por la estrategia de operaciones y orientada a brindar valor al servicio ya que no se será una “catalogo” online más, será una plataforma que usará la tecnología para adaptarse cada vez más a las necesidades de los clientes.

Además, nuestra propuesta de valor no sólo está orientada a facilitar la vida al consumidor; sino también, generar valor a los proveedores dándoles la oportunidad de ampliar sus oportunidades de crecimiento con un nuevo canal de venta moderno.

Se espera que todas las operaciones sean eficientes, de tal modo que los precios a ofertar sean bajos en relación con la oferta de los competidores; asimismo, la propuesta de valor debe ser potente para poder obtener una diferenciación.

Los puntos claves para el cumplimiento de la estrategia de operaciones basada en costos son:

- Una buena plataforma digital, amigable, sencilla y práctica.
- Política de selección de proveedores.
- Negociación con los proveedores.
- Política de compra y contratos.
- Política de devoluciones a los proveedores.
- Política de calidad de productos.
- Políticas de entrega al cliente.

7.2 Estrategia tecnológica

Como parte adicional a la estrategia de operaciones; se tomará en cuenta la estrategia tecnológica, ya que esta dará un valor diferencial en el sector, pues la propuesta de valor de la compañía se cimienta en la herramienta tecnológica que servirá de nexo entre los clientes potenciales, la empresa y sus proveedores, es decir, la plataforma online a utilizar será la principal ventana comercial para las ventas, apoyada por las estrategias de marketing y operaciones; esta plataforma online será la generadora de ventas, generadora de data (Big Data a construir), contacto con los clientes y contacto con los proveedores, por tanto, es la principal herramienta de trabajo de este negocio.

7.2.1 Nivel de desarrollo tecnológico de la plataforma.

Para este caso se ha decidido iniciar con un nivel intermedio de desarrollo de la plataforma online comercial, utilizando un código de programación abierto, que permita su instalación en un “servidor” contratado en los servicios actuales de la “nube” como Google o Amazon y permita un grado de personalización necesaria para cumplir la estrategia comercial, pero a su vez permita en la medida del crecimiento de la empresa la capacidad de realizar *upgrades* sin grandes costos de desarrollo.

7.3 Gestión de operaciones

7.3.1 Proveedores Claves

7.3.1.1 Proveedores de Tecnológicos

Para el uso de la plataforma se necesita tener proveedores que garanticen la puesta en marcha de esta. Proveedores de desarrollo de software, marketing digital, manejo de redes, almacenamiento en la nube, facturación electrónica y pasarela de pagos.

Empresa desarrolladora del Software Aplicativo

La empresa encargada de diseñar la plataforma digital para la venta debe cumplir las siguientes condiciones:

- Experiencia comprobada en desarrollo de software similares.
- Capacidad financiera para dar crédito a 60 días.
- Contar con personal capacitado y entrenado para el desarrollo de estos sistemas.
- Brindar la asesoría completa hasta la culminación del trabajo y el post venta respectivo hasta 1 año de funcionamiento del sistema.

- Tener precios adecuados al mercado.

7.3.1.2 Proveedores de productos para la venta:

Para el correcto funcionamiento de las ventas de productos orgánicos y saludables en la plataforma se está clasificando en los proveedores en 2 categorías principales:

7.3.1.3 Proveedores de Productos Orgánicos

El tipo de proveedor con el cual la empresa quiere hacer negocio debe cumplir con las siguientes condiciones:

- El proveedor debe tener la capacidad de atender pedidos de producto orgánico certificado.
- El proveedor debe de tener sistemas de gestión mínimos para poder responder con rapidez los requerimientos del sistema de ventas.
- El proveedor debe asegurar un stock mínimo de 7 días de venta.
- El proveedor debe estar dispuesto a otorgar un descuento por ventas de mínimo el 20% hasta 30% por ventas en volumen en el 1er año.
- El proveedor debe contar con la capacidad financiera para recibir sus pagos a 30 días de realizada la venta.
- El proveedor debe de tener la máxima variedad posible de productos para ofrecer.
- El proveedor debe estar dispuesto a firmar contratos de venta y otorgar los descuentos a la empresa cumpliendo con la venta prioritaria a la empresa.

7.3.1.4 Proveedores de Productos saludables.

- El proveedor debe tener la capacidad de atender pedidos de producto saludable según las especificaciones que exige el mercado.
- El proveedor debe de tener sistemas de gestión mínimos para poder responder con rapidez los requerimientos del sistema de ventas.
- El proveedor debe asegurar un stock mínimo de 7 días de venta.
- El proveedor debe estar dispuesto a otorgar un descuento por ventas de mínimo el 20% hasta 30% por ventas en volumen.
- El proveedor debe contar con la capacidad financiera para recibir sus pagos a 30 días de realizada la venta.

- El proveedor debe de tener la máxima variedad posible de productos para ofrecer.
- El proveedor debe estar dispuesto a firmar contratos de venta y otorgar los descuentos a la empresa cumpliendo con la venta prioritaria a la empresa.

Para efectos de la elaboración de esta tesis; se realizaron entrevistas con proveedores de productos orgánicos y saludables a fin de conocer su interés en el concepto de negocio; obteniendo una marcada tendencia positiva al sistema y llegando a la conclusión de que como promedio los proveedores están dispuestos a otorgar un descuento del 15% para ventas por la plataforma. Ver formato de encuesta en Anexo 42

Hallazgos de la entrevista a 2 proveedores:

El Huerto de Beca: El Huerto de Beca se encuentra localizado en Pachacamac, y nace en el año 2017. Ofrece frutas, verduras y otros vegetales orgánicos.

- Proveedor no certificado aún, ya que es muy costoso para un proveedor pequeño.
- El Huerto de Beca nace como iniciativa de un Ing. Agrónomo con 40 años de experiencia, manejando actualmente 3 huertos tratados de forma especial para la siembra de productos orgánicos.
- Actualmente atiende los distritos de La Molina, Surco, San Isidro y Miraflores.
- Conoce claramente la naturaleza de los conceptos de productos orgánicos y saludables. Asimismo, es consciente que hay que difundir los conceptos claramente a la población.
- Indica que la demanda de estos tipos de productos es interesante ya que las personas cada vez buscan cuidar su salud mediante la alimentación.
- Estaría dispuesto a negociar un 15% de su precio para iniciar en una plataforma online que lo apoye en la difusión de su empresa.
- Pone mucho énfasis en el mantenimiento de la cadena de frío para este tipo de productos y evitar reclamos por calidad de este.
- Un dato resaltante es que los consumidores cada vez requieren un consumo reducido y ya no buscan almacenar los productos para bastante tiempo. Con esta información se puede inferir la necesidad de los consumidores en una venta cada vez más minorista que mayorista.
- El sabor de los productos orgánicos es bastante diferenciado a los productos de consumo regular que incluyen insumos químicos en su proceso.

- Aún no logran un manejo de publicidad en redes sociales y marketing digital para llegar a un mayor número de clientes. Les interesa mucho que una empresa pueda apoyarlos.
- Consideran que cuentan con capacidad para atender mayor demanda, ya que han tenido varias veces que rematar los productos para que no se malogren, ya que no han conseguido mayor demanda aún.
- La reacción ante devoluciones y reclamos es inmediata y es muy importante, por un tema de responsabilidades, una coordinación de entrega bastante detallada.
- Resume su ventaja competitiva en productos con mejor saber, y un manejo profesional en el cultivo.
- Consumidores que prefieren productos orgánicos son madres con hijos, generalmente 2 hijos, y ticket de compra promedio de 80 nuevos soles.

Biosunqu: Es empresa dedicada a la producción y venta de productos de panificación, sin gluten y utilizando insumos oriundos del país, como camote, quinua, Kiwicha y otros.

- *Biosunqu* distribuye actualmente a tiendas a nivel nacional.
- Su fábrica se localiza en el distrito de San Miguel, Lima.
- *Biosunqu* nació por iniciativa de una difusión de los alimentos nutritivos del país, iniciando en la actividad del deporte, auspiciando a Perú Runners. Los productos de *Biosunqu* nacieron hace 10 años con el objetivo de atender a personas deportistas.
- Dato resaltante en la entrevista es que, existe un 70% en promedio de diferencia entre el precio del productor y el precio de la tienda y/o persona que sus mismos productos en la bioferia.
- Cuenta con certificación CERTIPEZ.

7.4 Descripción de los procesos

7.4.1 Proceso general del servicio.

- (i) Ingreso del usuario a la plataforma digital en su PC, laptop o cualquier otro dispositivo móvil con acceso a internet. Inicia registro y creación de su perfil

- (ii) El cliente tendrá un menú de productos a comprar, según la categoría de productos y este menú será sementado en productos orgánicos y productos saludables.

Esta plataforma estará habilitada y tendrá las siguientes capacidades:

- Presentar un menú principal de categorías de productos orgánicos o saludables.
- Permitir al usuario ver un catálogo de productos a elegir.
- Permitir al usuario inscribir su necesidad; es decir, permitir al usuario describir su pedido en caso este no esté en el catálogo colocando una breve descripción y una fotografía referencial del mismo.
- Permitir al usuario colocar sus pedidos en un carrito de compras.
- Permitir al usuario eliminar y/o agregar productos a su carrito de compras.
- Permitir al usuario generar un pedido especial, el cuál será un producto que no se encuentra en el catálogo estándar. El sistema le asignará un tiempo de búsqueda y negociación con los proveedores de los productos solicitados. Una vez culminado el tiempo de espera del usuario, éste será notificado por medio de la mensajería que elija (SMS, WhatsApp o e-mail) con la indicación que ya puede realizar su pedido en la plataforma.
- La plataforma será capaz de “almacenar” la información de las interacciones de los usuarios a fin de poder aplicar técnicas de inteligencia artificial capaces de personalizar la interacción de estos en futuras compras y también personalizar el marketing digital de la empresa.
- Una vez que el cliente está seguro de su compra, adicionará la misma al carrito de compra y pasará a la siguiente etapa que es el pago. Este pago en un inicio será sólo por vía pasarela de pagos, es decir, usando tarjetas de crédito, débito u cualquier otro medio de pago digital; el pago en efectivo en puerta será utilizado a futuro, cuando la empresa tenga la suficiente capacidad financiera para asumir los riesgos que esto implica.
- Una vez confirmado el pago, la plataforma generará las órdenes de pedido y las enviará a los proveedores. Esta comunicación se realizará vía correo electrónico.
- El proveedor confirma vía plataforma digital, que el pedido fue enviado de manera conforme y la información de la empresa transportista (*delivery*).

- El sistema será capaz de ir “aprendiendo” con la interacción con los usuarios a optimizar la base de datos y encontrar patrones que puedan ser utilizados para generar valor con el uso de la plataforma.
- La plataforma digital será capaz de interactuar con todos los sistemas de administración de la compañía, como contabilidad, logística, administración, comercial y postventa.
- La plataforma será capaz de tener interacción con el cliente de post venta a través de un WhatsApp de ayuda y atención de reclamos.
- La plataforma podrá interactuar con el proveedor de transporte a fin de otorgar al cliente un sistema de seguimiento de su orden a través de todos los procesos de la compañía, desde la generación de su pedido hasta la entrega de este.

7.4.2 Flujo de procesos desde el cliente y desde el proveedor

Para poder entender el proceso desde el punto de vista del cliente y desde el punto de vista del proveedor, se ha elaborado un diagrama de bloques donde se muestra el flujo de las actividades. Ver Anexo 43.

7.5 Procesos de apoyo a la plataforma digital

7.5.1 Alimentación de información al catálogo de productos.

El equipo de Control de Calidad y Post Venta realizará el manejo de los requerimientos de los consumidores, para la búsqueda e inscripción de los nuevos productos de la plataforma, dando soporte al mismo y alimentando la base de datos de los productos orgánicos y saludables a comercializar, este proceso se realizará mediante una interfaz en el software de la plataforma a fin de poder cumplir con la promesa de conseguir el producto requerido por el cliente en el menor plazo posible.

7.5.2 Seguimiento y control de las entregas

El seguimiento y control de las entregas será aleatoriamente al proveedor de transporte y será realizado por el equipo de control de calidad y post venta.

7.5.3 Control y respuesta a los reclamos de los clientes

Esta tarea la realiza el área comercial, quienes serán los encargados de definir la validez y aceptación del reclamo. El objetivo de este control es minimizar el número de reclamos y/o devoluciones de los clientes.

7.5.4 Inspección de los procesos operativos de los proveedores

Este trabajo será realizado por el equipo de control de calidad y post venta. El proceso consiste en realizar, de manera conjunta con los proveedores, estrategias operativas para atender la demanda de forma eficiente.

7.6 Análisis de los procesos críticos de la operación

7.6.1 Atención de pedidos de compra fuera de catálogo

Atención de productos sugeridos por los usuarios, que serán incluidos en el catálogo luego del análisis de su demanda. El equipo de la empresa encargado tendrá 3 días hábiles para localizar un potencial proveedor y/o, indicar al usuario la no atención de su requerimiento extraordinario. De ser un usuario recurrente, la plataforma digital le asignará 2% de descuento en su siguiente compra. Se detallan los procesos mencionados en el Anexo 44.

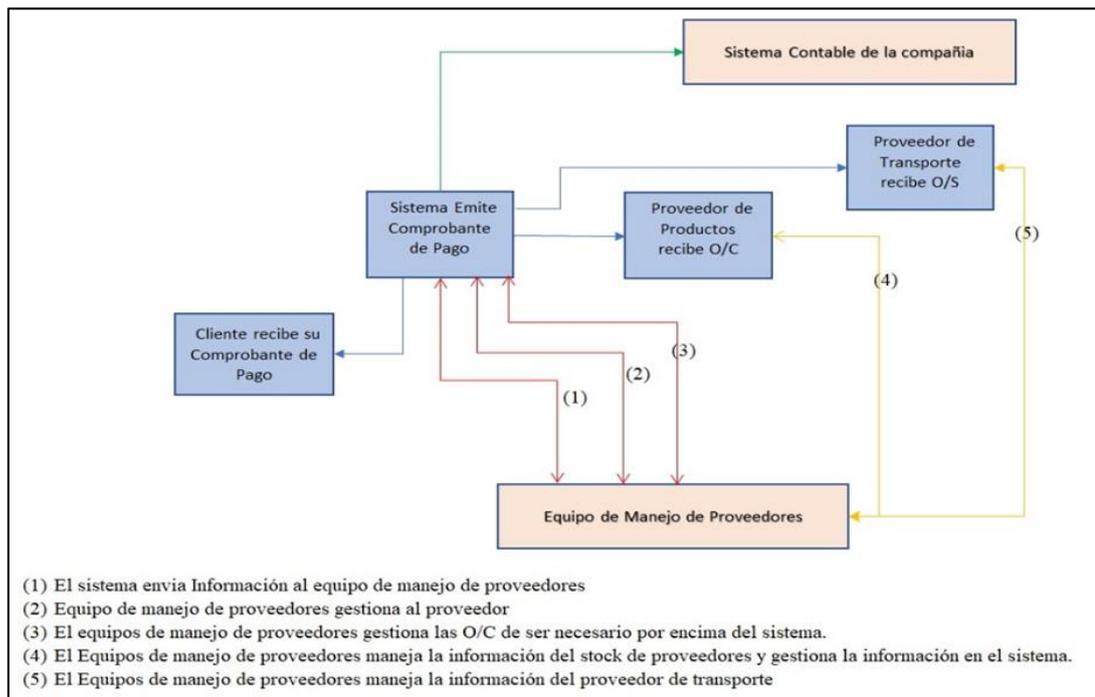
7.6.2 Emisión de la Orden de compra al proveedor

La plataforma digital generará la orden de compra al proveedor del producto, previa verificación del pago del cliente.

El cliente podrá cancelar su pedido sólo hasta 2 horas después de haber realizado el pago, en ese caso el sistema informará al cliente que, pasado ese tiempo, cualquier anulación conllevará a una penalidad del 50% del valor de la compra. En caso esto se presente, la plataforma informará al equipo de comercial para que este analice el caso y de ser el caso coordine con el cliente alguna alternativa de atención personalizada que logre sustituir el problema con el cliente y se logre en su defecto la venta.

A continuación, se presenta el proceso del apoyo al sistema del equipo de manejo de proveedores, en la Figura 7.1.

Figura 7.1 Proceso de apoyo de la plataforma, a los encargados de gestión proveedores.



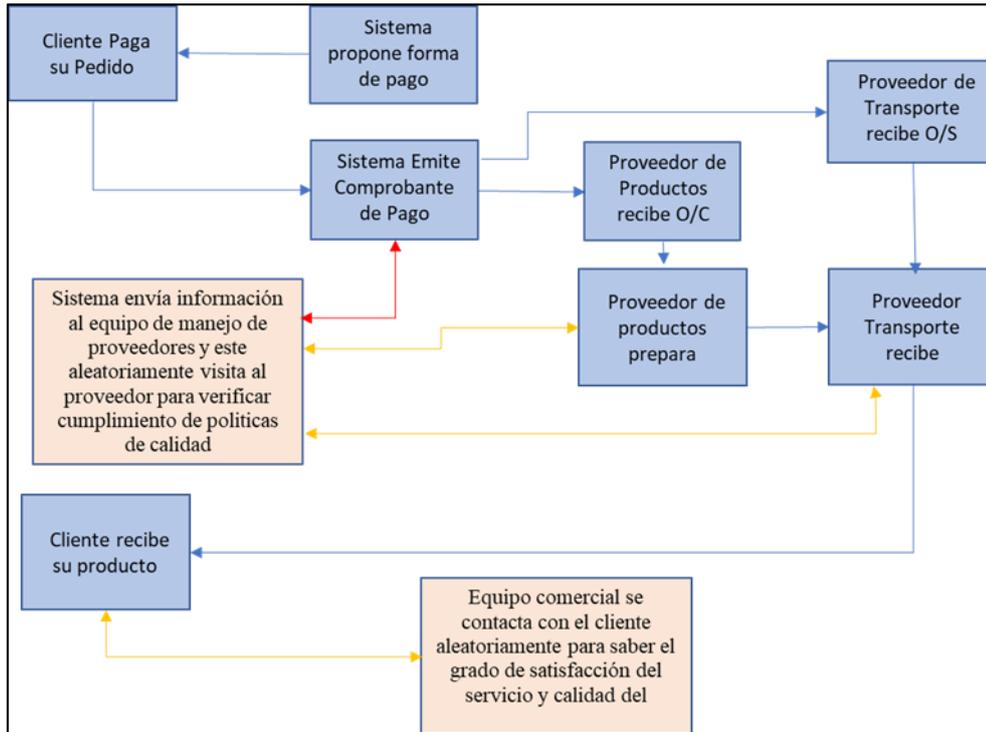
Fuente y elaboración: Autores de la tesis

7.6.3 Control de despacho de proveedores

En este proceso, diariamente el equipo de manejo de proveedores recibirá el reporte automático creado por el sistema; dada esta información, personal del equipo realizará inspecciones presenciales en los proveedores (de producto y transporte) de manera aleatoria las veces que sean necesarias hasta conseguir que los proveedores se ordenen y se acostumbren al sistema de trabajo requerido; en caso, el equipo registre deficiencias, estas se les informará por escrito a los representantes de los proveedores conminándolos a corregir las deficiencias, si este no cumpliere con subsanar, se le amonestará y si persistiese se le retirará del sistema. Estas condiciones se reflejarán en los contratos comerciales con los proveedores.

A continuación, se presenta un diagrama de este proceso en la Figura 7.2.

Figura 7.2 Control de despacho.



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

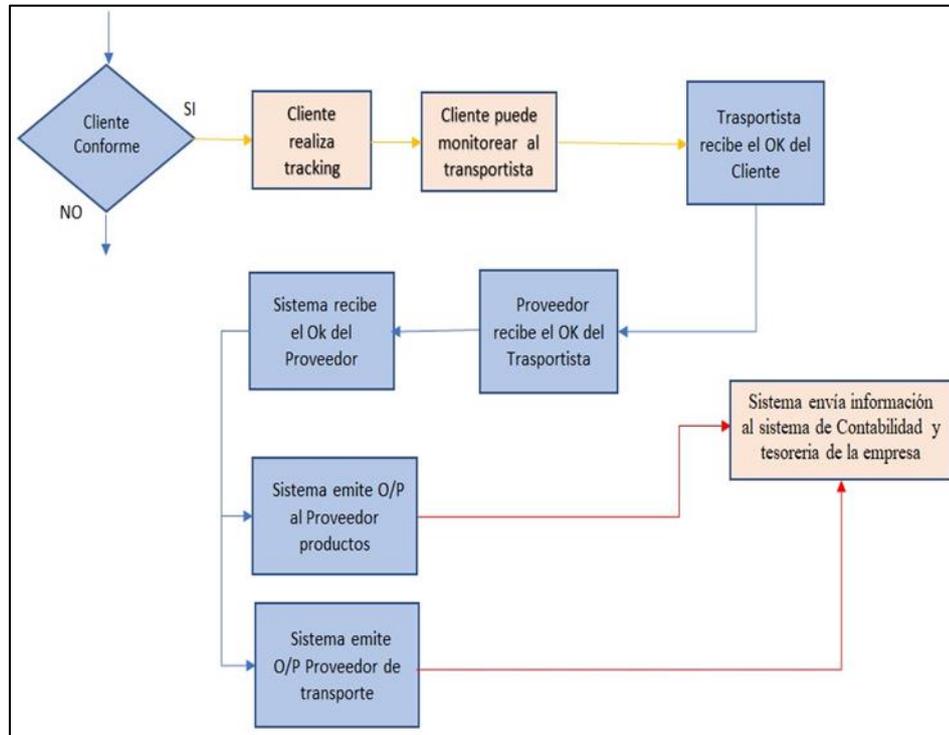
7.6.4 Aceptación de proceso de entrega concluido

Este proceso siendo relativamente sencillo es de gran importancia, ya que marca la pauta para los procesos de pago en los sistemas contables y de tesorería de la empresa; en este proceso juega un papel importante el sistema digital de la empresa de transporte, ya que es la 1era empresa en determinar la aceptación o rechazo de la mercadería a entregar.

Este procedimiento consiste en el uso de la plataforma de la empresa logística para que el cliente pueda realizar su tracking y por ende estar atento a la entrega del producto; una vez que el cliente recibe el producto y está de acuerdo con lo que recibe colocará su firma digital en los datos de la aplicación móvil del personal transportista; esta aplicación tiene la capacidad de enviar el OK a los sistema, dando por concluido el proceso de entrega; con este ok del cliente, el sistema emitirá su Orden de pago (OP) al proveedor originario del producto y también su (OP) al transportista; el sistema sumará todas las OPs generadas en el mes para que los proveedores puedan presentar sus facturas, las cuales serán canceladas de acuerdo a las políticas comerciales pactadas.

A continuación, se presenta un diagrama del proceso de entrega concluido, en la Figura 7.3.

Figura 7.3 Proceso de entrega concluido



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

7.6.5 Atención de reclamos, cancelación de pedidos y/o devoluciones

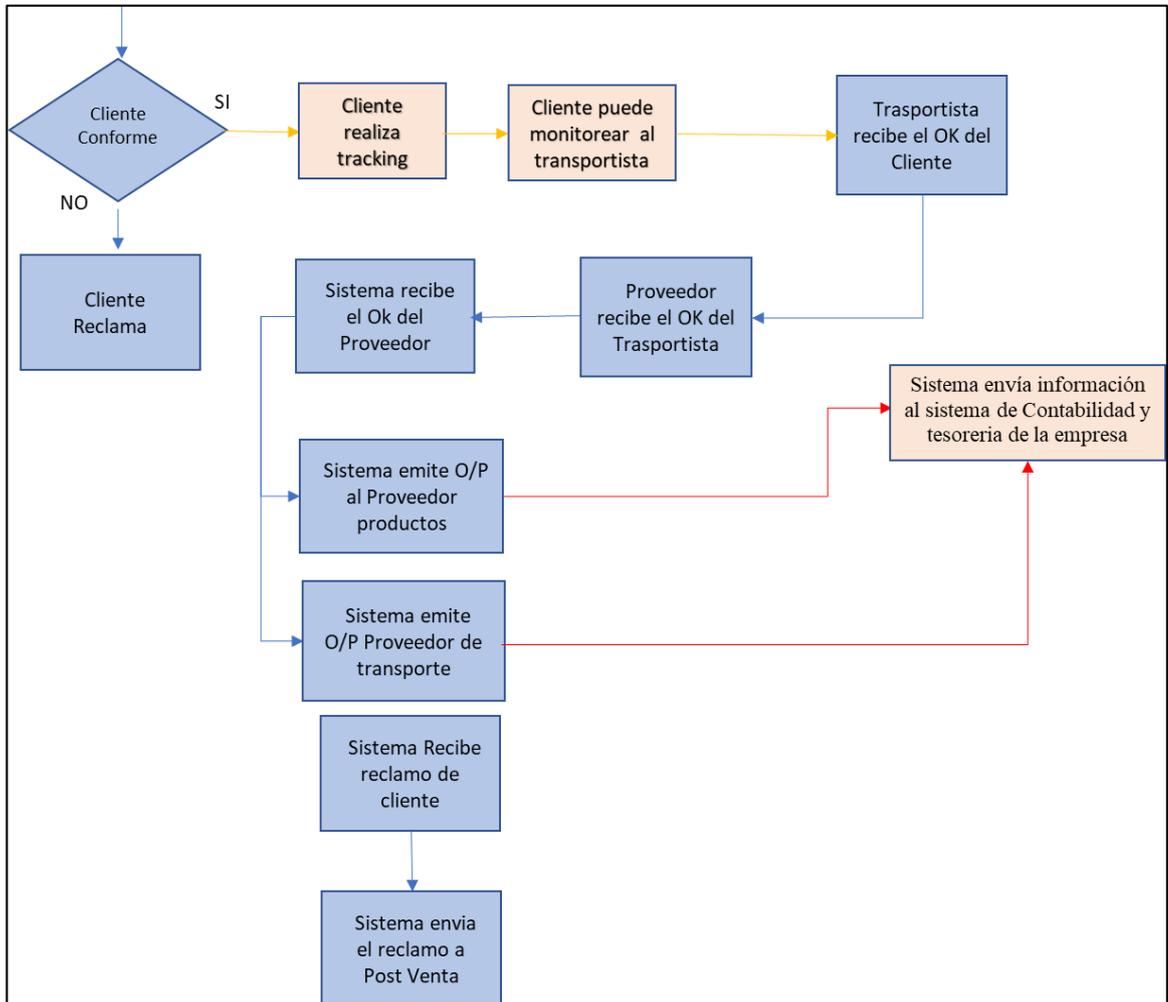
Cuando un cliente está inmerso en los casos de reclamos, cancelación y/o devoluciones de producto, el sistema una vez que recibe el reclamo debidamente sustentado en el sistema, le pasa la información en simultáneo al equipo de control de calidad y post venta y al equipo comercial para que estos analicen el caso y den su veredicto a fin de alimentar al sistema para que este responda al cliente según la política de atención de reclamos, cancelaciones y/o devoluciones.

Es de especial interés que el equipo comercial analice el caso a fin de tratar de manera especial algún caso que interese a la compañía y/o sirva de referente para el área de marketing.

La atención de los reclamos, cancelación de pedidos y/o devoluciones se sustentará en las políticas de venta de la compañía informadas al cliente antes de que este realice su compra; estas políticas serán informadas en la plataforma digital.

A continuación, en la Figura 7.4 se presenta el proceso del apoyo al sistema del equipo de control de calidad y post venta y del equipo comercial:

Figura 7.4 Proceso de apoyo entre equipo comercial y control de calidad

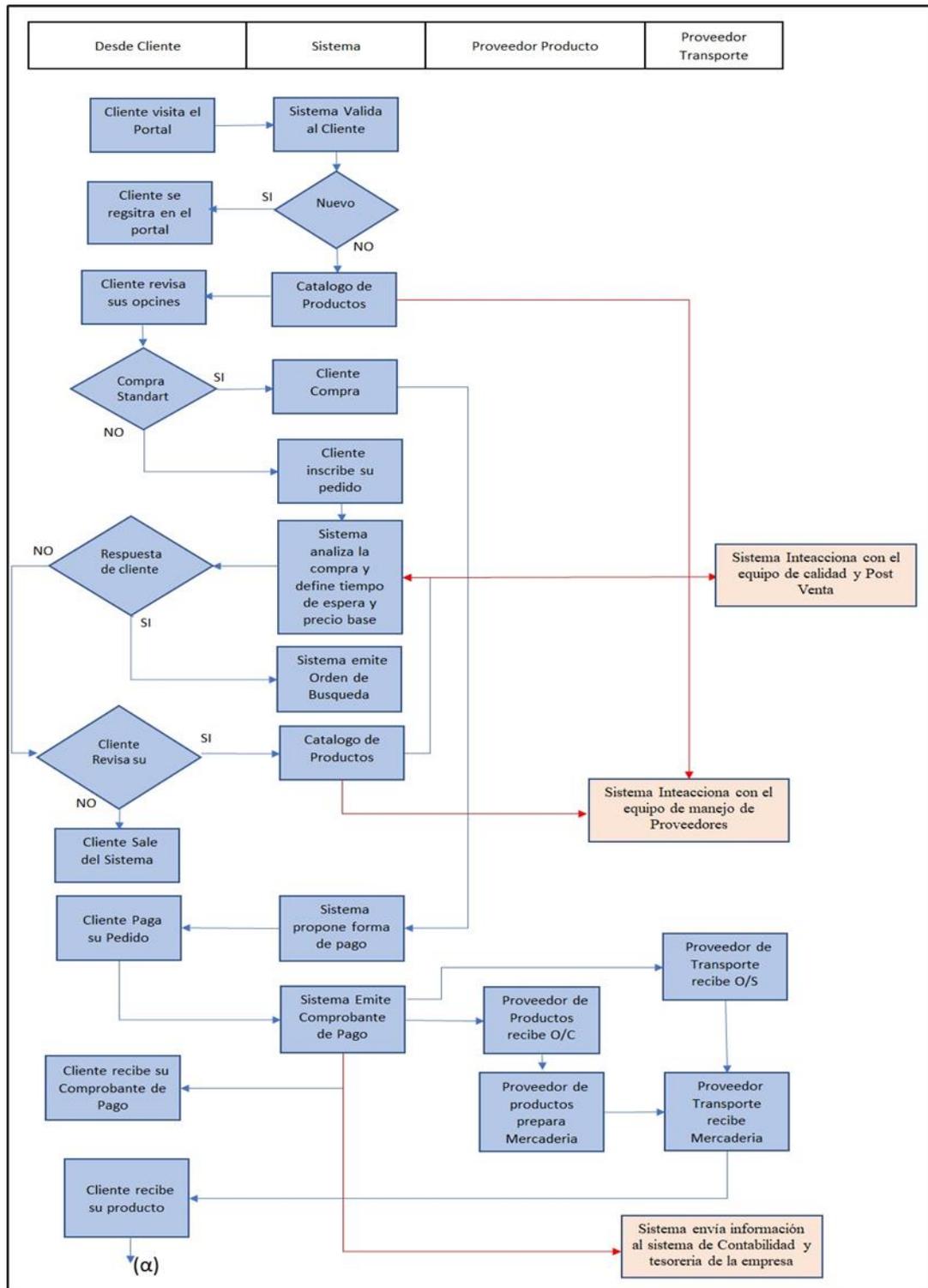


Fuente y elaboración: Autores de la tesis

7.6.6 Otros procesos:

A continuación, se presenta algunas otras interacciones en los procesos de operación con el sistema digital de la compañía, en la Figura 7.5 y el macroproceso general en la Figura 7.6.

Figura 7.5 Descripción de otros procesos



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

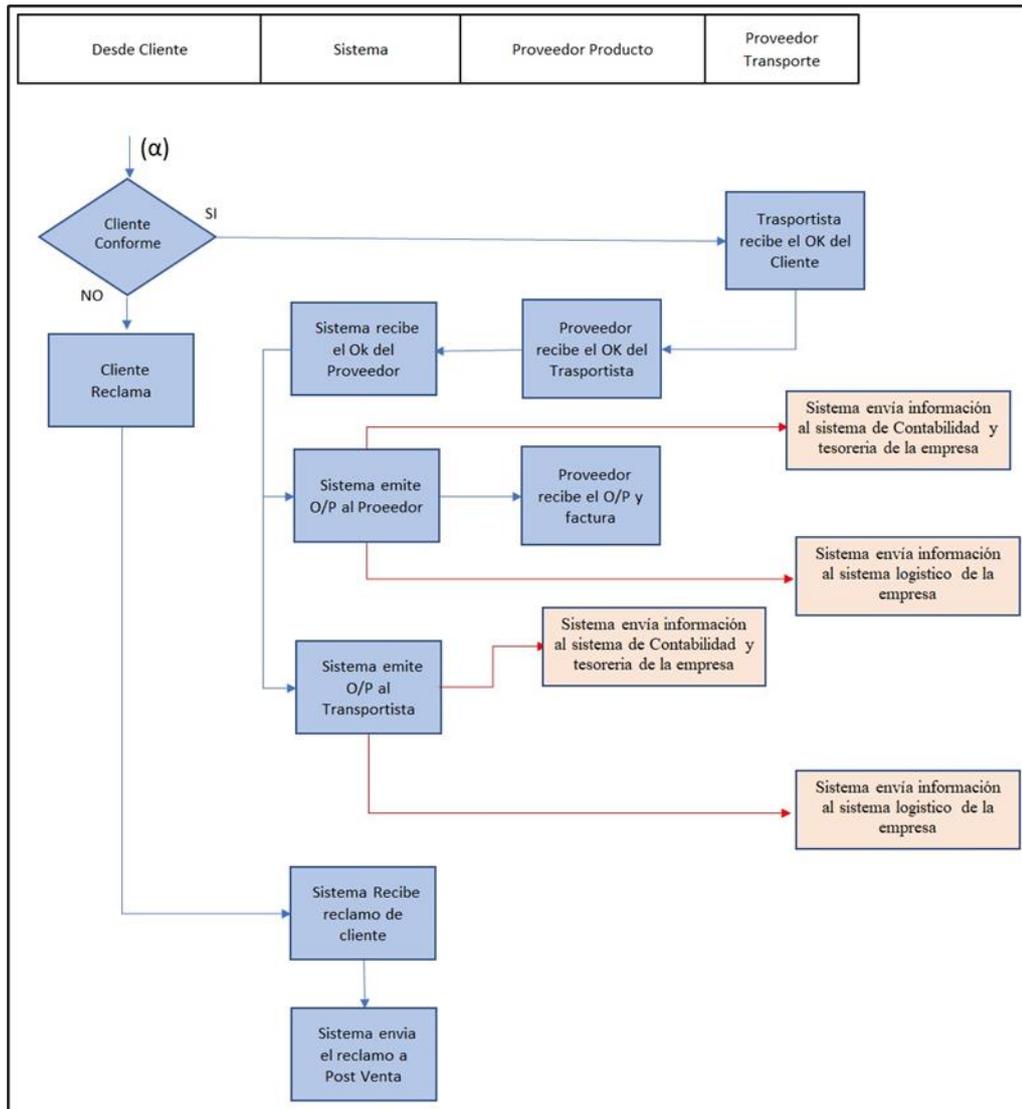
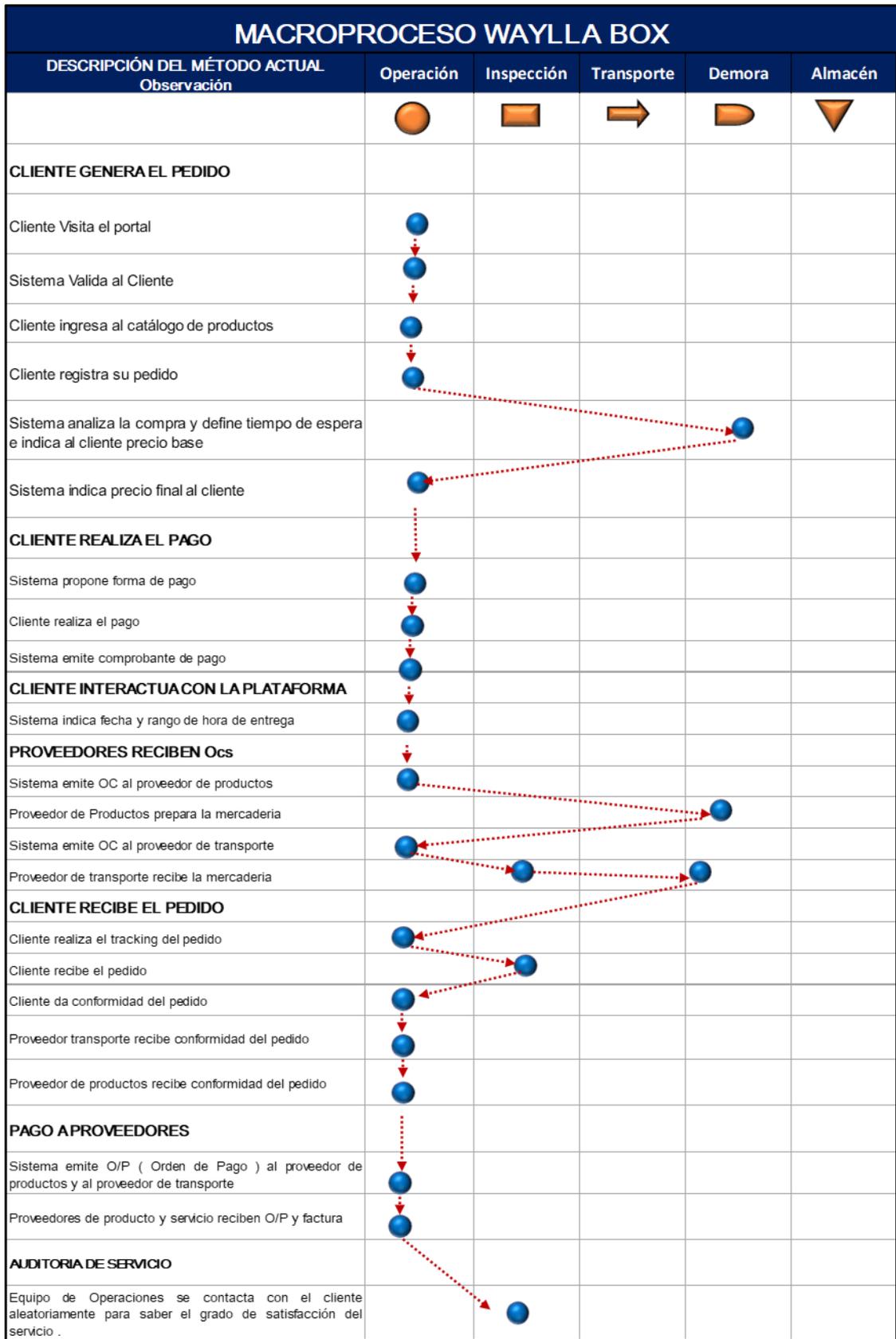


Figura 7.6 Macroproceso Waylla Box



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

7.7 Indicadores de calidad de la Operación (KPIs)

Para la correcta evaluación de las operaciones se tendrá en cuenta los siguientes indicadores:

7.7.1 Cuenta de resultados

Para el caso y, desde el punto de vista de las operaciones, se evaluará los gastos totales de la operación y como afectan a los beneficios de la compañía. Este análisis se realizará de manera semanal al iniciar las operaciones y luego de forma mensual.

Este indicador permitirá evaluar si la operación está dentro de los parámetros esperados de la compañía y también será indicativo de que en alguna parte del proceso se pueden introducir mejoras para hacer más eficiente el proceso operacional.

7.7.2 Datos de Trafico Total en el Portal Online

Este parámetro de medición es sumamente importante de medir, toda vez que indica el grado de aceptación y/o interés de los clientes hacia el negocio; para la medición de este parámetro es necesario contratar los servicios especializados de por ejemplo *Google Analytics* que entregue:

- El tráfico Total de manera mensual
- Las fuentes de tráfico, es decir, la procedencia:
 - Búsquedas a través de buscadores online.
 - Ingreso directo al portal vía enlace.
 - Búsquedas por referencia (desde otras páginas).
 - Búsquedas por redes sociales.
 - Búsquedas por palabras clave; para ello será necesario contratar los servicios de Google.
- Porcentaje de visitas nuevas vs visitas recurrentes, esto dará una idea del grado de fidelización de los clientes al portal.

7.7.3 Ratio de conversión

Este indicador es el más importante de medir para el negocio y resulta del cociente entre las visitas totales al portal vs el número de ventas realizadas en el periodo de análisis.

7.7.4 Productos más vendidos

Este indicador permitirá determinar los productos que son más rentables y catalogar los mismos por su contribución al margen de contribución de la compañía.

7.8 Alcance y limitaciones del diseño de operaciones

En el siguiente subcapítulo se detallan los alcances y limitaciones principales del presente plan de negocio “*Waylla Box*” los cuales se detallan a continuación:

7.8.1 Alcances

El alcance de las operaciones de “*Waylla Box*” esta acotado por la estrategia adoptada; basada en costos, por lo que el alcance de la operación radica en el poder de conseguir los descuentos por volúmenes de venta; y el alcance de las operaciones de venta esta acotada también por la capacidad de negociación, convencimiento y confianza en el modelo de negocios por parte de los proveedores.

Por lo tanto, cuanto más se pueda proponer una propuesta de valor a los proveedores mayor será el alcance.

7.8.2 Limitaciones

Las principales limitaciones para este plan de operaciones son:

- Dificultad para realizar un pronóstico de las ventas preciso.
- Pocos recursos financieros para realizar mejor las operaciones, al inicio del negocio.
- La desconfianza de los usuarios para las compras por internet.
- Dificultad para disminuir los costos de envío para comprar de diferentes proveedores.
- Dificultad para encontrar proveedores adecuados y confiables.
- Dificultad para conseguir proveedores con certificación

7.9 Costos de Operaciones

- Los costos de operación se dividirán en costos fijos y costos variables.
- Los costos fijos están referidos a:

Costos de mantenimiento del sistema Online.

- Costos del diseñador de arte y contenidos

- Costos de Gestor De Comunidades
- Costos fijos de soporte del sistema en la nube.
- Costos fijos del análisis de *Google Analytics*.
- Costos fijos de soporte web (Hosting anual; dominio, etc.)
- Costos de suscripción *HootSuite* (Hootsuite, 2020)

Costos de mantenimiento de los sistemas de cómputo.

- Costos fijos del personal técnico.

Costos asociados a la operación de los equipos de trabajo.

- Costos fijos del equipo de Control de Calidad y Post Venta.
- Costos fijos del equipo de Análisis Técnico
- Costos fijos del equipo de Manejo de Proveedores.
- Costos fijos del equipo Comercial.

Costos asociados a la operación del sistema.

- Alícuota por gastos de comunicación.
- Alícuota por gastos de transporte de personal.
- Alícuota de gastos de energía.
- Alícuota de gastos de consumo de Internet.

Los costos variables están referidos a:

Principalmente al costo de adquisición de los productos a vender y están directamente relacionados a la cantidad de producto comprado descontando el 30% determinado promedio de las negociaciones con los proveedores. (se espera llegar a este % de descuento en primera instancia, se puede por tanto conseguir más dado el % que maneja el mercado). La estructura de costos se puede analizar en Anexo 45 de esta tesis.

7.10 Procedimientos de las Operaciones

7.10.1 Procedimiento de Búsqueda de Proveedores

Como parte importante de las operaciones, el equipo de manejo de proveedores tiene el objetivo de conseguir proveedores aptos para trabajar con nuestra plataforma; para ello debe de sondear el mercado, asistiendo a Ferias, utilizando el Internet o cualquier otro medio de contacto a fin de ubicar a los posibles proveedores, presentar el plan de negocio y proponer la unión de estos con el sistema.

La premisa principal es que se salga a buscar a los proveedores y que estos no busquen como hacen otras empresas de similar propuesta de negocio como la nuestra, la idea es que el proveedor sea un socio activo del negocio y empuje también a la consecución de los objetivos de ventas y crecimiento esperados.

Los proveedores por buscar deben cumplir con requisitos tales como:

- Ofrecer productos de calidad.
- Tener seriedad y que cumplan los plazos pactados.
- Que puedan tener inventarios mínimos para atender la demanda de al menos 7 días.
- Que tengan mediana capacidad financiera para que puedan otorgar plazos de pago razonables.
- Que estén dispuestos a invertir en mejorar sus sistemas de gestión en el corto y mediano plazo.

El equipo de manejo de proveedores una vez ubicado un proveedor, deberá contactarlo y visitarlo para en una entrevista o varias entrevistas en el propio local del proveedor a fin de explicar la idea del negocio y proponer su incorporación al sistema.

El equipo de manejo de proveedores una vez que sepa que el proveedor está interesado en participar en el sistema y cumpla con los requisitos indicados negociará un contrato de ventas en el cual principalmente se consigne el porcentaje de descuento que otorgará a *Waylla Box* por la venta de sus productos en el sistema y se comprometa a cumplir todas las políticas indicadas en el contrato de adhesión.

7.10.2 Procedimiento de Negociación con Proveedores

El proceso de negociación con los proveedores está a cargo del equipo comercial y dentro de su proceso de negociación debe de realizar lo siguiente:

Visitar al proveedor elegido por el equipo de manejo de proveedores para presentar las ventajas de unirse a *Waylla Box*; en esta visita o visitas; debe resaltar:

- Al unirse a *Waylla Box* el proveedor automáticamente “gana” un nuevo canal de ventas sin realizar inversiones en activos fijos.

- Al unirse a *Waylla Box* ganará mayor presencia en el mercado, por tanto, sus ventas se incrementarán y el volumen compensará el descuento en margen que le deja a *Waylla Box*.
- Mejorar su posicionamiento de marca.

Como contrapartida a esta propuesta de valor el proveedor deberá darnos:

- Seguridad de Stock.
- Descuento por venta en el sistema.
- Asegurar la entrega del producto en calidad y plazo ofrecido al cliente.
- Respetar el uso de los empaques de *Waylla Box* que se le entregará.
- Permitir el control de calidad y demás parámetros que *Waylla Box* necesita para asegurar el negocio.
- Conseguir las certificaciones de ser el caso de los productos de alto margen.

7.10.3 Procedimiento de Control de Calidad

Como parte importante de las operaciones, el equipo de Control de calidad y Post Venta se encargará de realizar visitas periódicas a los locales de los proveedores a fin de verificar:

- Verificar el cumplimiento de la certificación del producto orgánico.
- Verificación del correcto empaque del producto con los empaques que la empresa entrega al proveedor.
- Verificación del correcto proceso de venta en el local del proveedor, desde la recepción de la O/C por parte del sistema de *Waylla Box* hasta la entrega correcta al courier de transporte.
- Verificación del cumplimiento de los plazos establecidos en la promesa de venta al cliente final.
- Verificación del Tracking de pedidos de los clientes en la empresa logística de transporte.

7.10.3.1 Procedimiento de reclamos de los proveedores

El equipo de manejo de proveedores y el equipo comercial serán los encargados de recibir los reclamos de los proveedores, y se ajustarán al siguiente proceso:

- El equipo de manejo de proveedores recibirá el reclamo en una cuenta de email los reclamos de los proveedores.
- El equipo de manejo de proveedores analizará el caso, para ello utilizará todos los antecedentes que el proveedor adjunte en su reclamo y deberá dar un veredicto en no más de 3 días hábiles.
- En caso el proveedor no acepte el veredicto del equipo de manejo de proveedores, el reclamo pasará al equipo comercial que analizará en 2da instancia el reclamo y tratará de dar una solución que resulte armoniosa a las partes, cuidando siempre que se deben usar argumentos concretos para resolver el caso.

7.10.3.2 Procedimiento de reclamos de los clientes usuarios de Waylla Box

Todos los reclamos que los clientes deseen realizar se gestionaran a través de la plataforma online, con fotos de sustento del reclamo; así mismo, si el cliente lo prefiere puede ingresar su reclamo online vía el libro de reclamaciones que cumpla las normativas vigentes de Indecopi (El Consumidor, 2020)

Una vez que el cliente decida realizar su reclamo, las opciones estarán disponibles para realizarlo en la plataforma online; estos reclamos serán luego canalizados por el sistema al equipo comercial, quienes serán los encargados de analizar los reclamos y dar solución adecuada a las circunstancias y pruebas del reclamo; la política general de este equipo será la de resolver los reclamos de manera tal que no impacten en la propuesta de valor de la empresa.

Para poder definir los procedimientos de reclamos de los usuarios de *Waylla Box* se clasificará los reclamos de los usuarios en los siguientes tipos:

- Reclamo por calidad de Producto
- Reclamo por Mala entrega de producto.
- Reclamo Por producto equivocado.
- Reclamo por entrega Tardía.

7.10.3.3 Procedimiento de reclamo por mala calidad de producto

Los reclamos por calidad de producto están definidos como discrepancias entre el producto entregado y lo ofrecido en la plataforma; normalmente estos problemas se presentan por causas imputables al proveedor; por tanto, la solución de este reclamo

será de entera responsabilidad del proveedor y los costos asociados a la solución serán asumidos por el proveedor; los cuales son: Reponer el producto conforme y asumir el costo del reenvío y del producto en sí mismo. Los únicos casos en que *Waylla Box* asuma los costos serán cuando el proveedor demuestre que los datos del producto en el sistema fueron erróneos a causa imputable a *Waylla Box*. Estas condiciones figuraran en el contrato con el proveedor.

La respuesta al cliente de la solución a su reclamo será informada a este a la información del perfil del cliente y se usará la vía electrónica para comunicarla (Email; mensaje de texto o WhatsApp). En caso la solución sea favorable al cliente; el equipo comercial se encargará de tramitar internamente en el sistema la solución elegida. En caso la solución no sea favorable al cliente, de igual manera se le informará por la vía electrónica; en cuyo caso el equipo comercial otorgará un vale de compra del 5% de la próxima compra (queda a discreción del equipo comercial otorgar o no este vale de compra); no sin antes explicar detalladamente porque no se le ha dado la razón al cliente.

7.1.1.1 Procedimiento de reclamo por mala entrega del producto

Los reclamos por mala entrega de producto se refieren a discrepancias originadas por la empresa transportista, en este caso la empresa transportista está obligada a registrar en su plataforma particular el motivo del reclamo. Asimismo, el cliente no estará obligado a recibir el producto y este podrá realizar su reclamo a través de nuestra plataforma adjuntando las fotos de la falta del transportista.

Este reclamo será informado por el sistema al equipo comercial, quienes analizaran el reclamo y determinaran si la responsabilidad es del transportista o del proveedor; de ser falta del proveedor se aplicará el procedimiento de reclamo por mala calidad del producto en cuyo caso el equipo comercial actuara conforme a este procedimiento; pero si la falta es responsabilidad del transportista, la solución al mismo será determinada por el equipo comercial en cuyo caso de ser positiva para el cliente; la solución de este reclamo será de entera responsabilidad del proveedor de transporte y los costos asociados a la solución serán asumidos por el proveedor de transporte; los cuales son: Reponer el producto conforme y asumir el costo del reenvío y del producto en sí mismo. Estas condiciones figuraran en el contrato con el proveedor de transporte.

La respuesta al cliente de la solución a su reclamo será informada a este a la información del perfil del cliente y se usará la vía electrónica para comunicarla (Email; mensaje de texto o WhatsApp). En caso la solución sea favorable al cliente; el equipo comercial se encargará de tramitar internamente en el sistema la solución elegida. En caso la solución no sea favorable al cliente, de igual manera se le informará por la vía electrónica; en cuyo caso el equipo comercial otorgará un vale de compra del 5% de la próxima compra (queda a discreción del equipo comercial otorgar o no este vale de compra); no sin antes explicar detalladamente porque no se le ha dado la razón al cliente.

7.10.3.4 Procedimiento de reclamo por producto equivocado

Los reclamos por entrega de producto equivocado son los reclamos donde el cliente haya recibido un producto que no pidió en su compra; estos reclamos serán entera responsabilidad del proveedor y los costos asociados a la solución serán asumidos por el proveedor; los cuales son: Reponer el producto conforme y asumir el costo del reenvío y del producto en sí mismo. Los únicos casos en que *Waylla Box* asuma los costos serán cuando el proveedor demuestre que la equivocación sea de responsabilidad de *Waylla Box*; para ello sólo basta con presentar la O/C del sistema para comparar condiciones figuraran en el contrato con el proveedor.

La respuesta al cliente de la solución a su reclamo será informada a este a la información del perfil del cliente y se usará la vía electrónica para comunicarla (Email; mensaje de texto o WhatsApp). En caso la solución sea favorable al cliente; el equipo comercial se encargará de tramitar internamente en el sistema la solución elegida. En caso la solución no sea favorable al cliente, de igual manera se le informará por la vía electrónica; en cuyo caso el equipo comercial otorgará un vale de compra del 5% de la próxima compra (queda a discreción del equipo comercial otorgar o no este vale de compra); no sin antes explicar detalladamente porque no se le ha dado la razón al cliente.

7.10.3.5 Procedimiento de reclamo por entrega tardía

Los reclamos por entrega de entrega tardía son los reclamos donde el cliente haya recibido un producto que no pidió en su compra después del tiempo indicado por la plataforma; se entiende que el proveedor transporte informa los tiempos de entrega en función de las distancias y demás parámetros que maneja; por tanto, las demoras serán imputables sólo al proveedor de transporte y los costos asociados a la solución serán

asumidos por el proveedor de transporte; los cuales son: Asumir el vale de compra que se le otorgará al cliente por entrega tardía y de ser el caso asumir la devolución que se origine en caso el cliente decida anular la compra. Los únicos casos en que *Waylla Box* asuma los costos serán cuando el proveedor demuestre que la equivocación sea de responsabilidad de *Waylla Box*; para ello sólo basta con presentar la O/C del sistema para comparar condiciones de entrega; estas condiciones figuraran en el contrato con el proveedor de transporte.

La respuesta al cliente de la solución a su reclamo será informada a este a la información del perfil del cliente y se usará la vía electrónica para comunicarla (Email; mensaje de texto o WhatsApp). En caso la solución sea favorable al cliente; el equipo comercial se encargará de tramitar internamente en el sistema la solución elegida. En caso la solución no sea favorable al cliente, de igual manera se le informará por la vía electrónica; en cuyo caso el equipo comercial otorgará un vale de compra del 15% de la próxima compra (queda a discreción del equipo comercial otorgar o no este vale de compra); no sin antes explicar detalladamente porque no se le ha dado la razón al cliente.

7.11 Términos y Condiciones Generales

En este documento se describe los términos y condiciones generales aplicables al acceso y uso de los servicios ofrecidos en la plataforma online “*Waylla Box*” de la empresa *Organic and Healthy SAC*. Estos términos y condiciones tendrán las siguientes partes:

- Términos legales.
- Definiciones.
- Políticas del registro, uso del sitio y protección de datos personales.
- Clave secreta.
- Procedimiento para el acceso al sitio.
- Datos Personales.
- Cambios en los términos y condiciones.
- Forma, medios y condiciones de pago que se podrá utilizar en el sitio.
- Políticas de venta y despacho de los productos a vender en el sitio
- Despacho (horarios de despacho; costos y falso flete).
- Tiempo máximo de espera.
- Plazo y validez de las ofertas y las vigencias de precios.

- Sobre los productos.
- Sobre el envío de los productos no perecibles
- Sobre el envío de los productos perecibles
- Sobre los comprobantes de pago.
- Garantía, cambios, devoluciones y anulaciones.
- Políticas sobre la propiedad intelectual de terceros.
- Limitaciones de responsabilidad sobre la exactitud, exhaustividad y utilidad de la información.
- Políticas del manejo de la información personal
- Sobre el comportamiento ilegal.
- Indemnización
- Legislación y jurisdicción aplicable.
- Notificaciones

CAPÍTULO VIII ORGANIZACIÓN Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En el presente capítulo se señalarán las bases de la estructura organizacional de *Waylla Box* para poder cumplir con los procesos necesarios indicados en el plan de operaciones y, finalmente, los objetivos financieros que esperan los accionistas. Primero, se describirá la estrategia organizacional que se aplicará para iniciar el plan de negocio, así como también las acciones a realizar en el transcurso del ciclo de vida de este. Se describirá también los puestos de trabajo, perfiles y cultura organizacional que adoptará *Waylla Box* durante sus actividades y estructura organizacional de la empresa.

8.1 Estrategia de Recursos Humanos

Siendo *Waylla Box* una compañía que iniciará sus operaciones se aplicará una estrategia de recursos humanos indexada al crecimiento de la compañía; es decir, se trabajará con un staff de personas o colaboradores necesarios asignándole a cada una varias labores generales considerando que, la inversión en RRHH, está alineada a las posibilidades financieras de la compañía.

Bajo esta estrategia se puede decir que la organización crecerá conforme la compañía se consolide comercial y financieramente, esto con el fin de no generar presión financiera a la empresa, es por ello por lo que; se acogerá al régimen de Pyme vigente a la fecha en el Perú de manera inicial en la primera etapa de funcionamiento.

Para efectos de esta tesis, se desarrollará s el plan de recursos humanos desde el diseño final como si la empresa estuviera ya operando un mediano plazo y que los recursos financieros permiten tener la estructura organizacional que se planteará; por lo tanto, se dividirá la estructura en Etapa inicial (2 años); Etapa Intermedia (3er y 4to año) y Etapa Final (5to año hacia adelante).

8.2 Diseño Organizacional

Como se menciona en Arbaiza (2014), el diseño organizacional es el pilar de base del costo del recurso humano y su proyección en el plan de finanzas de la compañía. En el diseño organizacional se va a detallar las funciones de cada colaborador de *Waylla Box*, las cuales van a apoyar al cumplimiento del objetivo de la empresa.

Es importante que los colaboradores y gerentes conozcan el diseño organizacional, para también definir los patrones de comunicación entre los mismos. Comunicación es

una de las habilidades más necesarias para lograr transmitir las ideas, soluciones, decisiones, emociones y otros aspectos que son cruciales en la interacción de las personas para lograr consensos que favorezcan, finalmente, al logro de los objetivos de *Waylla Box*.

Según Hellriegel & Slocum, p. 424 (2004), “el organigrama es una representación gráfica de la estructura interna de la organización que muestra cómo están interrelacionadas las distintas tareas o funciones”; sin embargo, según Arbaiza (2012), “los organigramas no dicen nada acerca de las actividades de la empresa ni cuál es su negocio”. “En esa misma línea muchos autores consideran que el organigrama no describe lo que en realidad ocurre al interior de la organización. La información que representa no es suficiente para conocer el funcionamiento de la empresa. El diseño va más allá cuando se quiere conocer de qué manera la organización enfrenta el entorno, trabaja en la innovación o busca nuevos clientes, socios o inversores”

Si bien es cierto se va a presentar un organigrama funcional, el cual considera la creación de puestos y áreas en base al criterio de habilidad o conocimiento técnico (Ver Anexo 47-A), también se presentará un mapa de procesos (Ver Anexo 47-B) acorde al modelo de negocio planteado. Considerar que los modelos funcionales aplican cuando los procesos y productos son inmutables por mucho tiempo, sin embargo, el modelo de negocio planteado puede cambiarse y escalarse según el crecimiento y entorno del mercado, entonces, la gestión por procesos es clave para que la empresa siga siendo competitiva y pueda crecer a través de nuevos productos o nuevos mercados, la gestión de procesos está orientada a la satisfacción del cliente. Las organizaciones basadas en procesos son más efectivas ya que sus actividades interrelacionadas se comprenden y se gestionan de manera sistemática, y las decisiones estratégicas se adoptan a partir de información integrada incluyendo las percepciones de diferentes áreas.

A continuación, se detallan las definiciones de los puestos de trabajo, en referencia al modelo funcional:

8.2.1 Gerente General, Responsable de Finanzas y Contabilidad

Perfil: Licenciado en administración y/o Ingeniero Industrial, con una especialización y/o maestría en finanzas y también un Master en Administración de

Empresas (MBA), experiencia comprobada de 5 años dirigiendo empresas en el mismo puesto.

Competencias y habilidades: Gestión de planificación, comunicación, liderazgo ejecutivo, pensamiento crítico, negociación estratégica, empatía, proactividad, inteligencia emocional, autocontrol.

Funciones:

- Será el encargado de establecer las estrategias y objetivos de la empresa.
- Tendrá la responsabilidad legal de la misma.
- Tendrá la responsabilidad de planear, desarrollar metas a corto y largo plazo.
- Promover la innovación y mejora continua de la organización.
- Responsable de la definición de los valores de la empresa, su estricto fortalecimiento y cumplimiento.
- Elaboración del plan estratégico financiero de la empresa. Supervisar, dirigir y controlar la gestión de las áreas de contabilidad, finanzas, recursos humanos y atención general.
- Supervisar el sistema de control patrimonial respecto a los activos fijos, solicitando al área correspondientes el control de inventarios.
- Validar las políticas y normas para el registro y procesamiento de información contable y tributaria, el manejo de fondos, valores y activos fijos.
- Implementar y liderar las políticas, procedimientos e iniciativas administrativas en la empresa.
- Supervisar la contabilidad de la empresa.

8.2.2 Gerente de Operaciones

Perfil: Ingeniero Industrial con 5 años de experiencia liderando procesos de logística de distribución y cadena de suministro. Deseable maestría en *Supply Chain Management*.

Competencias y habilidades: Alto grado de comunicación asertiva, liderazgo de equipos y planificación, proactividad, gestión del tiempo, comunicación, empatía, inteligencia emocional, orientación al cliente, alta capacidad de negociación, conocimientos de marketing digital.

Funciones:

- Gestionar las actividades de gestión de la plataforma digital, incluyendo las coordinaciones con los proveedores de tecnologías de información y plataformas *cloud* a utilizar.
- Supervisar y ser responsable de los resultados de la gestión de operaciones (entregas, atención al cliente, calidad, gestión de reclamos, postventa y análisis de la información).
- Ser responsable de los resultados de venta, en conjunto con el departamento comercial.
- Plantear estrategias que permitan optimizar los procesos de tecnología y distribución de productos.
- Responsable de los resultados de indicadores del área.
- Gestionar y velar por el cumplimiento del plan de ventas.
- Gestionar la cartera de proveedores y productos ofrecidos en la plataforma digital colaborativa.
- Gestión de reclamos y proponer soluciones para la mejora de este indicador.
- Plantear las estrategias de campañas de marketing tanto para proveedores como para clientes
- Evaluar los productos a comercializar en la plataforma para determinar, que productos dejaran los mejores márgenes de contribución

8.2.3 Gerente de Administración y Personal

Perfil: Ingeniero Industrial con 5 años de experiencia liderando procesos de administración y Gestión Humana. Deseable maestría en Administración de Empresas.

Competencias y habilidades: Alto grado de comunicación asertiva, liderazgo de equipos y planificación, proactividad, comunicación, empatía, inteligencia emocional, orientación al cliente, conocimientos en administración y Gestión Humana.

Funciones:

- Establecer y velar por el cumplimiento de políticas y procedimientos para las actividades de todas las áreas de la organización.
- Consolidar el presupuesto anual de la empresa y llevar el seguimiento y control de la ejecución del mismo.
- Coordinar las actividades de administración de personal.

- Gestionar y planificar competencias a nivel de Recursos Humanos, tales como: control de asistencia, planificación y control de vacaciones, identificación de necesidades de capacitación, evaluación de personal, acciones disciplinarias, entre otras.
- Participar en el desarrollo de nuevos proyectos.
- Monitorear y controlar las ventas que se dan en el sistema

8.2.4 Ejecutivo de atención al cliente

Perfil: Técnico administrativo y/o afín, con conocimientos del sector de alimentación y agroindustrial.

Competencias y habilidades: Planificación, orientación al cliente, trabajo bajo presión, empatía, autocontrol, inteligencia emocional, orientación al cliente.

Funciones:

- Atención al cliente vía telefónica y online.
- Realiza seguimiento de la información y/o necesidad que requiere el cliente.
- Da información al cliente sobre aspectos de los productos: Aspectos nutricionales, estilos de vida, etc.
- Monitorear y controlar las ventas que se dan en el sistema.
- Será responsable del seguimiento y control de las entregas a los clientes hasta la total satisfacción de este, y analizar los problemas generados por las operaciones de entrega, coordinando con operaciones las soluciones a los problemas presentados.

8.2.5 Analista de Marketing Digital e Inteligencia Comercial

Perfil: Bachiller en Ingeniería Industrial y/o Administración de Empresas, con especialización en marketing digital y experiencia mínima de un año en análisis de mercado y herramientas de análisis de data.

Competencias y habilidades: Pensamiento analítico, gestión del tiempo, gestión de planificación, proactividad, creatividad e innovación,

Funciones:

- Análisis de información y toda la data obtenida de los sistemas de información como *Metricool* y otros. Ventas, perfil de clientes, productos más consumidos, etc.
- Responsable del análisis exhaustivo del mercado de proveedores de productos orgánicos y saludables, generando información de nuevas fuentes de abastecimiento en el negocio.
- Analizar la base de datos generada en la plataforma digital, como fuente de información para búsqueda de nuevos productos que los clientes están demandando y solicitando en la plataforma.
- Constante comunicación con el *community manager* para monitorear el comportamiento de los clientes, conocer los resultados de las campañas publicitarias y reaccionar a las necesidades del mercado. preparar los reportes a enviar al analista de inteligencia comercial.

8.2.6 Especialista en Procurement

Perfil: Bachiller y/o egresado de Ingeniería Industrial y/o Administración de empresas, con experiencia mínima de 3 años realizando negociaciones con proveedores, gestión de contratos y/o alianzas estratégicas. De preferencia en el sector agroindustrial.

Competencias y habilidades: Relaciones interpersonales, personalidad extrovertida, toma de decisiones, sociable, autocontrol, inteligencia emocional, comunicación asertiva y orientación al cliente. Alta capacidad de negociación.

Funciones:

- Responsable del desarrollo del proceso de negociación con los proveedores de la plataforma online.
- Responsable de la generación del margen de venta de cada negocio.
- Comunicación constante con los proveedores y seguimiento de satisfacción al cliente (proveedor).
- Proponer mejoras en la gestión de proveedores y gestionar la cartera de estos.
- Realizar la operatividad de la compra de productos a los proveedores y comunicación con los mismos en caso de reclamos y/o consultas de los proveedores.

8.3 Clima y Cultura Organizacional

“La cultura es la forma característica en la que poblaciones diferentes o sociedades humanas organizan su vida” Hellriegel & Slocum, p. 39 (2004); “el compromiso organizacional consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización, va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas establecidas” (Hellriegel & Slocum, 2004). La empresa une estas dos definiciones con la finalidad de promover el crecimiento organizacional, promoviendo la creatividad, la innovación e ir más allá de su desempeño rutinario, alineados a los objetivos estratégicos de la organización. Con esta finalidad se establecerán metas que guíen el comportamiento de cada integrante y que puedan ser medidas a través de KPIs, que permitan una mejora continua en la evaluación de desempeño individual y de la empresa.

Waylla Box promueve la vida sana como parte de su política y esto lo asocia a los valores de la organización, por tanto, los equipos de trabajo estarán orientados hacia obtener “una adicción sana” de los colaboradores hacia la compañía.

Entre los objetivos de recursos humanos para todas las etapas de desarrollo planteadas para la compañía se ha considerado:

- Captar personas con los mismos valores que promueve la organización, es decir basados en el cuidado y la promoción de la vida sana.
- Promover la integración para los miembros de la organización, incentivando y premiando los actos que añadan valor, vuelvan más eficientes, reduzcan costos en la cadena.
- Retener a los buenos empleados por sus aportes a la calidad del servicio que se presta a los clientes

Para este caso, se aplicará una cultura de Innovación (Emprendedora); la que se caracterizará por ser adaptable al entorno; ser flexible, fomentando la creatividad, conviviendo con la incertidumbre y la ambigüedad de la información. Se priorizará un ambiente de trabajo dinámico, emprendedor y creativo.

Se estimulará el riesgo, el conocimiento y la creatividad para poder estar siempre a la vanguardia; creando una visión de futuro.

Es necesario indicar que en la 1era Etapa del funcionamiento de la empresa; las funciones de las Gerencias Funcionales estarán fusionadas con otras áreas funcionales a fin de cumplir con los objetivos estratégicos de RRHH.

Para la 2da etapa; se irán implementando las gerencias necesarias conforme el crecimiento de la compañía lo requiera.

En la 3era etapa se espera tener la estructura organizacional completa.

8.4 Gestión, Contratación y Desarrollo del Talento Humano

“Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización” (Chiavenato, 2009)

Dada la importancia de este concepto, la compañía priorizará la contratación de personal necesario para su funcionamiento, buscando competencias que se ajusten a la gestión de talento humano, es decir, un enfoque en las habilidades humanas. Antes de la contratación del personal, se reunirá el Gerente General y el encargado de Recursos Humanos, ambos elaboraran el Manual de Organización y Funciones (MOF) para determinar cuáles son las competencias, responsabilidades cualidades, funciones que deben cumplir todos los miembros de la organización teniendo como eje principal la estrategia planteada para la gestión por talento humano.

- Para la contratación del equipo también se evaluarán otros aspectos, evaluación psicológica, verificación de antecedentes e Infocorp, estos factores en negativo pueden disminuir y/o mermar en su desempeño, por lo que es muy importante tener presente estos aspectos.
- Se definirán los perfiles y definiciones de los puestos de trabajo.

8.5 Estructura Remunerativa

Para la elaboración de la estructura de costos de personal (ver Anexo 46) se ha considerado ingresar a todo el personal a planilla bajo el régimen laboral dictaminado en el DL 1086, en donde se establece que los empleados que trabajan en las micro y pequeñas empresas (MYPE), tienen derecho a los siguientes beneficios adicionales.

- Recibir 2 gratificaciones anuales, siendo el valor de cada una, el 50% de su remuneración bruta mensual.

- Recibir CTS, monto anual 50% de su remuneración bruta mensual.
- Recibir el beneficio de salud, 9% de su remuneración anual.
- Estos gastos se provisionarán de manera mensual para efectos contables.

8.5.1 Política de incremento de sueldos

- *Waylla Box* contempla un incremento de sueldo en el año 3, al asistente de compras, de 20% de remuneración bruta mensual.
- Los gerentes de cada departamento tendrán un incremento del 66% en el año 3.
- Para el resto de las posiciones, no se contempla incrementos de sueldo en el plan actual.

CAPÍTULO IX PLAN DE TECNOLOGÍA

El alcance del plan de tecnología abarcará aspectos como estrategia de marketing digital y la participación de las herramientas para conseguir los objetivos de publicidad requeridos. Asimismo, se explicará las actividades a realizar para la seguridad de la plataforma digital colaborativa, como también la arquitectura de construcción y costos asociados al plan tecnológico, los cuales están considerados en la estructura de costos del plan de operaciones.

9.1 KPIs principales

A través de la herramienta *Metricool*, se puede evaluar los siguientes indicadores de la web de *Waylla Box*. Para el posicionamiento de palabras clave va a utilizar en la estrategia SEO (Google, 2020)

9.1.1 Medición del desempeño web

- Número de visitas realizadas a la web.
- Tasa de conversión:
- Duración de la sesión.
- Tráfico por canal
- Horarios más frecuentes de navegación en la plataforma.
- Dispositivos más usados desde donde se conectan los usuarios.

9.1.2 Indicadores de intenciones de los usuarios.

- Número de *clicks*.
- Número de impresiones.
- Posición media.
- Número de palabras posicionadas.
- Autoridad de la página

9.1.3 Posicionamiento de palabras clave en “Google Trends”

Entendimiento del interés de búsquedas de los visitantes web en el Perú, agregando 3 palabras importantes en considerar dentro de la estrategia (Marketing, 2020). Las palabras claves son: productos saludables, productos sin gluten, productos orgánicos, recetas nutritivas y comida saludable. El resultado de dicha comparación se muestra a continuación en el Anexo 48.

Se observa que el mercado peruano busca términos como comida saludable, libre de gluten y recetas nutritivas mayoritariamente, cuyos términos deben ser nombrados en el sitio web. Realizando el análisis de qué regiones buscan estos términos en Internet, se encontrará lo que se visualiza en el Anexo 49. El 25% de las búsquedas en un año corresponden a recetas saludables y el 75% de los internautas peruanos buscan información sobre comida saludable, en la ciudad de Lima

Otras palabras relacionadas a incluir en el SEO en la web, redes sociales y APPS, a raíz de las búsquedas, serían recetas de comidas nutritivas, recetas nutritivas para niños, recetas nutritivas peruanas, comida saludable para niños y alimentación saludable. Ver Anexo 50 y 51.

9.2 Evaluación de medios y soportes necesarios para el desarrollo de la plataforma digital *Waylla Box*

9.2.1 *Arquitectura*

La arquitectura de la plataforma está basada en Cloud Computing, puesto que se utilizará capacidades en la nube en Amazon, para poder albergar la aplicación y base de datos. A continuación, se muestra la arquitectura a alto nivel de la solución *Waylla Box* en el Anexo 52.

9.2.2 *Hosting*

El almacenamiento de servidores virtuales para la aplicación y la base de datos será sobre la nube pública de Amazon Ec2 (*Amazon Elastic Compute Cloud*). Estas capacidades en la nube permiten ser más eficientes, pues permite ser elástico a la necesidad del negocio pudiendo alquilarlo por horas y el pago es por uso.

9.2.3 *Tiempos de carga*

El tiempo de carga de un sitio web con un archivo de audio con velocidad de bits de 320 Kpbs es de 11.403s, mientras que un archivo de audio de velocidad de bits de 180 Kbps es de 8.764s tal como se ve en el Anexo 53. Esto dice que se debe asegurar que los tamaños de los archivos en lo posible sean de 180 Kbps para que no se vea afectada la web por contenido de mala calidad.

9.2.4 Lenguaje de programación

Para la capa de *Back End* se utilizará *React* y como *Front End* se utilizará *Node JS* (*Nestrategia, 2020*). La programación de la página será compatible con los siguientes navegadores: Google Chrome, Safari para MAC, Windows 10 Microsoft Edge, Firefox. En el caso de dispositivos móviles, los navegadores compatibles serán: google Chrome y Safari (*Iphone 6* o superior).

- Base de datos:
- Amazon RDS y MySQL.
- Configuración de correo electrónico:
- Se utilizará servidor de correos integrado con *GSuite de Google*.
- Dominio:
- Se contrató un dominio llamado *www.WayllaBox.com*, el cual se encontraba disponible para el desarrollo.

9.2.4.1 Mapa del sitio (ver Anexo 54)

9.2.4.2 Navegación de la aplicación (ver Anexo 55)

9.2.4.3 Política de backup y restore

Se considera la siguiente política de *Backup* para los servidores en Amazon:

- *Backup* incremental diario rotativo, de lunes a viernes (01 copia) con retención de dos (02) semanas.
- *Backup* full semanal rotativo, los días sábado (01 copia) con retención de dos (02) semanas.
- *Backup* full mensual histórico (01 copia) con retención por un (01) año.

A nivel de *restore*, se considera realizar una prueba de *restore* mensual.

9.2.4.4 Seguridad de la aplicación

Se utilizará los servicios de seguridad que brinda AWS, los cuales están agrupados en 5 (cinco) alcances que se complementan entre sí:

- Protección de datos, orientado a proteger los datos, cuentas y cargas de trabajo vía accesos no autorizados. Asimismo, incluye el cifrado y administración de claves y detección de amenazas que monitorizan y protegen continuamente sus cuentas y cargas de trabajo.

- Gestión de Acceso e Identidad, orientado a administrar identidades, recursos y permisos de forma segura y a escala.
- Protección de Infraestructuras a través de reglas de filtrado de tráfico.
- Detección de amenazas y monitoreo continuo de la actividad de la red y del comportamiento de la cuenta en la nube.
- Conformidad y privacidad de datos, a través del monitoreo continuo del entorno, utilizando para ello comprobaciones de conformidad automatizadas (Amazon, 2020)

9.2.5 Licencias y/o suscripciones necesarias

Dado que el desarrollo de la aplicación se realizará con software libre (*React* y *Node JS*), no se requerirá licenciamiento. Sin embargo, habrá que adquirir tanto el dominio como el certificado de seguridad.

Asimismo, se debe contemplar las capacidades computacionales en Amazon, las cuales incluyen los servicios de Hosting, seguridad, Base de Datos, monitoreo y *backup*.

Por último, se deberán adquirir licenciamiento tanto para Android como para IOS.

9.2.6 Optimización de Search Engine Optimization (SEO) Inicial

- Invertir en comprar posicionamiento en *Adwords*, en las palabras que actualmente son las más usadas por los clientes potenciales como: comida saludable, recetas saludables, productos saludables.
- Se debe invertir mayor tiempo en pulir la presentación de la página principal de la plataforma, teniendo en cuenta que el 75% de usuarios lee la primera página de búsqueda en Google. Por lo que, si el *site* se posicione en esta primera página, se tendrá más posibilidades de visualización y atraerá mucho más tráfico.
- Los contenidos deben revisarse constantemente, para que se enfoquen en soluciones de problemas o satisfacer las expectativas.

9.2.7 Configuraciones adicionales para monitoreo de servicios

- Para monitorear el desempeño de la campaña, se utilizarán herramientas para analítica web como: *Metricool*, *Google Analytics*, *Search Console*.
- En el caso de *Metricool* es una poderosa herramienta para captación de leads y que aplica la metodología del *Inbound marketing* creando *blogs*, *e-books*, videos

(Incrementa, 2020) y otro tipo de contenido que responda a las preguntas de los clientes potenciales.

- *Google Analytics* es la herramienta digital que te permite analizar la experiencia del cliente en una web o en un móvil. Con esta herramienta se espera obtener la comparación sobre la *websites* de competidores, sus audiencias. Ayuda a encontrar los mensajes y los canales que ganan los mejores resultados.
- El uso de *search console* es la herramienta de análisis para comprobar el posicionamiento de la web de *Waylla Box* y si está funcionando nuestra estrategia SEO.

9.2.8 Cumplimiento de SGSI y RGPD (protección de datos)

La Ley de Servicios de la Sociedad de la información (SSI) es la encargada de regular el comercio electrónico y que se debe tener en cuenta para poder habilitar el *eCommerce* de productos saludables u orgánicos. Lo que indica esta ley es que cierta información debe ser siempre visible:

- RUC, dirección de correo electrónico, el número de teléfono, denominación social.
- Los códigos de conducta que aplica la empresa.
- Los productos y los precios de este (declarando los costos de envío e impuestos).
- La información de inscripción registral.
- Autorización administrativa y/o titulación del personal que ejerza la actividad.

En el caso que la tienda online haga publicidad por correo, se debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- La publicidad debe ser clara, no dando pie a malentendidos.
- La empresa debe identificarse en todo momento.
- Si a través de un email se envían SMS, se debe contar con el consentimiento del cliente, además de mostrar el mensaje de “Publicidad” para que el cliente tenga opción a darse de baja.
- Si en los correos se envían ofertas o concursos, hay que explicar las condiciones con sencillez.

La ley de protección de datos personales (RGPD) estipula que el usuario sepa quién y cómo se están tratando sus datos personales, con la posibilidad de tomar una decisión

al respecto. En toda comunicación que *Waylla Box* realice debe pedir consentimiento expreso y específico del ciudadano para el uso de sus datos. Se debe contar con registros y pruebas de dicho consentimiento con fines de poder comprobar la legalidad de la petición.

Ambas leyes determinan un marco para el manejo de la información por la web, Mobile, campañas de *emailing* (Gestion, 2020) que se debe tomar en cuenta al momento de armar el contenido y el diseño de los canales, sobre todo para demostrar la transparencia de nuestra empresa.

9.2.9 Estrategia de SEO (Search Engine Optimization)

La estrategia SEO de la plataforma “*Waylla Box*” busca tener un posicionamiento privilegiado en los motores de búsqueda de Google, teniendo en cuenta no solo el cumplimiento de los objetivos estratégicos, sino con un conocimiento del *buyer* persona para poder configurar una campaña de marketing efectiva. Esta persona permitirá entender cuáles son sus tendencias de compra, de qué manera, para que sean contempladas por un nuevo sitio web B2C.

9.2.9.1 Objetivos SEO

A continuación, se definirá los objetivos SEO de la plataforma “*Waylla Box*”, que permitirán ejecutar las estrategias adecuadamente. Tener en cuenta que esta plataforma, al ser nueva en el mercado (Teaser, 2020) va a requerir que la estrategia esté dirigida a una campaña de lanzamiento para generar contactos digitales.

- Enrolar a 100 productores de productos saludables u orgánicos en los primeros 6 meses de operación para que puedan ofertar sus productos en nuestra plataforma digital.
- Generar un *buzz* marketing (Gestion, 2020) para difundir la plataforma entre amigos y conocidos en los próximos 6 meses.
- Identificar mediante la navegación del portal y sugerencias del cliente, productos que no están incorporados en el catálogo de productos de la plataforma.

Lo que le frustra al cliente ideal es que la vida laboral y la personal requieren tiempo de dedicación, que es escaso, por lo que requiere de un claro equilibrio. Es por esto por

lo que valora soluciones que le brinden inmediatez, facilidad de uso, con una comunicación amigable y que le permitan ahorrar tiempo y dinero.

9.2.10 Estrategia de posicionamiento orgánico SEO

- Convocar a 20 proveedores de servicios de amigos o referidos para que puedan ofrecer sus productos orgánicos y saludables en la plataforma en el primer mes de operación.
- Conseguir al menos 3,000 visitas a nuestra página web durante los tres primeros meses.
- Aspirar que cada 2 de 100 visitas se conviertan en leads en un lapso de 3 meses.
- Ser percibida como referente online para acceder a productos orgánicos y saludables dentro del primer año.
- Lograr posicionar SEO la página de home como interesante y de valor para el usuario como plataforma de venta de productos saludables, lo que trae consigo una mejor ubicación en los buscadores, aumentar la frecuencia de indexación y consolidación de la imagen de *Waylla Box*.
- Posicionar SEO de las páginas internas para categorizar las palabras definidas como *keywords* y amparado en los productos que se ofrecerá en la web, y.
- Posicionamiento SEO del BLOG para atacar el posicionamiento que con las páginas internas de los productos que no haya cubierto en la plataforma.

9.2.10.1 Aplicación de principios SEO en aplicación.

A continuación, se detallará los principios que cumple la plataforma “*Waylla Box*” para el posicionamiento SEO, basado en los pilares de SEO.

Es fundamental tener en cuenta que los buscadores realizan la clasificación de determinada página web a partir de las palabras que figuran dentro de su contenido, por lo que enlazar las necesidades del *buyer* persona se vuelve más relevante.

9.3 Arquitectura web

En el diseño de la plataforma “*Waylla Box*”, se buscó utilizar una arquitectura horizontal simple para que sea comprensible tanto por los motores de búsqueda como por los cibernautas. A continuación, se muestra el mapa del sitio de la plataforma y la visualización del menú en la web, en la Figura 9.1.

Figura 9.1 Menú de la página de Waylla Box



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

9.3.1 Optimización on-page

Vista previa en *google*: Este mensaje permitirá conducir al público objetivo hacia el *website*, teniendo en cuenta que no existe un dominio igual al *Wow Box*, ni tampoco una plataforma online que ofrezca productos orgánicos y saludables en un solo lugar, ver Figura 9.2.

Figura 9.2 Apariencia en búsqueda



- El dominio *Waylla Box* ha sido adquirido e incluye el filtro de seguridad para evitar el robo de dominio y Spam.
- El sitio web es compatible con dispositivos móviles.
- Se ha incluido una de las palabras claves en el título “productos saludables”.
- El nombre del negocio también aparece en el título.
- El título tiene buen largo.
- El título es único en Google.
- En la programación web se debe incluir en cada página de la web las meta descripciones usando las palabras claves identificadas como patrones de búsqueda de los consumidores.
- La estructura jerárquica fue detallada en la imagen XX1, y los links internos hace referencia a los nombres de la estructura, que permitirán identificar en donde se deben hacer los clics. Considerar la revisión de todos los enlaces internos para mejorar la experiencia usuaria. En caso de detectar un enlace roto, se deberá corregir de inmediato.

- Los principales *URL*'s de la navegación web contienen solo una ruta de subdirectorios para no confundir a los cibernautas, con el siguiente estándar: *Waylla Box/Menú/file.html*, donde *file* podrá ser reemplazada por las palabras definidas como *keyword*.
- Incluir las palabras claves en las zonas denominadas fuentes de imágenes, para que en caso no cargue el gráfico muestra el texto de referencia.

9.3.1.1 *Keyword research*

Mediante la herramienta *SEMRush* se ha realizado un análisis de dos de las palabras clave a utilizar en la web de *Waylla Box*. En los anexos 56 y 57 se muestran los indicadores obtenidos.

Al 01 de marzo se tuvo 1300 búsquedas en un mes, sobre la palabra productos orgánicos, lo cual es bajo.

El índice de dificultad de palabras clave (KD %) muestra lo difícil que sería superar a sus competidores en el top 20 orgánico de *google* para una palabra clave determinada. Cuanto mayor sea el porcentaje, más difícil será lograr altas clasificaciones para cada palabra objetivo

Una vez identificadas y ratificadas nuestras palabras claves el trabajo a realizar para el lanzamiento del sitio es:

- Crear contenido y publicarlo con el mayor uso de estas *Keywords*.
- Realizar el seguimiento mensual de la demanda de la *keyword* con herramientas como *MOZ*, *SEMRush* para validar el mantener del liderazgo en las búsquedas.
- Al tener un grado de dificultad bajo, el site tendrá menor trabajo para poder situarse entre los primeros resultados de búsqueda.

9.3.1.2 *Planteamiento de la estrategia de LinkBuilding.*

Linkbuilding es la estrategia que tiene como objetivo conseguir enlaces externos a nuestra web en *Waylla Box*, para mejorar el posicionamiento en los motores de búsqueda.

La autoridad de una página web es la importancia que tiene frente al resto, el valor y la calidad que tiene por sí mismo. Google tiene varias formas de medir la autoridad

de una web como, por ejemplo: la antigüedad del dominio, el tipo y sobre todo el número de enlaces que tengan como destino una web.

Las acciones que se propone aplicar son las siguientes:

- Antes de incluir algún enlace desde el sitio web, se utilizará una herramienta llamada *SEMRush*, para validar la autoridad del dominio y que tenga contenido más afín con nuestra página.
- Promocionar los artículos del blog con amigos y familiares en un inicio e ir añadiendo enlaces que tengan buen posicionamiento de búsqueda en Google (PageRank).
- Realizar una campaña de difusión de contenidos relevantes para los clientes, buscando que ellos puedan compartirlo en sus redes sociales. En un inicio se apoyaría de amigos y familiares, para compartir el enlace.
- Interactuar en blogs especializados del sector para conseguir enlaces de vuelta, y adquirir back links hacia el *site*.
- Crear perfiles en las redes sociales como Facebook, Instagram y LinkedIn para dirigir el tráfico a nuestra red y conseguir back links.

9.3.1.3 Planteamiento estratégico de Blog Corporativo

El manejo de la marca corporativa es importante para generar credibilidad. Es por esto por lo que nuestra comunicación en los diversos canales debe ser transparente, debe tener canales en donde formular preguntas, resolver impedimentos y quejas, y también para poder admitir errores y promover soluciones a los inconvenientes presentados por los clientes.

Lo más valorado es la puntuación que el cliente da de la experiencia del servicio logrado dentro de la plataforma, para lograr esto el planteamiento es el siguiente:

- Contar con personal para atención vía chat y telefónico para consultas y resolución de quejas.
- Realizar el monitoreo de las redes sociales en donde se menciona como marca, para poder responder transparente y claro sobre los aciertos y errores cometidos.

9.3.1.4 Estrategia de inbound marketing

Atracción:

- Canales: Informativos vía WEB (*site, blog*), email y redes sociales.
- Relaciones públicas: referir mediante familiares y amigos la nueva plataforma online para que puedan recomendarnos. Ofrecer un piloto con por lo menos 3 familiares o amigos, para medir el proceso del servicio.
- Publicidad en buscadores: Pagar por la suscripción en *Adwords* como elemento SEM luego del 3er mes.
- SEO: Orientar esfuerzos de optimización para que la página cuente con autoridad de dominio y de autoridad de la página. Auditorías cada 2 meses para validar el nivel de prioridad, Click Orgánico y dificultad en aparecer en la primera página de los buscadores.
- Marketing de contenidos: Blog actualizado con nuevo contenido de interés cada 15 días haciendo referencias *a los Keywords*.
- Social Media Marketing: Iniciar con una auditoría de la estrategia social de los competidores, puesto que la compañía es nueva. En base a esos hallazgos, plantear la estrategia para medios sociales.

Conversión:

- Elaborar contenidos en el sitio para que sean descargados un e-book llamado “Como escoger productos orgánicos y saludables de calidad” que existen en el mercado digital, y mediante una Landing page obtener sus datos como clientes potenciales, siendo los datos para pedir (Nombres y Apellidos, correo, celular, edad, cómo se enteró de esta plataforma, etc.).
- Preparar la página para el registro de visitantes como potenciales clientes en la sección “Registrarse” de modo que deje también información de sus preferencias alimentarias, entre otros, para activar notificaciones.

Compra:

- Durante el proceso de compra, se aplicaría la educación al visitante a modo de soporte activando segmentación de clientes para identificar quienes están más o menos preparados para la compra.
- *Lead nurturing* (Envío de correo electrónico personalizado con el paso a paso de su accionar: Confirmación de la operación, reserva del servicio, confirmación por parte del proveedor, atención del servicio).
- *Lead Scoring* (Puntuación de la experiencia por parte del visitante).

9.3.1.5 Herramientas.

Google Search Console: Analiza tu web y te avisa de posibles errores que afectan a tu posicionamiento natural como pueden ser errores de indexación, errores en el robots.txt, errores en el sistema, errores 404 o errores de servidor.

Google Analytics: Ofrece valiosa información del tráfico web, la audiencia, comportamiento de usuarios y conversiones que se producen en el sitio web. La herramienta permite crear informes personalizados de gran interés para medir los resultados obtenidos en nuestra estrategia.

Semrush: Plataforma de pago que permite realizar auditorías SEO y SEM, análisis de competencia, análisis de contenidos, de *keywords*, análisis de enlaces... en definitiva, es una de las herramientas más completas y potentes del sector gracias a las numerosas funcionalidades que ofrece.

Screaming Frog: *Screaming Frog* es de pago, pero su versión gratuita puede ser de utilidad para el análisis SEO interno de una web. Permite analizar nuestra estructura de navegación, los *titles*, *meta descriptions*, *headings*, *urls*, canónicas... es decir, permite hacer una completa auditoría SEO.

Ahrefs: Ayuda para el análisis de web completa para mejorar la estrategia de *linkbuilding*.

SEOMoz: Herramienta gratuita con versión de pago que permite analizar nuestra página web en cuanto a SEO *on page*, enlaces, redes sociales, seguimiento de palabras claves.

Planificador de palabras clave de Google: Herramienta que permite encontrar las palabras clave adecuadas por las que segmentar anuncios por AdWords y hacer una *research* para el plan SEO.

9.4 Estrategia de SEM (Search Engine Marketing)

Objetivos.

La estrategia tiene como objetivo a corto plazo cubrir los siguientes puntos:

- Generar tráfico fortaleciendo la marca.

- Atraer clientes para la venta de los productos.
- Generar y construir confianza.
- Crear comunidad de clientes y proveedores.
- Mantener la comunicación entre la empresa y clientes.

Keywords.

Se realizará el análisis de las palabras claves para un mejor entendimiento de los clientes con respecto a los productos.

Este análisis también puede ayudar a identificar el comportamiento de los clientes en las redes como, por ejemplo:

- Qué se comparte
- Cómo se comparte
- Qué se valora
- Los tipos de lazos que se presentan
- Los influenciadores

Presupuesto

El presupuesto se optimizará para cubrir las siguientes campañas:

- Recibir más llamadas sobre la venta de los productos
- Obtener más registros en nuestra web
- Recibir más visitas físicas en nuestras oficinas.

La inversión en este servicio tendrá un presupuesto asignado de 1000 soles mensuales, llegando a un monto anual de 12000 soles, esta inversión se realizará en Google Ads.

Argumentación de concordancias.

La generación de resultados brindará un resultado cercano a los objetivos que se define inicialmente y estos tienen como resultados la configuración en las herramientas que ayudarán con esta información.

Google Ads usa algoritmos que ayudan a optimizar y que llegan a un mejor resultado a corto plazo.

Grupos de anuncios.

Las campañas estarán asociadas al tipo de perfil identificado para los productos, la zona geográfica y nivel socioeconómico. Cada anuncio tendrá un periodo de duración y según el tipo de campaña se priorizará.

Anuncios.

Los anuncios usados para este tipo de campaña serán los siguientes:

- Anuncios de texto en otros buscadores diferentes al Google como, por ejemplo, *Yahoo* o Bing, dentro de los más usados.
- Anuncios combinados en plataformas que venden espacios en medios de comunicación tradicionales como medios online.
- Anuncios específicamente pensados para su distribución en medios especializados como revistas en Internet y blogs.
- Anuncios de vídeo publicados en plataformas de contenidos audiovisuales como, por ejemplo, Vimeo, Youtube y otros.

9.4.1 Campaña de Branding

Objetivo

Se definieron como los siguientes objetivos:

- Crear vínculos emocionales
- Promover la asociación de ideas
- Diferenciación
- Enfoque de los objetivos
- Sustento de la estrategia de marketing.

Keywords

Se realizará el análisis de las palabras claves para un mejor entendimiento de los clientes con respecto a los productos.

Presupuesto

El presupuesto que se usará para el branding en esta primera etapa será cubierto dentro del SEM.

Idiomas, ubicaciones y fechas.

El público objetivo está definido y se ha mencionado en el modelo del negocio, en Perú.

Anuncios.

Todos los anuncios serán tratados por las redes sociales identificados por el público objetivo definido.

9.5 Estrategia en redes sociales

9.5.1 Definición de objetivos.

Para la estrategia en redes sociales se usará tres canales principalmente, el público objetivo que está familiarizado con las siguientes redes sociales son Facebook, Instagram y LinkedIn.

Es necesario optimizar el marketing digital usando estos canales, también es necesario la definición de campañas e invertir en ellas, inclusive en suscripciones.

9.5.2 Planteamiento estratégico para cada plataforma seleccionada

En general, en cada red social se identifica el objetivo de marketing que se está atendiendo por dicho canal. Asimismo, a continuación, se definirá el Target al cuál están dirigido todas las redes sociales.

- Target: Varones y mujeres entre 25 y 45 años de los NSE A y B, de los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.
- En cada red social, se puede dar más información sobre el número de usuarios por mes.
- Para la plataforma Facebook es necesario realizar campañas, de acuerdo con la zona geográfica, estatus social, ubicación.

9.5.3 Campaña en Facebook y Facebook Ads

9.5.3.1 Objetivo General

Atraer 10,000 visitas al site principal a través del uso de redes sociales en un lapso de 6 meses.

9.5.3.2 Acciones

- Crear un perfil de negocio en Facebook que se llame “Waylla Box”. Ver Anexo 58.

- Activar la campaña “Tráfico *Waylla Box*”, cuyas condiciones son llevar tráfico a la página web de la empresa, cuya audiencia cumpla con ser de los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina, varones y mujeres entre 25 y 45 años, de los NSE A y B.
- Publicación de contenido en blog de *Waylla Box* cada semana, las cuales se lanzan en Facebook, con un texto largo y elaborado para que el algoritmo de Facebook premie como publicaciones espaciadas.
- Creación y publicación de video quincenalmente para conocer la plataforma y que ésta sea llamada dentro de un anuncio en Facebook.

9.5.3.3 Campaña para Instagram

- Crear el perfil de negocio en Instagram que enlace a la URL hacia la página web de *Waylla Box*, indicando el horario comercial, la dirección y número de teléfono.
- Crear imágenes llamativas sobre la marca en Instagram, y publicar de forma semanal.
- Configurar el mismo contenido visual que conforma los videos que se suban al Facebook, teniendo en cuenta que *Facebook Ads* se integra en automático con Instagram.

9.5.4 Campaña para videos en Youtube

9.5.4.1 Objetivo General

Consideración de la marca y del producto a través de una campaña de video marketing en *Youtube*. Cumpliendo con el objetivo de ayudar a posicionar al negocio como plataforma referente en productos orgánicos y saludables.

9.5.4.2 Acciones

- Crear canal de *Waylla Box* para preparar videos de comunicación para lanzamiento de la plataforma, tutoriales para uso de la plataforma y también para publicar videos relacionados a entretenimientos y auspiciadores.
- Crear video de lanzamiento de la marca titulado “Conoce tu producto desde el campo hasta tu casa” como video principal en el canal de *Youtube* de *CumplePosible*.

- Enlazar el canal a *Google Adwords* para poder iniciar la campaña orientada a la generación de la marca.
- Crear videos relacionados a entretenimiento y publicarlos quincenalmente.

9.5.5 Contenido en blogs

En este punto, se ampliará lo que es el contenido a nivel de Blogs, basándonos en:

- A partir de las preguntas frecuentes, y consultas de los clientes, preparar material que pueda servir a los usuarios.
- Crear un artículo con la experiencia de productos y servicios ya brindados incorporándose links a los videos de la página para que brinde mayor confianza sobre la calidad que se ofrece.
- Analizando las diferentes tendencias de búsqueda con *Google Trends*, se observa qué contenido se debe dar mayor impulso.
- Elaborar blog con 10 consejos útiles al momento de adquirir productos orgánicos y saludables en Lima.
- Entrevistas a proveedores de productos orgánicos y saludables para compartir la experiencia en su rubro.

9.5.6 Políticas

En esta sección se define cuáles son las políticas que deben seguir todos los empleados de nuestra organización para ayudar a proteger la reputación de la marca *Waylla Box* y motivar a los empleados a comunicarnos con responsabilidad.

- Está prohibido el uso de palabras soeces en la comunicación digital o real con los clientes o socios.
- Manejar como lineamiento de la marca, que *Waylla Box* es un asistente que te ayudará a obtener productos orgánicos y saludables de calidad, a tu gusto y a tu presupuesto, en ese sentido, todos los empleados pueden difundir las comunicaciones en sus redes sociales y también referir a posibles clientes. El estilo debe ser fresco y con vocación de servicio.
- La información que no se debe difundir en redes son: sueldos de los empleados, casos de reclamo o quejas que no hayan salido de redes sociales, problemas para establecer acuerdos comerciales con los socios proveedores.

9.5.7 Roles y responsabilidad

- Es responsabilidad del diseñador el elaborar el diseño de los comunicados o blogs, pero previo a su publicación debe ser aprobado por el gerente comercial.
- Las acciones de servicio al cliente deben ser articuladas y gestionados por el gerente de operaciones.
- Toda interacción a través de nuestras redes sociales debe ser canalizado con el *Community manager*, y él tendrá accesos a los *speech* de preguntas frecuentes, manejar comentarios positivos o negativos de la marca.
- En caso de problemas jurídicos y de seguridad, éstos deben ser escalados al Gerente General.

9.5.8 Riesgos potenciales y jurídicos

- Todo registro de información debe solicitar expresamente aprobación para el manejo de sus datos personales y para poder enviar campañas o promociones a los registrados.
- Al momento de acceder a la web, el cliente debe aprobar expresamente el uso de cookies y que va a registrar actividad desde su equipo.
- Todo contenido en redes que sea extraído de terceros debe ser citado siguiendo el estándar del APA.
- Se solicita a los empleados que, al comentar respecto a la marca, indiquen claramente que son opiniones y no reflejan necesariamente las de mi empleador.

9.5.9 Riesgos de seguridad

- El manejo del usuario y contraseña para acceder a la plataforma es personal e intransferible.
- No dejar contraseñas visibles de modo que caigan en suplantación de identidad, o que los correos caigan en spam.
- En caso de una violación de seguridad, se debe enviar un comunicado informando de lo sucedido y las medidas correctivas que se han realizado para salvaguardar la información de los clientes, socios y empleados.

9.5.10 Recursos necesarios

- Se requiere contar como recursos necesarios con lo siguiente:
- 1 diseñador para desarrollo de arte y contenidos. Sueldo Mensual S/ 2,500.00.

- 1 *community manager* para revisar respuestas y evitar crisis en redes sociales. Sueldo mensual: S/ 1,500.00.
- Presupuesto de S/ 2,000.00 mensuales para el lanzamiento de la página en *Facebook Ads* para la campaña de tráfico.
- Presupuesto de S/ 2,000.00 mensuales para la difusión de videos promocionales por *YouTube Ads*.
- Pago de creación de página web, uso de dominio y mantenimiento de la página web por un año S/ 730.00.
- Suscripción a *HootSuite* en versión Business por US\$ 19 al mes o S/ 752.40 para el análisis de las redes sociales en un solo panel y medición de la reputación de la marca.
- Total, presupuesto: S/ 13,793.00 mensual aproximadamente.

9.5.11 Medición y control de resultados

Para la medición de los resultados de las estrategias de campaña empleadas, se utilizarán los visores que se encuentran en *Facebook Ads* y en *Google Ads*, que cuentan con la siguiente información:

- Alcance: Número de personas que vieron el anuncio por lo menos una vez.
- Importe gastado: Cantidad total estimada que se gastó en la campaña, conjunto de anuncios o anuncios específicos.
- Impresiones: Número de veces que los anuncios aparecieron en pantalla.
- Clics: Número de clics en los enlaces del anuncio que dirigieron los destinos tanto fuera como dentro de Facebook, Instagram.
- Asimismo, muestra datos demográficos del público (edad, sexo, ubicación), hora de preferencia que realizaron los clics.
- A nivel del contenido, la interacción que se realizaría sería:
 - Contenido del anuncio.
 - Entrega.
 - Reacciones de la publicación.
 - Comentarios de la publicación.
 - Veces que se compartió la publicación.
 - Clics en el enlace.
 - Me gusta de la página.

- A nivel de la interacción con el video se analizaría:
 - Impresiones.
 - Reproducciones del video continuas de 2 segundos.
 - Costo por reproducción de video continua de 2 segundos.
 - Reproducción del video durante al menos 3 segundos.
 - Costo por reproducción de video continua de 3 segundos.

9.5.12 *Resumen de los siguientes KPIS*

- **KPI de conversión y resultado:** ROI, CPA, CPL, % conversiones, CTR.
- **ROI:** Evalúa si la campaña es conveniente para *Waylla Box*. $ROI = ((\text{Beneficios de la campaña de redes sociales} - \text{Costo de la campaña en redes}) / \text{Costo de la campaña en redes sociales}) \times 100$
- **CPA:** Costo por cada comprador en la web = $(\text{Costo de la campaña en redes sociales} / \text{total de compradores logrados por la campaña de redes sociales en ese periodo}) \times 100$.
- **CPL:** Costo por cliente potencial logrado = $(\text{Costo de la campaña en redes sociales} / \text{total de clientes potenciales logrados por la campaña de redes sociales en ese periodo}) \times 100$.
- **% de conversiones** = $(\text{Número de conversiones en el sitio web logradas por visitantes de RRSS en los últimos 30 días} / \text{total de visitantes al sitio web desde RRSS en ese periodo}) \times 100$.
- **CTR:** Tasa de clic en enlaces publicados en redes sociales = $(\text{Número de clics en los últimos 30 días} / \text{total de impresiones del periodo}) \times 100$
-
- **KPI de interacción y alcance:** *Engagement*, personas alcanzadas, comentarios, me gusta, compartir.
- ***Engagement Facebook:*** $(\# \text{ Me gusta} + \# \text{ de compartidos} + \# \text{ de comentarios}) / \text{usuarios alcanzados}) \times 100$.
- ***Engagement Instagram:*** $(\# \text{ Me gusta} + \# \text{ de comentarios} / \text{usuarios alcanzados}) \times 100$.
- **KPI de comunidad y gestión:** Número de Fans o seguidores, publicaciones.
- Variación del número de Fans = $(\text{Número de fans actual} / \text{Número de fans del mes anterior}) \times 100$.

- Cumplimiento de la periodicidad de publicaciones = (publicaciones reales en la cada red social en los últimos 30 días / publicaciones programadas en cada red social) x 100

Asimismo, en una hoja de control se realizaría el análisis de los resultados de la campaña, para aplicar a acciones de *remarketing*, si no se ha logrado el cumplimiento de los objetivos trazados.

9.6 Estrategia de *emailing*

9.6.1 *Planteamiento estratégico*

i. Objetivos:

- Crear un nuevo canal de comunicación para vender al público.
- Aumentar en un 15% al mes la cantidad de suscriptores al *newsletter de “Waylla Box”*.

ii. Estrategia:

- Lanzamiento de ofertas exclusivas para suscriptores.
- Envío de contenidos relacionados a los productos del *newsletter*.
- Inclusión de banner promocionales personalizados dentro del *newsletter*.
- Concursos y sorteos exclusivos para suscriptores.

iii. Tipos de contenido:

- Noticias
- Ofertas
- Banners
- Testimoniales

iv. Frecuencia de contenidos:

- Envío de un *newsletter* dos veces al mes.

Plan de envíos: Ver Anexo 59 y 60

9.6.2 *Creación de listas de correo*

Una lista de distribución permite enviar simultáneamente un correo electrónico a múltiples destinatarios introduciendo el nombre de la lista de distribución en el campo de destinatario del correo electrónico.

9.6.3 *Campaña de email marketing*

Para la campaña de email se elaborará una página html, para poder publicar el contenido a loss clientes.

9.6.4 *KPIS y medidas correctoras*

- Métricas de listas
- Aumento de suscriptores.
- Tasa de bajas.
- Métricas de envíos de *newsletters*.
- Tasa de apertura
- Clics en enlaces.
- Bajas por envío.
- Métricas de conversión
- Medidas antispam.

Medidas para no caer en la bandeja de spam y ser efectivos en llegar al cliente en el momento correcto:

- Crear nuestra propia base de datos para nuestra estrategia de marketing. Esto quiere decir, que no es recomendable comprar base de datos, es mejor captarla por los propios medios a través de *landings* y por la web.
- Validar que el email desde donde se envían las comunicaciones sea real y reconocible.
- Que la dirección IP de envío no sea *spammer*.
- Realizar pruebas para saber si el correo llega bien o no, para validar si pasan la barrera del spam.
- Cuidar el mensaje de los asuntos. Ser breve y sincero, no utilizar la palabra gratis, no usar íconos ni caracteres raros.
- No incluir archivos adjuntos ni tampoco muchos enlaces en la comunicación.
- Cuidar el HTML. Analizar el código es fundamental para no incluir código de sobra o mal formateado.
- No utilizar demasiadas imágenes en un newsletter, pues podría haber usuarios que tengan bloqueado ver imágenes y el mensaje no llegaría a ellos.

9.7 *Machine Learning as a Service*

Crear modelos fácilmente con la interfaz de usuario sin código de aprendizaje automático automatizado o a través de una experiencia de cuadernos donde se da prioridad al código. Personalizando los modelos rápidamente y aplicar la configuración de control a las iteraciones, los umbrales, las validaciones, los algoritmos bloqueados y otros criterios de experimento.

Este servicio permitirá tener un mejor manejo de como interactuar con el público objetivo usando las interacciones de los clientes en la plataforma tecnológica.

9.8 Presupuesto

Presupuesto de Desarrollo de Plataforma (MVP + Mkt Digital). El alcance de la plataforma tiene como objetivo liberar el MVP (*Minimum Viable Product*) y comenzar a validar el modelo de negocio planteado en nuestra propuesta, para esto se ha contratado a una empresa especializada en el desarrollo de las plataformas bajo los estándares mencionados en la arquitectura de la plataforma, esto incluye los siguientes aspectos digitales. Ver Tabla 9.1.

Tabla 9.1 Presupuesto de inversión en Marketing digital y Software

ETAPAS	INVERSION \$ (Anual)
Desarrollo de la plataforma	
● Infraestructura Tecnológica	\$ 20,000
● Programación de plataforma	
● Licenciamiento de dominios y certificados de seguridad	
● Costo por setup de pasarela de pago	
● Soporte de la plataforma	
● 50 horas de desarrollo adicional al año	
TOTAL	\$ 20,000

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Con este presupuesto se puede comenzar el primer año y el año siguiente renovar de acuerdo conforme al avance de los indicadores y la nueva estrategia.

9.9 Integración de Facturación Electrónica

La plataforma cuenta con un servicio integrado de emisión de facturación electrónica, esto con el fin de poder emitir los documentos de venta de los productos y poder tener el control de estos de manera online.

El tratamiento de los documentos se inicia en el momento que el cliente final cancela el pago del producto y se envían documento de digital al cliente. Ver Anexo 61

Con la integración de este servicio con la plataforma *Waylla Box* se logrará cubrir estos 4 procesos:

- Gestionar las ventas
- Organización de productos
- Administración de clientes
- Emisión de documentos.

La inversión del servicio es un pago mensual de \$64 e incluye el IGV. Como alcance del servicio BSALE tiene los siguientes documentos o entregables:

- Boleta y facturas electrónicas.
- Informes en línea de ventas.
- Control de inventarios.
- Integración con *eCommerce*.

Por el momento el servicio no tiene tiendas físicas por tal motivo no es necesario tener el módulo de punto de venta en el proceso de venta.

En esta primera etapa del servicio se usará este servicio porque es el más seguro, fácil de integrar y tiene soporte local.

9.10 Etapas de implementación de la plataforma digital colaborativa

Considerando que el proyecto presentado obedece a un emprendimiento de innovación (Startup), el mismo nace bajo un panorama de alta incertidumbre y con mínimos recursos para lograr la puesta en marcha. Para poder facilitar el inicio de actividades y aterrizar al modelamiento tecnológico, se menciona en la Tabla 9.2 las etapas que se plantean a nivel tecnológico, para el presente plan de negocio, las cuales irán apoyadas de herramientas de metodologías de trabajo y herramientas tecnológicas

de soporte, junto con el uso de marketing digital que ya se ha descrito en el presente capítulo.

**Tabla 9.2 Etapas de implementación de la plataforma digital colaborativa
*Waylla Box***

ETAPAS	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
Desarrollo de prototipo Waylla Box	En esta etapa del proyecto se materializa las ideas obtenidas de la investigación de mercado, en un prototipo capaz de interactuar y resolver ciertas hipótesis. En esta etapa se realiza la inversión de S/15,188 que comprende el diseño del MVP básico, software de sistemas y facturación.	Año 0
Desarrollo del MVP	El mínimo producto viable será lanzado en la etapa inicial del proyecto. Se busca con este desarrollo, el experimentar el modelo de negocio. El plazo esperado para el presente proyecto es de 1 año.	Año 1
Desarrollo de Plataforma Digital Colaborativa V. 1	Considerando la continuidad y efectividad del modelo de negocio, utilizando el MVP, se procederá a realizar los primeros ajustes, dejando el MVP, para pasar a la primera versión del producto tecnológico.	Año 2
Desarrollo de Plataforma Digital Colaborativa V. 2	Siguiendo el proceso de “pivoteo” se genera la segunda versión del producto digital colaborativo, que incluiría manejo de BIG DATA. La inversión para este nuevo MVP será de S/. 68,000 + IGV	Año 3

Elaboración: Autores de la tesis

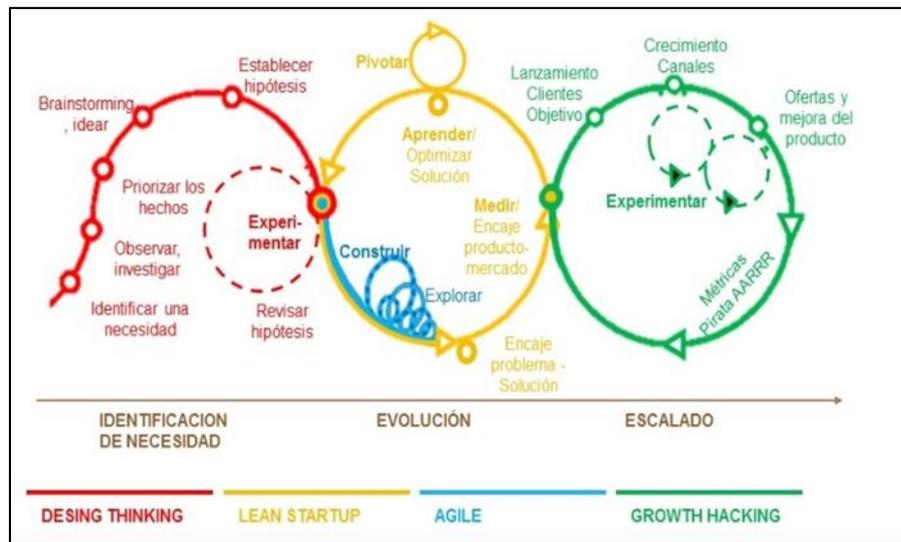
Según Nordstrom *Innovation Lab* (2012), proponen la integración de metodologías ágiles en la integración de etapas de una Startup a nivel digital, las mismas que ayudarán a minimizar los riesgos en el proceso de maduración del proyecto. Estas metodologías son las siguientes:

- A. *Design Thinking*: se considera esta metodología en la etapa 0 del proyecto integrándose con la etapa 1. Permitirá conocer las necesidades de los potenciales consumidores, a través de un prototipo.
- B. Agile (Scrum): Se involucra al cliente en el desarrollo del producto, iniciando con un MVP el cuál sirve para experimentar e ir adecuando, en tiempo real, el producto hacia las necesidades que van surgiendo.
- C. Lean: se considera que, en el año 2, se podrá presentar al cliente una versión del producto, de acuerdo con sus expectativas. Será el momento de validación, por parte del cliente, del producto y modelo de negocio, en su primera versión oficial.
- D. *Growth Hacking*: Análisis de métricas e información obtenida para generar el proceso de crecimiento exponencial.

9.11 Integración de Etapas

El proceso de experimentación de aplicará en todas las etapas del proyecto, de forma distinta en cada una de ellas. La etapa año 0 y año 1, que están graficadas de color rojo en la Figura 9.3 indican como el prototipo llevará al modelamiento del MVP, en la etapa año 1 y 2 se buscará aprender y experimentar con el MVP y potenciar las ventas a nivel inicial. En la etapa año 3 (color verde) se puede continuar camino al crecimiento exponencial de las ventas, ajustando el producto con tecnologías como BIG Data.

Figura 9.3 Integración de etapas



Fuente y elaboración: Nordstrom Innovation Lab

Se considera s importante señalar que, para el planteamiento de estas etapas, se ha tomado en cuenta los efectos de la pandemia, los cuales resultan ser una oportunidad en el negocio, como mayor conectividad a redes, crecimiento del *eCommerce*, tendencia a la alimentación saludable y ser una alternativa innovadora en una situación de “Nueva normalidad”.

CAPÍTULO X PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo, se tiene como objetivo principal la evaluación económica y financiera del plan de negocios de Waylla Box; se evaluará la estructura de costos, estrategias de inversión y por ende la viabilidad del modelo. Analizando para este fin los estados financieros proyectados; el flujo de caja; Van y TIR. El análisis se realizará para un horizonte de 5 años.

10.1 Objetivos del plan financiero

- Evaluar si es viable el plan de negocio financiera y económicamente a lo largo del tiempo.
- Proyectar los estados financieros, flujo de caja a lo largo de los 5 años.
- Calcular el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno TIR.
- Realizar un análisis de sensibilidad para identificar los puntos críticos para la viabilidad económica y financiera del negocio en el escenario pesimista.

10.2 Consideraciones Preliminares

- El Horizonte de evaluación será de 5 años.
- Según el decreto legislativo la empresa será catalogada como pequeña empresa; por tanto, el impuesto a la renta a pagar será de 29.5% y para el régimen laboral las condiciones que considera el decreto.
- La inflación no se considerará en esta evaluación dada la estabilidad de la economía peruana según las proyecciones del Banco Central de Reserva del Perú.
- Para el tratamiento tributario se respetará la normativa vigente entre ellas las de SUNAT, normas NIC.
- Para el tratamiento de la depreciación se utilizará el método de depreciación lineal
- La evaluación económica financiera se realiza en la moneda: Nuevo Sol.
- El financiamiento del plan de negocio será con capital propio de cada uno de los accionistas, según:

El patrimonio inicial de la empresa será S/ 350,000 equivalente al 100% del capital social de la empresa; repartido de la siguiente manera:

- Carla Ruiz invertirá: El 30% equivalente a S/. 105,000

- Helen Brenner invertirá: El 10% equivalente a S/. 35,000
- Rubi Ortiz invertirá: El 7% equivalente a S/. 24,500
- Jorge Rodríguez invertirá: El 53% equivalente a S/. 185,500
- La rentabilidad exigida por los accionistas será de 25%.
- El pago a proveedores será de 30 días una vez presentada su factura.
- No se considerará tratamiento de las deducciones; dado que el negocio de Waylla Box, es la que la venta de productos no sujetos a deducción, según decreto legislativo 940.

Los acuerdos de los accionistas son:

- Los 2 primeros años se trabajará al mínimo gasto utilizando un MVP (Plataforma digital básica y necesaria para operar).
- A partir del 3er año se ejecutará un UP GRADE de la MVP inicial para potenciar sus funcionalidades y dar mayor énfasis al uso de las herramientas tecnológicas vigentes y que esta sirva de apoyo al crecimiento del negocio.

Los 3 primeros años no se repartirá utilidades.

- Se considerará una política de reinversión de utilidades hasta el 3er año.
- A partir del 4to año los accionistas decidirán si la política de dividendos es reemplazada por nuevas decisiones.
- No se contratará personal familiar de los accionistas en la empresa.

10.3 Mercado de demanda objetivo

El mercado de demanda objetivo está conformado hombres y mujeres de 25 a 45 años, NSE A / B; que viven en Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina (Zona 7) y compran productos saludables y orgánicos, tal como se muestra en el plan de marketing de esta tesis.

10.4 Políticas de cobranza

La política de cobranza en *Waylla Box* es exclusivamente cobranzas al contado, es decir, la empresa no aplicará financiamiento a clientes. Los ingresos se darán exclusivamente por la pasarela de pagos de la plataforma digital.

10.5 Inversión Inicial en activos

Adicionalmente al capital que los accionistas realizaran como capital social; el negocio iniciará con un local alquilado en la zona de Santiago de Surco que funcionará solamente como oficina administrativa general y para la atención de la interacción con los clientes en reclamo. Y allí se encontrará el área de operaciones, distribución, comercial y administrativa. Ver Tabla 10.1.

Se requerirá como inversión inicial lo siguiente:

Tabla 10.1 Inversión en Activos Fijos

Inversión en Capex Mobiliario

Concepto	Características	Cantidad Total	Monto Soles	Monto Total
Escritorios	Para el uso de las áreas organizacionales	5	400	2,000
Mobiliario de Oficina	Para el uso de las áreas organizacionales	5	350	1,750
Computadoras	Para el funcionamiento de la empresa en General	4	3,060	12,240
Cajoneras de Estantes	Para guardar información del área de operaciones	2	300	600
			Total S/	16,590

Inversión en Capex Tecnológico 1

Concepto	Características	Cantidad Total	Monto Soles	Monto Total
Desarrollo de Plataforma	MVP 1 (Minimum Viable Products)	1	6,800	6,800
Licencias de Software	Windows / Office / otros	4	1,425	5,700
Sistema de Facturación	Besale	1	2,688	2,688
			Total S/	15,188

Inversión en Capex Tecnológico 2

Concepto	Características	Cantidad Total	Monto Soles	Monto Total
Desarrollo de Nueva Plataforma	MVP 2 (Minimum Viable Products)	1	68,000	68,000
			Total S/	68,000

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Para las inversiones futuras, se decidió que se escalaría el MVP (Plataforma digital), en el 3er año de operación.

10.6 Proyección de Costos y gastos

Dentro del proceso de análisis económico financiero que se realizando, se ha determinado la necesidad de costos y gastos bajo las estrategias que se aplicando al modelo de negocio; por ende, se asignará recursos a la inversión en marketing, recursos humanos y a la operación, siendo esta ultima el corazón de la estrategia; a continuación, se presentan los presupuestos asignados:

10.7 Inversión en Marketing

La política de inversión en Marketing (Marketing para conseguir proveedores y Marketing digital para conseguir clientes); para el primer año de operación la inversión es de S/ 24,000 sin considerar el IGV y para los 5 años de horizonte de análisis; está reflejada en la siguiente Tabla 10.2.

Tabla 10.2 Presupuesto de Marketing.

Inversión en Marketing						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing con Proveedores	-	18,000	13,500	10,125	7,594	5,695
Visitas en Ferias Limas	-	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Total	-	24,000	19,500	16,125	13,594	11,695

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Dentro de la inversión en marketing no se considera la inversión de manejo del marketing digital, se ha considerado que esta inversión será parte de los gastos de operación, ya que la operación es el pilar principal de las ventas.

10.8 Inversión en Recursos Humanos

La inversión en recursos humanos está basada en la utilización de la legislación laboral de las MYPE y adicionalmente que los 4 integrantes accionistas de la compañía trabajaran en la empresa según el organigrama planteado hasta al menos finales del 2do año de operación con el fin de minimizar los costos; es necesario indicar que la operación en RRHH se realizará por Etapas, considerando que la 1era etapa será el periodo comprendido desde el inicio del primer año, hasta la finalización del 2do año; y la 2da etapa, desde el inicio del 3er años hasta el 5to año de operación; al inicio del 3er año ya se tendrá el UP GRADE del MVP que servirá de plataforma de crecimiento del negocio; el resumen de la inversión lo se tiene en la Tabla 10.3

Tabla 10.3 Presupuesto de Recursos Humanos

área	Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerencia General	Gerencia General	29,160.00	29,160.00	36,450.00	36,450.00	36,450.00
Responsable de Finanzas y Contabilidad	Responsable de Finanzas y Contabilidad					
Gerencia Comercial	Gerente Administración y Personal	29,160.00	29,160.00	36,450.00	36,450.00	36,450.00
Gerencia de Operaciones	Gerente de Operaciones	29,160.00	29,160.00	36,450.00	36,450.00	36,450.00
Equipo de Control de Calidad y Post Venta	Ejecutivo de atención al cliente (1) (A partir del mes 7-Año 1)	10,935.00	21,870.00	21,870.00	21,870.00	21,870.00
Equipo de Analisis Técnico	Analista de Marketing Digital e Inteligencia Comercial (A partir del mes 7-Año 1)	10,935.00	21,870.00	21,870.00	21,870.00	21,870.00
Equipo Comercial	Especialista de Procurement (1) (A partir del mes 7 -Año 1)	10,935.00	21,870.00	21,870.00	21,870.00	21,870.00
Total	Total	120,285.00	153,090.00	174,960.00	174,960.00	174,960.00

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

10.9 Inversión en las Operaciones

Siendo la inversión en operaciones la parte principal de la compañía, la inversión en este rubro contempla la inversión en costos fijos de la operación, pero se contempla los costos principales del manejo de la plataforma digital tal como por ejemplo, el costo de *Community Manager*; la inversión en redes sociales; es decir el marketing Digital y su manejo directo por medio de una empresa contratada adscrita a la gerencia de operaciones; el resumen de la inversión en operación se muestra en el la Tabla 10.4.

Tabla 10.4 Presupuesto de Operaciones

Items	Costo Total Año 1	Costo Total Año 2	Costo Total Año 3	Costo Total Año 4	Costo Total Año 5
COSTOS FIJOS					
<i>Costo del diseñador de Arte y Contenidos</i>	30,000.00	31,500.00	33,075.00	34,728.75	36,465.19
<i>Costos de Community manager</i>	18,000.00	18,900.00	19,845.00	20,837.25	21,879.11
<i>Costos fijos de soporte del sistema en la nube.</i>	2,214.22	2,214.22	2,214.22	2,214.22	2,214.22
<i>Costos fijos del análisis de Google Analytics.</i>	1,020.00	1,020.00	1,020.00	1,020.00	1,020.00
<i>Costos fijos de soporte web (Hosting anual; dominio, etc.)</i>	730.00	730.00	730.00	730.00	730.00
<i>Costos Suscripción HootSuite</i>	752.40	752.40	752.40	752.40	752.40
<i>Costos de mantenimiento de los sistemas de cómputo.</i>	472.80	472.85	472.89	472.94	472.99
<i>Costos asociados a la operación de los equipos de trabajo.</i>	1,785.26	1,874.52	2,061.97	2,268.17	2,494.98
<i>Costos fijos del equipo de Análisis Técnico</i>	1,785.26	1,963.78	2,160.16	2,376.17	2,613.79
<i>Alicuota por gastos de comunicación.</i>	330.00	330.00	330.00	330.00	330.00
<i>Alicuota por gastos de transporte de personal.</i>	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
<i>Alicuota de gastos de energía.</i>	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
<i>Alicuota de gastos de consumo de Internet.</i>	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
<i>Gastos Implementación Plan COVID 19</i>	12,000.00				
COSTOS VARIABLES					
<i>Bolsas de Empaques</i>	2,419.20	2,540.16	2,921.18	3,651.48	4,929.50
<i>Film PVC</i>	750.00	787.50	905.63	1,132.03	1,528.24
<i>Cajas para empaque</i>	2,741.76	2,878.85	3,310.68	4,138.34	5,586.76
Total (CF + CV)	S/81,600.89	S/72,564.27	S/76,399.12	S/81,251.76	S/87,617.19

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

10.10 Gastos de Operación y mantenimiento (OPEX)

Estos gastos corresponden a los recursos necesarios para operar en las oficinas administrativas de la empresa y están resumidos en el siguiente Tabla 10.5.

Tabla 10.5 Gastos de Operaciones y Mantenimiento. (OPEX).

Gastos de Operación y Mantenimiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Concepto	Monto Total				
Alquiler de Oficinas	18,000	18,000	27,000	36,000	36,000
Mantenimiento de Oficinas	4,800	4,800	4,800	7,200	7,200
Limpieza en General	3,600	3,600	4,320	4,320	4,320
Gastos Ocasionales Varios	2,400	2,400	2,880	2,880	2,880
	28,800	28,800	39,000	50,400	50,400

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

La metodología, así como, las consideraciones de cálculo para la proyección de las ventas se consignan en el capítulo de plan de Marketing; el resumen de la proyección de las ventas.

10.11 Proyección de las ventas

Para el cálculo de la proyección de las ventas; se ha tomado en cuenta 2 factores a considerar, uno es el crecimiento del ticket promedio de venta; valor que está ligado al crecimiento de la economía del mercado objetivo y por ende su crecimiento será marginal, es por ello por lo que este crecimiento se ha considerado en 1% para el 2do año y para los siguientes años del 2%.

El 2do factor a considerar y el más importante para el crecimiento de las ventas es el % de crecimiento del Ticket promedio de las ventas, que es reflejado en el incremento de la cantidad de pedidos para la venta; dado que, la estrategia de marketing digital estará orientada a fortalecer la presencia de *Waylla Box* en la mente del cliente final y por ende todas las acciones comerciales estarán orientadas a conseguir este crecimiento; se ha asumido los valores de crecimiento iniciando el crecimiento para el 2do año de 12%; pasando al 3er año a ser de 24%; al 4to año de 40% y al quinto del 52%; se entiende que este crecimiento debe asemejarse al crecimiento de una Startup. Las proyecciones se presentan en la Tabla 10.6 y Tabla 10.7.

Tabla 10.6 Factores de crecimiento de las ventas asumidos.

Proyección de ventas S/					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Proyectado del Ticket Promedio de venta	0%	1.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Objetivo de Incremento de pedidos por acciones comerciales con clientes.	0%	12%	24%	40%	52%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Tabla 10.7 Proyección de las ventas.

Proyección de ventas S/					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ticket promedio (Precio Venta Waylla Box)	S/74.98	S/75.73	S/77.24	S/78.79	S/80.36
Número de pedidos	19,152	21,450	26,598	37,323	56,850
Ventas	S/1,435,988	S/1,624,390	S/2,054,528	S/2,940,572	S/4,568,662
Incremento Proyectado del Ticket Promedio de venta	0%	1.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Objetivo de Incremento de pedidos por acciones comerciales con clientes.	0%	12%	24%	40%	52%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Estos valores proyectados para las ventas (ver Tabla 10.7) se están usando para la proyección de los estados de resultados, flujos de caja mostrados más adelante. Es importante señalar que el valor inicial de S/ 74.98 corresponde al valor del Ticket de venta que *Waylla Box* conseguirá en su primer año de operación y que como parte de la propuesta de valor de *Waylla Box* a sus clientes conseguirá en los proveedores y se calcula multiplicando el valor de S/ 88.21 (valor del ticket promedio del estudio de mercado) por el 15% de ahorro por las acciones de *Waylla Box* con los proveedores como parte de la propuesta de valor de la compañía.

Es necesario precisar que estas ventas no consideran el IGV.

10.12 Proyección de los costos de ventas

Los costos de ventas corresponden a los pagos a los proveedores por la mercadería vendida en la plataforma digital; que consiste en el negociar el precio de compra de *Waylla box* con los proveedores a un ticket promedio base de S/ 53.98 para el primer año de operación (Aproximadamente 28% del precio de venta de *Waylla Box*);, este %, es el descuento que *Waylla Box* negociará en su estrategia comercial con los proveedores de productos orgánicos y saludables y es parte de la propuesta de valor con los proveedores, esto quiere decir que *Waylla Box* trabajara con un costo de venta promedio de S/ 53.98 al inicio de las operaciones.

Una vez *Waylla Box* este posicionada (Se asume que este posicionamiento tendrá inicio al término del primer año de funcionamiento), luego de ello *Waylla Box*, tendrá la oportunidad de mejorar el margen que los proveedores le otorgan y para el 2do año se espera tener un % de mejora en los costos para *Waylla Box* que será de una disminución del 3% para el 2do año con respecto al costo promedio del 1er año; bajo este criterio se definen las mejoras de los costos para *Waylla Box* para los siguientes años hasta el 5to año de operación; el resumen de la proyección de los costos de venta se presenta en la Tabla 10.8.

Tabla 10.8 Costos de venta promedio basado en ticket promedio.

Proyección de costos S/					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Ticket promedio de S/. Venta	S/53.98	S/52.36	S/51.31	S/50.28	S/50.02
Número de pedidos	19,152	21,450	26,598	37,323	56,850
Costo de Ventas	1,033,912	1,123,241	1,364,824	1,876,627	2,843,900
Objetivo de reducción de costos comercial con proveedores con respecto al ticket promedio del 1er año	0%	3.0%	2.0%	2.0%	1%
Objetivo de Incremento de pedidos por acciones comerciales con clientes.	0%	12%	24%	40%	52%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

10.13 Estado de Resultados proyectados.

Para poder realizar la evaluación económica y financiera; se ha proyectado el estado de resultados para cada año de operación; se puede observar que en el primer año de operación se tiene una pérdida de S/ 211,452; al 2do año de operación la pérdida disminuye a S/ 116,389 sin embargo, al tercer año de operación la compañía ya obtiene utilidades de S/ 90,003 llegando al 5to año de operación con una utilidad de S/ 1,424,836; Se puede observar que la operación reacciona de manera semejante al funcionamiento de una startup; por lo que lo importante es que los accionistas deben de sobrellevar los primeros 2 años donde las pérdidas pueden generar que alguno de los accionista desista de seguir en el negocio.

A continuación, se presenta en la Tabla 10.9 el estado de resultados proyectados bajo las estrategias, condiciones y consideraciones que han tomado los autores de esta tesis:

Tabla 10.9 Estados de resultados proyectados de Waylla Box

Estado de Resultados						
Periodo	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ventas						
Ticket promedio venta		75.0	75.7	77.2	78.8	80.4
Número de pedidos		19,152	21,450	26,598	37,323	56,850
Ingresos -Ventas netas S/.		1,435,988	1,624,390	2,054,528	2,940,572	4,568,662
Costo						
Costo Venta Unitario		54.0	52.4	51.3	50.3	50.0
Número de pedidos		19,152	21,450	26,598	37,323	56,850
Costo Ventas Variable		1,033,912	1,123,241	1,364,824	1,876,627	2,843,900
Gastos de Pasarella de Pagos		28,720	32,488	41,091	58,811	91,373
Gastos de Operación Variable		82,713	89,859	109,186	150,130	227,512
Costos Variables netos S/.		1,145,344	1,245,589	1,515,100	2,085,568	3,162,785
Gastos de Operación fijos (Incluye Marketing Digital)		81,601	72,564	76,399	81,252	87,617
Gastos de Operación Administrativa		28,800	28,800	39,000	50,400	50,400
Marketing y Publicidad		24,000	19,500	16,125	13,594	11,695
Gastos de Administración		120,285	153,090	174,960	174,960	174,960
Total Amortización 1		3,038	3,038	3,038	3,038	3,038
Total Amortización 2		-	-	22,667	22,667	22,667
Total Depreciación		3,318	3,318	3,318	3,318	3,318
Total Costos		1,406,386	1,525,898	1,850,607	2,434,796	3,516,480
Utilidad Operativa		29,603	98,491	203,922	505,776	1,052,182
Gastos Financieros		-	-	-	-	-
Utilidad antes de Impuestos		29,603	98,491	203,922	505,776	1,052,182
Perdidas Acumuladas		-	-	-	-	-
Utilidad Imponible		29,603	98,491	203,922	505,776	1,052,182
Impuesto a la Renta		8,733	29,055	60,157	149,204	310,394
Utilidad Neta		20,870	69,436	143,765	356,572	741,788

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

10.14 Flujo de Caja Proyectado

En la Tabla 10.10 se muestra la proyección realizada del flujo de caja del negocio a fin de evaluar la viabilidad operativa económica del mismo. En este cálculo se presenta también el flujo de la inversión; no se considera el flujo de financiamiento principalmente porque este del negocio se realizará con capital propio de los accionistas.

Se puede apreciar en este flujo, que en los 2 primeros años la compañía necesitará de la fuerza y empuje de sus accionistas para poder ver luego de ello los frutos de la inversión. En la Tabla 10.11 se presenta el flujo de caja proyectado para el horizonte de análisis bajo las estrategias y condiciones y consideraciones que han tomado los autores de esta tesis:

Tabla 10.10 Construcción del Flujo de caja proyectado de Waylla Box

Proyección de las Ventas						
Ventas de Productos Organicos y Saludables	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ventas		1,435,988	1,624,390	2,054,528	2,940,572	4,568,662
Ventas Totales		1,435,988	1,624,390	2,054,528	2,940,572	4,568,662
Costos de Ventas						
Costo de Venta de Productos	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
- Costo de los Productos Vendidos		1,033,912	1,123,241	1,364,824	1,876,627	2,843,900
Determinación de la depreciación y Amortizaciones anual						
Activo Fijo	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
- V. Adq. Inmobiliaria	16,590	16,590	16,590	16,590	16,590	16,590
Depreciación	-	3,318	3,318	3,318	3,318	3,318
- V. Adq. De Activos Intangibles incluye MVP 1	15,188	15,188	15,188	15,188	15,188	15,188
Amortización	-	3,038	3,038	3,038	3,038	3,038
- Inversión en Nuevo MVP 2	-	-	-	68,000	68,000	68,000
Amortización	-	-	-	22,667	22,667	22,667
Valor Adquisición total	31,778	31,778	31,778	99,778	99,778	99,778
Depreciación Total	-	6,356	6,356	29,022	29,022	29,022
Cronograma de Inversiones						
Activo Fijo	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
- Maquinaria	16,590					
- Software	15,188					
- Otras Inversiones	-			68,000		
Total Inversiones	31,778	-	-	68,000	-	-
Cronograma de depreciaciones y amortizaciones						
Activo Fijo	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
- Maquinaria		3,318	3,318	3,318	3,318	3,318
- Software		3,038	3,038	3,038	3,038	3,038
- Otras Inversiones		-	-	22,667	22,667	22,667
Total Depreciaciones y Amortizaciones	-	6,356	6,356	29,022	29,022	29,022
Capital de trabajo						
Capital de trabajo	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Porcentaje de Gastos de Operación Fijos para iniciar	48,961	21,769	22,920	24,376	26,285	26,285
Porcentaje de Gastos de Operación Administrativa	11,520	8,640	11,700	15,120	15,120	15,120
Porcentaje de Marketing y Publicidad	24,000	5,850	4,838	4,078	3,509	3,509
Porcentaje de Gastos de Administración.	60,143	30,618	34,992	34,992	34,992	34,992
Total capital de trabajo	144,623	66,877	74,449	78,566	79,906	79,906
ESTADO DE RESULTADOS						
Descripción	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ventas netas		1,435,988	1,624,390	2,054,528	2,940,572	4,568,662
Costo de ventas		1,033,912	1,123,241	1,364,824	1,876,627	2,843,900
Utilidad bruta		402,077	501,148	689,705	1,063,946	1,724,762
Depreciación		3,318	3,318	3,318	3,318	3,318
Amortización de intangibles		3,038	3,038	25,704	25,704	25,704
Utilidad de operación		29,603	98,491	203,922	505,776	1,052,182
Gastos financieros		-	-	-	-	-
Utilidad antes de Impuestos		29,603	98,491	203,922	505,776	1,052,182
Pérdidas acumulada		-	-	-	-	-
Utilidad Imponible		29,603	98,491	203,922	505,776	1,052,182
Impto a la renta		8,733	29,055	60,157	149,204	310,394
Utilidad neta		20,870	69,436	143,765	356,572	741,788

Tabla 10.11 Construcción del Flujo de caja proyectado de *Waylla Box*
(Continuación)

Flujo de Caja	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
EBITDA		35,958	104,847	232,944	534,799	1,081,204
Impuestos		(8,733)	(29,055)	(60,157)	(149,204)	(310,394)
EBITDA después de impuestos		27,225	75,792	172,787	385,595	770,810
Inversiones	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
- Maquinaria	(16,590)					
- Software	(15,188)					
- Otras Inversiones	-			(68,000)		
- Capital de Trabajo	(144,623)	77,746	(7,572)	(4,116)	(1,340)	-
Total Inversiones	(176,401)	77,746	(7,572)	(72,116)	(1,340)	-
Efecto Neto del IGV	(5,720)	5,720	-	-	-	-
Flujo de Caja antes de Deuda	(182,121)	110,691	68,220	100,671	384,254	770,810
Préstamos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Servicio de Deuda	0.00					
Flujo de Caja de la Deuda	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo de Caja Financiero	(182,121)	110,691	68,220	100,671	384,254	770,810

Indicadores de evaluación	
- VANF	411,606
- TIRF	78.29%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

10.15 Valor Actual Neto y Tasa Interna de retorno

Bajo las condiciones y estrategias el VAN económico para *Waylla Box* es de S/ **411,606**; esto indica que el negocio es económicamente rentable, ya que los accionistas recuperan su inversión y obtendrán mayor valor por lo invertido.

Asimismo, para el caso de la TIR, esta es de **78.29%**, este valor es mayor a lo exigido por los accionistas; que, teniendo una base sólida en el negocio, este puede escalarse a otras líneas de negocio teniendo como base la operación positiva de la compañía.

10.16 Evaluación de riesgos

Para la evaluación de los riesgos del negocio de *Waylla Box*, se ha realizado los análisis de punto de equilibrio, sensibilidad y escenarios.

10.17 Análisis de sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad se ha determinado que existen 2 variables relevantes desde el punto de vista del análisis financiero:

- El Valor del costo promedio de compra que *Waylla Box* pueda conseguir con los proveedores, por tanto, la sensibilidad al costo de la venta de *Waylla Box*.
- La cantidad de productos vendidos (Cantidad de entregas de producto) que *Waylla Box* pueda realizar en su periodo de operación.

Por lo tanto, para efectos del análisis de estas 2 variables se ha considerado evaluar el modelo financiero con 2 variables relacionadas a estas 2 variables principales consideras para los cálculos; estas son:

- El porcentaje de disminución del costo promedio que puede conseguir *Waylla Box* con los proveedores para los años de operación.
- El porcentaje de Crecimiento de los pedidos (ventas) de *Waylla Box* para los años de operación

Según el análisis de puntos críticos para cada parámetro analizado se presenta la Tabla 10.12.

Tabla 10.12 Análisis de puntos críticos.

Análisis Punto Críticos (Punto Equilibrio Financiero)	Punto Muerto (Punto Equilibrio Financiero)	Observación
Nº de pedidos Objetivo promedio de Ventas para el Primer año	12,188	Manteniendo todos los parametros constantes, este número de Pedidos concede el punto de equilibrio financiero
Cual es el mínimo % descuento Comercial que Wayllas Box podría dar a sus clientes	46%	Manteniendo todos los parametros constantes, este % de descuento maximo de descuento a los clientes; concede el punto de equilibrio financiero
Factor de Reducción del Costo de Venta Promedio x Año :	-5.30%	Manteniendo todos los parametros constantes, este % de reducción maximo del costo de ventas; concede el punto de equilibrio financiero
Factor de Crecimiento de los pedidos x año	-0.13%	Manteniendo todos los parametros constantes, este % decrecimiento maximo del número de pedidos (ventas); concede el punto de equilibrio financiero

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

El análisis indica que el modelo es sensible al crecimiento de las ventas promedio (Nº de pedidos para la venta) y su variación.

Para analizar la sensibilidad del modelo financiero que pretende demostrar la viabilidad del negocio, se analizará la variación del VAN ante cambios en las variables;

bajo este análisis se demostrará que variables son las más importantes como fuente de riesgo (Variables Críticas).

Para este análisis se analizará la sensibilidad, desde el punto de vista unidimensional,

Se evaluará las variables reconocidas como críticas:

- (i) **Factor de Reducción del costo promedio de Ventas;** este factor es un objetivo que se debe alcanzar en los procesos de gestión de *Waylla Box* con sus proveedores, se espera obtener como objetivo para el primer año el 3% y se parte desde este valor para determinar las siguientes reducciones; en la sensibilidad se verifica la variabilidad de este factor en aumento (Positivo para *Waylla Box*) o en disminución (Negativo para *Waylla Box*).
- (ii) **Factor de Crecimiento de las Ventas;** este factor es también un objetivo que se debe alcanzar en los procesos de gestión de *Waylla Box* con sus clientes, esto se obtendrá cumpliendo y/o mejorando los objetivos de marketing, uso de la plataforma colaborativa, en general se espera alcanzar este objetivo con la propuesta de valor de la empresa.
- (iii) **Objetivo de número de pedidos a vender para el primer año;** este objetivo es también un valor importante que se debe alcanzar en los procesos de gestión de *Waylla Box* con sus clientes, esto se obtendrá cumpliendo y/o mejorando los objetivos de marketing, uso de la plataforma colaborativa, en general se espera alcanzar este objetivo con la propuesta de valor de la empresa.

Los resultados del análisis de sensibilidad unidimensional se presentan en la siguiente tabla de resultados:

Tabla 10.13 Análisis de sensibilidad Unidimensional

Análisis de Sensibilidad Unidimensional					
			VANF	TIRF	
				411,606	78.29%
- Al Factor de Reducción del costo de Venta	7.5%	250%	617,061	94.98%	
	6.8%	225%	583,670	92.47%	
	6.0%	200%	549,941	89.86%	
	5.3%	175%	515,872	87.15%	
	4.5%	150%	481,462	84.33%	
	3.8%	125%	446,707	81.38%	
	3.0%	100%	411,606	78.29%	
	2.3%	75%	376,157	75.05%	
	1.5%	50%	340,357	71.63%	
	0.8%	25%	304,204	68.01%	
	0.0%	0%	267,697	64.17%	
	-0.8%	-25%	230,833	60.06%	
	-1.5%	-50%	193,609	55.63%	
	-2.3%	-75%	156,024	50.82%	
	-3.0%	-100%	118,076	45.55%	
				VANF	TIRF
				411,606	78.29%
	- Al factor de Crecimiento de las ventas	30.0%	250%	1,548,173	128.26%
		27.0%	225%	1,303,463	120.77%
24.0%		200%	1,083,098	113.04%	
21.0%		175%	885,356	105.00%	
18.0%		150%	708,580	96.60%	
15.0%		125%	551,174	87.75%	
12.0%		100%	411,606	78.29%	
9.0%		75%	288,403	68.02%	
6.0%		50%	180,158	56.55%	
3.0%		25%	85,523	43.13%	
0.0%		0%	3,215	25.88%	
-3.0%		-25%	(69,550)	-6.33%	
-6.0%		-50%	(150,440)	#¡NUM!	
			VANF	TIRF	
			411,606	78.29%	
-Objetivo de pedidos para el primer año:	69,016	150%	962,219	139.58%	
	46,011	140%	852,096	127.70%	
	32,865	130%	741,974	115.68%	
	25,281	120%	631,851	103.48%	
	21,067	110%	521,728	91.04%	
	19,152	100%	411,606	78.29%	
	17,237	90%	301,483	65.11%	
	13,789	80%	189,795	50.82%	
	9,653	70%	74,847	35.33%	
	5,792	60%	(42,827)	19.02%	
	2,896	50%	(165,793)	2.02%	
	1,158	40%	(308,284)	-19.75%	
	347	30%	(467,896)	#¡NUM!	

Se puede concluir de este análisis unidimensional que la variable crecimiento de las ventas es sumamente importante para el modelo financiero y por ende al modelo de negocio, y lo interesante de esta variable es que depende en gran medida de las acciones que la empresa aplique en su modelo de negocio y gestión propiamente dicha, por tanto, es claramente positivo este resultado, es decir, esta variable dependerá en gran medida del propio *Waylla Box*.

Adicionalmente al análisis unidimensional, se aplica el análisis de escenarios a fin de determinar que variables están interrelacionadas, para ello se aplica los escenarios pesimista, esperado y optimista. En la Tabla 10.13, se presentan los resultados de los cálculos para el análisis de riesgos.

Tabla 10.13 Análisis de escenarios.

Resumen del escenario	Pesimista	Esperado	Optimista
Celdas cambiantes:			
Factor de Reducción del Costo de Venta Promedio x Año :	1.0%	3.0%	5.0%
Factor de Crecimiento de los pedidos x año	10.00%	12.00%	14.00%
Objetivo de pedidos para el primer año:	13,406	19,152	25,281
Objetivo de Política de ahorro Comercial para el cliente para el primer año	20%	15%	5%
Celdas de resultado:			
VANF	-89,644.26	411,605.91	1,220,888.66
TIRf	10.55%	78.29%	150.26%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis Análisis de escenarios

En la Tabla 10.13, se puede apreciar que el escenario pesimista, puede ocurrir si no se cumplen los objetivos planteados para el factor de crecimiento de los pedidos de

venta, no se llega a cumplir el N° de pedidos para vender en el año 1 y su % de crecimiento. Así mismo, el modelo es sensible al descuento que se les otorgue a los clientes para las ventas de *Waylla Box* respecto al mercado en general, es por ello indispensable que la propuesta de Valor sea muy potente y convalide a través de ella llegar a los objetivos planteados.

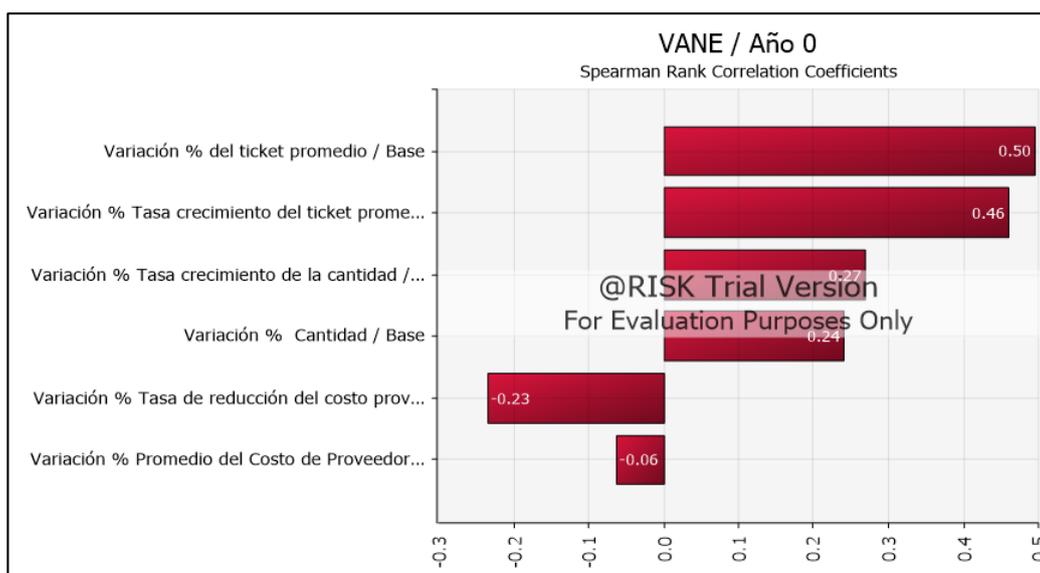
Finalmente, desde el punto de vista del análisis financiero, se demuestra que existe excelentes oportunidades de que el negocio de *Waylla Box* llegue a tener éxito, ya que el VAN es positivo, la TIR es más alta de lo que esperan los accionistas y que existe un gran rango de holguras para poder diseñar el negocio y que este sea exitoso.

10.18 Análisis de riesgos (Montecarlo)

Dado el análisis unidimensional y Bidimensional que permiten variar una variable o dos según el caso, esto es una limitante del análisis de riesgos; por tanto, para tener una mejor perspectiva de los riesgos de las variaciones de varias variables del modelo se utiliza la simulación Monte Carlo a fin de modelar la incertidumbre que presentará el mundo real.

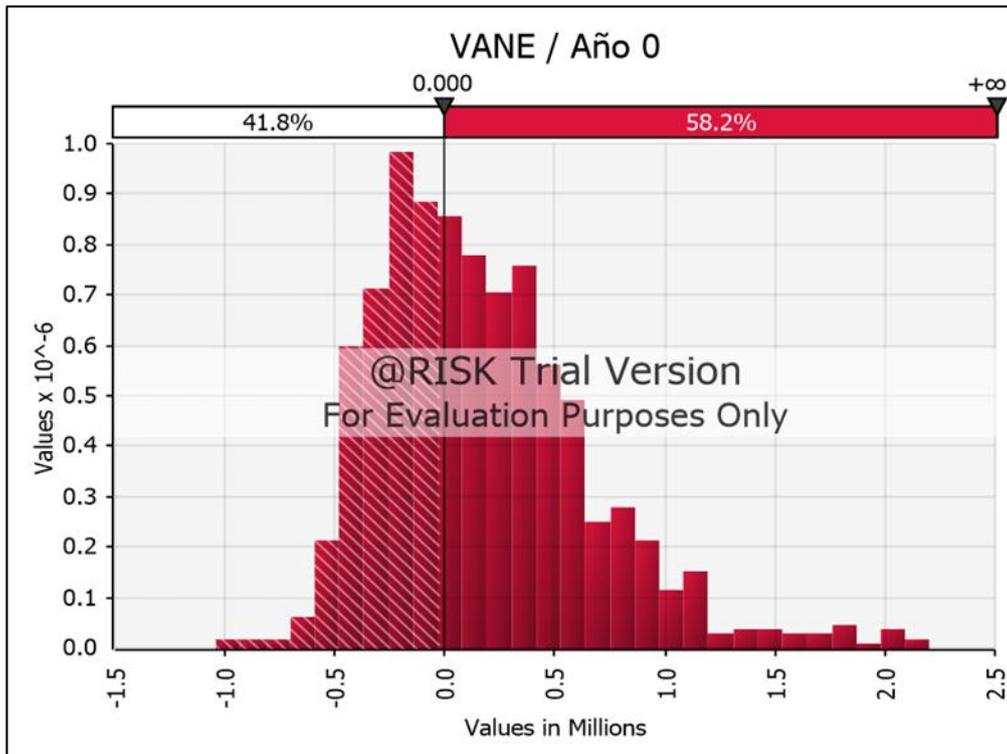
Para ello se utiliza el programa de análisis @RISK para el análisis del modelo, los resultados de este análisis se presentan en los gráficos. Se considerará una tasa de descuento del 5%, como prima de libre riesgo, ver Figura 10.1 y 10.2.

Figura 10.1 Simulación Monte Carlo para el modelo de Waylla Box



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Figura 10.2 Simulación Montecarlo



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

CAPÍTULO XII PLAN DE CONTINGENCIA (ANÁLISIS DE RIESGOS)

Tabla 11.1 Plan de contingencia – Análisis de Riesgos

REGISTRO DE RIESGOS				PRIORIZACIÓN DE LOS RIESGOS			PLAN DE CONTINGENCIA		
Id.	Descripción de Riesgos	Categoría	Causa	Probabilidad P	Impacto I	Riesgo P x I	Estrategia	Acciones	
								Descripción	
RIESGOS Y OPORTUNIDADES	1	Incremento de pedidos en la aplicación de Waylla Box	Externo	La propuesta de Valor y la estrategia de marketing son aceptadas por el segmento objetivo	0.582	0.8	0.466	Explotar	*Priorizar agresivamente la incorporación de proveedores * Analizar la posibilidad de ampliar la acción de la plataforma a nuevos negocios * Analizar y decidir ampliar la plataforma de MVP a mayores prestaciones.
	2	La competencia copia del modelo de negocio	Externo	Siendo un modelo digital y al tener éxito, puede atraer a las grandes empresas de retail a replicar el modelo, bajo su amplia capacidad financiera.	0.8	0.8	0.64	Mitigar	* Generar barreras de entrada mejorando la propuesta de valor * analizar la inversión en mayor marketing sin poner el riesgo los resultados financieros * fidelizar a los clientes con promociones * Mejorar las condiciones comerciales con los proveedores.
	3	Que la plataforma digital no sea aceptada por el cliente	Externo	Mal diseño de la plataforma o la campaña de marketing digital no tiene impacto	0.4	0.8	0.32	Mitigar	* identificar las deficiencias de la plataforma y tomar acciones inmediatas de corrección * identificar los problemas en la campaña de marketing y realizar los ajustes adecuados.
	4	Que la capacidad adquisitiva del segmento objetivo	Externo	La capacidad adquisitiva disminuya por la coyuntura mundial del corona virus y sus efectos en el Perú.	0.7	0.5	0.35	Mitigar	* Identificar y promocionar la propuesta de valor más adecuada a la coyuntura * Enfocarse en productos de mayor margen de contribución
	5	Las ventas disminuyen drásticamente	Externo	Los efectos en la economía originados por la reacción de los consumidores a la pandemia del coronavirus	0.9	0.5	0.45	Mitigar	* Aprovechar la coyuntura a fin de promocionar las ventas Online, indicando que somos la solución para compras sin contacto.
	6	Cambios regulatorios	Externo	El gobierno promueve nuevas normas relacionadas al uso de las ventas Online	0.25	0.25	0.0625	Evitar	* Acatar y adaptar el modelo a la nueva normativa.

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

CAPÍTULO XIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Respecto al objetivo: Realizar un diagnóstico integral de la situación actual del mercado de venta y compra de productos por internet, se concluye lo siguiente:

En la investigación cualitativa a través del *focus group* se ve que la gran mayoría de participantes ya ha realizado compras por internet, siendo los factores que más le acercaría a este tipo de compra las promociones, facilidad de entrega y recojo de pedido, cumplimiento de entrega del pedido, sistema de seguimiento del pedido, garantía de la página web y transparencia en la veracidad de la información

Dentro de la información cuantitativa se determina que el 4% del público objetivo siempre compran por internet, 13% casi siempre, 29% a veces, 16% pocas veces y 20% casi nunca; siendo los principales atributos que valora el público objetivo que compra por internet sus alimentos saludables y orgánicos la variedad, presentación y envasado.

A nivel de generaciones, la generación *millennials* representa un porcentaje mayor de compras por internet en este tipo de productos (saludables y orgánicos), es decir un 19% frente a un 11%.

Respecto al objetivo: Realizar la investigación de mercado, se concluye lo siguiente:

Determinación de la demanda efectiva

El porcentaje de mercado disponible que están dispuestos a pagar y por ende tienen capacidad de pago son 11,252 personas (al año) en escenario optimista y 3,750 personas (al año) en escenario real; quiere decir que en un escenario optimista se tendría 405,072 compras al año y en un escenario real se tendría 135,000 compras anuales.

Determinar precio que los usuarios estarían dispuestos a pagar por el servicio

El ticket promedio de compra es de S/.88.21. El varón gasta S/.28.91 en cada compra y la mujer S/.59.30

Respecto al objetivo: Identificar cuáles son los atributos que son valorados por la gestión de compras de la plataforma, se concluye lo siguiente:

Los atributos más valorados para la plataforma son la asesoría personalizada, la seguridad en la entrega, minimizar los riesgos de comprar por internet, contar con un lugar físico para presentación del servicio.

Respecto al objetivo: Definir las estrategias y propuesta de valor que servirán de soporte para la puesta en marcha y posterior operación del negocio

La propuesta de valor que da soporte al negocio es una plataforma digital de venta de productos orgánicos y saludables utilizando internet como medio de comunicación entre el usuario, la empresa y el manejo de economías de escala con las que obtendrá mejores precios finales al cliente usuario de la plataforma, y con ello incentivar la compra masiva.

Dentro de la segmentación del mercado se ha definido a las personas de 25 a 37 años dado su alto nivel de relación con la web y a las personas de 38 a 45 años dado que es un público que gusta estar sano y sentirse bien, asimismo son usuarios que viven en la Zona 7 dado que es un mercado que tiende a consumir alimentos saludables y orgánicos, enfocado en el nivel socioeconómico A y B por su mayor tendencia de consumo a estos productos.

Como ventaja se tiene el posicionamiento primero para lograr rápido volumen de usuarios y construir en el tiempo una plataforma escalable a otro tipo de productos.

El canal de venta considerado es el canal online a través de plataforma de aplicación móvil y con entrega de productos por *delivery*

La estrategia de segmentación es con enfoque de costos bajos, es decir un posicionamiento por el nivel de costos basado en la negociación con proveedores a través de la plataforma colaborativa.

La estrategia de posicionamiento de marca a través de los atributos de variedad y calidad de productos saludables y orgánicos a precios accesibles, con el apoyo de un servicio de asesoría nutricional y emocional, a través de una plataforma accesible y ágil para cualquier usuario.

La estrategia de servicio y marca basada en la plataforma colaborativa que se encargará de agrupar pedidos de clientes y negociar precios por volumen a proveedores

Dentro de la estrategia de precios: La política de *Waylla Box* es que el consumidor final ahorre un 30% en los precios promedio de sus compras a través del modelo de negocio.

Para la estrategia de plaza: EL canal de venta es la página web o la aplicación; sin embargo, existirá otros puntos como *WhatsApp business*, correo, llamadas, Facebook

Y como parte de la estrategia de publicidad se tiene el prelanzamiento, lanzamiento y consolidación.

Respecto al objetivo: Evaluar el rendimiento económico del modelo de negocio y sus beneficios, se concluye:

La implementación de negocio de la marca *Waylla Box* es viable financiera y económicamente, con una inversión inicial de S/.16,590 en Capex Mobiliario, S/.15,188 en Capex Tecnológico en una primera etapa y S/ 68,000 para la segunda la cual es asumida en su totalidad con capital propio, donde los accionistas exigen una rentabilidad mínima de 25%.

Desde el análisis de flujo de caja, las estrategias y etapas por las cuales se desarrollará el proyecto llevan a un flujo de caja financiero positivo, lo cual deja una ventana abierta en caso se requiera invertir en algún momento con financiamiento de terceros, este comportamiento del flujo es semejante a la de las *Startup*.

El proyecto tiene un VAN de S/.411,606 y una TIR de 78.29% % asimismo, el modelo es bastante sensible a la variación de las ventas expresadas en la cantidad de atención de pedidos y su crecimiento; por tanto, es recomendable asegurar que todas las acciones y políticas que la nueva empresa tome estén orientadas a cumplir con los objetivos de crecimiento de estos parámetros.

Asimismo, dado que los resultados financieros son más sensibles; para el negocio en el ticket promedio, resulta sumamente importante las estrategias de marketing digital, optimización de la canasta por ticket promedio y negociación con los proveedores.

BIBLIOGRAFÍA

- Alberto, B. C. (s.f.). http://www.aept.org/archivos/documentos/ostelea_informe_economia_colaborativa.pdf. Obtenido de Plataforma de economía colaborativa: una mirada global.
- Alex Mari. (s.f.). *The rise of machine learning in marketing . Goal, process, and benefit of AI Driven marketing.* .
- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. (2020). *Generación de modelos de negocios / Documento inicial para emprendedores y retadores decididos a desafiar los modelos de negocios obsoletos y diseñar las empresas del mañana .*
- Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernada y Alan Smith. (2018). *Diseñando la propuesta de valor. Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando.* Edición 4ta.
- Amazon. (2020). *Productos.* Obtenido de <https://aws.amazon.com/es/products/security/?nc=sn&loc=2>
- APEIM. (2018). *Estructura SocioEconómica 2018.* Obtenido de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_2019_05.pdf
- Arbaiza Fermini, Lydia. (2014). *Cómo elaborar un plan de negocio.*
- Autores de la tesis. (2020). *Visita a lugares de productos orgánicos.* Lima: Esan.
- Belloch, C. (1999). *LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (T.I.C.).* Obtenido de Universidad de Valencia, Unidad de Tecnología Educativa, Valencia: <https://www.uv.es/~bellochc/pdf/pwtic1.pdf>
- Blacksip . (2019). *E- commerce en Perú 2019.*
- Cangròs, A. B. . (2019). *PLATAFORMAS DE ECONOMÍA COLABORATIVA: UNA MIRADA GLOBAL.* Obtenido de Informe, The Ostelea School of Tourism & Hospitality, Barcelona - España: http://www.aept.org/archivos/documentos/ostelea_informe_economi
- César Buenadicha, A. C. (2017). *Retos y posibilidades de la economía colaborativa en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo - BID. Creative Commons IGO 3.0 . .* Obtenido de <http://www2.congreso.gob.pe/sicr/ce>
- Chiavenato. (2009). Pág. 42.
- Control Union. (2019). *Control Union Certifications for the National Organic Program.* Obtenido de Control Union Certifications for the National Organic Program: <https://certifications.controlunion.com/en/certification-programs/certification-programs/usda-nop-organic-regulation-for-usa>
- Cristina, S. M. (20 de mayo de 2019). <http://economia-empresa.blogs.uoc.edu/es/los-ejes-que-sostienen-la-era-colaborativa/>.
- Diario el Peruano. (04 de 04 de 2019). *Decreto legislativo que crea el régimen MYPE tributario del impuesto a la renta.* Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-crea-el-regimen-mype-tributario-del-decreto-legislativo-n>

- Ecovia Intelligence. (2018). *Evolución de las ventas orgánicas y la superficie agrícola orgánica mundial*. Obtenido de <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2018/07/agriculturaOrganica2018-1.pdf>
- El Comercio. (14 de 11 de 2019). *Ferías Ecológicas*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/vamos/consejos-de-viajes/ocho-ferias-ecologicas-que-no-te-puedes-perder-en-lima-fotos-noticia/>
- El Comercio. (2020). *Alimentación Saludable*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/especial/perusostenible/planeta/que-promover-alimentacion-saludable-peru-noticia-1994487>
- El Consumidor. (2020). *El Consumidor*. Obtenido de <https://www.consumidor.gob.pe/documents/51084/123357/DS-N-006-2014-PCM/5934d58a-4406-4e58-aad5-db4d2acf6274>
- El Peruano. (15 de 01 de 2020). *Consumo de alimentación saludable*. Obtenido de <https://www.elperuano.pe/noticia-el-consumo-de-alimentacion-saludable-85956.aspx>
- El Peruano. (2020). *Normas legales*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-crea-el-regimen-mype-tributario-del-decreto-legislativo-n-1269-1465277-1/>
- Enciclopedia Económica. (06 de 2020). *Enciclopedia Económica*. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/economia-colaborativa>
- FiBL. (2018). *FiBL*. Obtenido de The World of Organic Agriculture: <https://orgprints.org/34669/1/WILLER-LERNOUD-2018-final-PDF-low.pdf>
- Fidias G. Arias. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Sexta edición . Editorial Episteme.
- Fiorella, G. M. (09 de setiembre de 2019). <https://gestion.pe/economia/empresas/marketplace-versus-e-commerce-como-sobreviven-ambos-en-el-mundo-digital-noticia/>. Obtenido de Market place versus ecommerce ¿ cómo sobreviven ambos en el mundo digital? .
- Fmcg & retail. (2017). *Reporte la revolución de los alimentos en América Latina: La salud es una prioridad para el consumidor*. . Lima.
- Fuente, F. A. (2017). *Comportamiento del mercado interno de productos ecológicos/orgánicos y perspectivas de crecimiento*. Consorcio Agroecológico Peruano. Arequipa.
- Gestion. (2019). *Exportaciones de productos orgánicos*. Obtenido de <https://archivo.gestion.pe/noticia/337942/exportaciones-productos-organicos-aumentan-13?ref=gesr>
- Gestion. (15 de 05 de 2019). *Gestion*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/clase-media-crecio-4-5-2018-representa-44-7-poblacion-peruana-267005-noticia/?ref=gesr>
- Gestion. (15 de 01 de 2020). *Análisis económicos elevan expectativas de crecimiento del PBI para el 2020*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/analistas-economicos-elevan-expectativas-de-crecimiento-del-pbi-para-el-2020-noticia/?ref=gesr>

- Gestion. (2020). *Buzz Marketing*. Obtenido de <https://www.gestion.org/que-es-el-buzz-marketing/>
- Gestion. (2020). *Design Thinking*. Obtenido de (<https://gestion.pe/economia/management-empleo/design-thinking-aplicar-metodo-innovar-empresas-nnda-nnlt-250663-noticia/>)
- Gestion. (2020). *Economía Saludable Perú*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/fao-alimentacion-saludable-peru-vez-inaccesible-pobres-142193-noticia/>
- Gestion. (2020). *Mailing*. Obtenido de (<https://www.gestion.org/que-es-el-mailing/>)
- Gestión. (2020). *Productos saludables seguirá marcando tendencia en el consumo este año*. Lima.
- GfK. (2019). Ventas online crecen 44.2% en Perú, las offline en retail caen 11%. Lima.
- GfK. (13 de 01 de 2020). *Ventas Online*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/ventas-online-crecen-44-2-peru-offline-retail-caen-11-273983-noticia/>
- Google. (2020). *Trends*. Obtenido de <https://trends.google.es/trends/?geo=ES>
- Hellriegel Slocum. (s.f.). *Comportamiento organizacional*. 12ª. Edición.
- Hootsuite. (2020). *Hootsuite*. Obtenido de (<https://hootsuite.com/es/>)
- hoy.es, e. d. (30 de mayo de 2018). <https://www.economiadehoy.es/noticia/31638/empresas/los-marketplaces-el-arma-para-conquistar-china.htm>. Obtenido de Los marketplaces , el arma para conquistar china .
- Iebschool. (06 de 2020). *Economía Colaborativa*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/economia-colaborativa-consumo-lean-startup/>
- Incrementa. (2020). *Incrementa Marketing*. Obtenido de (<http://increnta.com/es/blog/que-es-el-inbound-marketing/>)
- Indecopi. (2020). *Código de protección y defensa del consumidor*. Obtenido de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20195/177451/CodigoDProteccionyDefensaDelConsumidor%5B1%5D.pdf/934ea9ef-fcc9-48b8-9679-3e8e2493354e>
- Indecopi. (2020). *Ley Marco de Licencia de Funcionamiento*. Obtenido de <https://www.indecopi.gob.pe/web/eliminacion-de-barreras-burocraticas/ley-de-marco-de-licencias-de-funcionamiento>.
- INEI. (2018). *Línea de bases de los principales indicadores disponibles de los objetivos de desarrollo sostenibles* . Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/EstLib1578/libro.pdf
- INEI. (2019). *Producto Bruto Interno Trimestral*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbit_2019_iit.PDF

- INEI. (15 de 01 de 2020). *Consumo de Alimentos y Bebidas*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1028/cap01.pdf
- Infobae. (10 de 03 de 2020). *El lunes negro*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/mundo/2020/03/10/tras-el-lunes-negro-las-bolsas-europeas-recuperan-hasta-4-impulsadas-por-el-rebote-del-precio-del-petroleo/>
- InfoMarketing. (2020). *E Commerce*. Obtenido de <http://www.infomarketing.pe/marketing/noticias/e-commerce-estas-son-las-categorias-mas-demandadas-por-los-limenes/>
- Ipsos. (2019). *Alimentación y vida saludable en Lima*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/alimentacion-y-vida-saludable-en-lima>
- Javier, R. (13 de mayo de 2020). <https://marketing4ecommerce.net/marketplace-5-ventajas-5-inconvenientes-para-ecommerces/>. Obtenido de Marketplace: 5 ventajas y 5 inconvenientes para los ecommerce.
- Kidder, D. (2013). *El manual de las startup*. Barcelona – España: Chronicle Books LLC.
- Kotler, P. (2012). *Marketing*. Naucalpán de Juárez– México: Pearson.
- KWP. (26 de 02 de 2016). *Kantar WoldPanel*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/peru-el-54-de-los-hogares-peruanos-se-considera-saludable-segun-kwp/>
- La Camara de Lima. (2019). *La Camara de Lima*. Obtenido de Productos Orgánicos: https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/posada_820/posada_820_final_productos%20org%C3%A1nicos%20cobran%20mayor%20inter%C3%A9s%20en%20mercados%20internacionales.pdf
- Lantern. (2020). *The Food*. Obtenido de <http://www.lantern.es/papers/the-food-revolution>
- Loufatt. (205). *ADMINISTRACIÓN: FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO*.
- Marketinet. (2020). *Dominio*. Obtenido de <https://www.marketinet.com/blog/autoridad-dominio-autoridad-pagina-cuales-mas-importante#graf>
- Marketing. (2020). *Search Engine Optimization*. Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/seo.html>
- Martín Simón. (2003). *Economías de escala. Economías externas e integración económica*.
- Martin, J. . (2003). *Economías de Escala. Economías externas e integración económica*. Madrid - España.
- MBA Americaeconomía. (06 de 09 de 2018). *La clave del modelo de negocio de las plataformas digitales*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/la-clave-del-modelo-de-negocio-de-las-plataformas-digitales>

- MEF. (2020). *Normas Portal De Transparencia*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/normas-legales/298-portal-de-transparencia-economica/normas-legales/830-ley-nd-27806>
- Merino., C. R. . (2015). *¿Qué es E-commerce o comercio electrónico? Barcelona School of Management*. Obtenido de Barcelona - España.: <https://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/>
- MINAM. (2014). *Estrategia Nacional de Diversidad Biológica al 2021*. . DS No. 009 /2014-MINAM. Lima, Perú 114 p: Ministerio del Ambiente. Obtenido de Ministerio del Ambiente (MINAM). 2014. Estrategia Nacional de Diversidad Biológica al 2021. DS No. 009 /2014-MINAM. Lima, Perú 114 p)
- Minam. (2014). *Ministerio del Medio Ambiente*. Lima.
- Ministerio de salud. (2018). *Guías alimentarias para la población peruana*. Lima.
- Mintel. (2018). *Mintel*. Obtenido de Tendencias Globales de Alimentos y bebidas para el 2018: <https://downloads.mintel.com/private/xlg6f/files/651583/>
- Mintel. (09 de 01 de 2019). *Mintel*. Obtenido de Tendencias globales de consumo 2030: <https://downloads.mintel.com/private/gTGDK/files/798623/>
- Nestrategia. (2020). *Web*. Obtenido de <https://nestrategia.com/desarrollo-web-back-end-front-end/>
- Nielsen. (2019). *Nielsen*. Obtenido de Alimentos con beneficios: <https://www.peru-retail.com/millennials-buscan-alimentos-mas-saludables/>
- Nielsen. (17 de 09 de 2019). *Nielsen*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/el-80-de-la-clase-media-alta-direcciona-sus-compras-hacia-retailers-con-mas-variedad-de-alimentos-saludables-noticia/?ref=gesr>
- ObsBusiness. (21 de 01 de 2020). *Whole foods market*. Obtenido de <https://obsbusiness.school/int/blog-investigacion/direccion-general/cultura-empresarial-ejemplos-whole-foods-market>
- Odepa. (2018). *Odepa*. Obtenido de Agricultura Orgánica: <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2018/07/agriculturaOrganica2018-1.pdf>
- OMS. (15 de 01 de 2020). *OMS*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>
- Osterwalder, A.,. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona – España: Deusto.
- Perú. Ministerio de Relaciones Exteriores. (2018). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2018-2019* . Lima: EY Perú Library.
- Porter. (2020). *5 Fuerzas De Porter*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/rivalidad-entre-los-competidores/>
- Previsora General. (06 de 2020). *Previsora General*. Obtenido de Ventajas e inconvenientes de la economía colaborativa: <https://www.previsorageneral.com/ventajas-inconvenientes-de-la-economia-colaborativa/>

- Proactivo. (2019). *Proactivo*. Obtenido de Alimentos Saludables: <https://proactivo.com.pe/mas-de-18-toneladas-de-alimentos-saludables-se-comercializan-a-traves-del-programa-ecobodegas/>
- PromPerú. (2019). *Frutas y Hortalizas Frescas*. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/siicex-infografia-frutas-hortalizas-frescas-sector-agro.pdf>
- PromPerú. (09 de 01 de 2019). *PromPerú*. Obtenido de Informe Ejecutivo de Ferias: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/FO-INF-005%20-%20Informe%20Ejecutivo%20de%20Ferias%20v02%20-%20Biofach%202019.pdf>
- PromPex. (04 de 2007). *PromPex*. Obtenido de Guía Comercial de Productos Orgánicos: <http://www.administracion.usmp.edu.pe/institutoconsumo/wp-content/uploads/2013/08/Guia-Comercial-Productos-Org%C3%A1nicos-Peru.pdf>
- RedAgrícola. (2020). *Tendencias*. Obtenido de <http://www.redagricola.com/pe/10-tendencias-agtech-foodtech/>
- Rodríguez, R. (2017). *Modelos de negocio en la economía colaborativa: síntesis y sugerencia*. SIC Editorial.
- Schmarzo, Bill. (2013). *Big Data – El poder de los datos*. Madrid – España: Anaya Multimedia.
- Senasa. (2016). *Senasa*. Obtenido de https://www.senasa.gob.pe/senasa/descargasarchivos/2014/11/MEMORIA-2016_actualizada.pdf
- Svensson, Goran. (08 de 2017). *El consomo de colaboración*. Obtenido de https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/180112_120102_E.pdf
- Teaser. (2020). *Teaser*. Obtenido de <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/teaser>,
- Vargas, Victor. (2020). *Gestion*. Obtenido de Market Versus Ecommerce: <https://gestion.pe/economia/empresas/marketplace-versus-e-commerce-como-sobreviven-ambos-en-el-mundo-digital-noticia>
- Who. (2020). *Coronavirus*. Obtenido de <https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus/coronavirus>