Plan de Negocios para la creación de un Marketplace de productos alimenticios saludables de empresarios peruanos para el mercado de Lima Moderna: Chakra.com

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

Alayza Barrientos, Alberto



Gómez Camarena, Maick José



Loyaga Salirrosas, Henry Agustín



Salcedo Rosas, Joselyn Karina



Velásquez Vegas, Melissa Yajaira



Programa de la Maestría en Administración a Tiempo Parcial 69

Lima, 20 de septiembre de 2022

Esta tesis

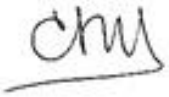
Plan de Negocios para la creación de un Marketplace de productos alimenticios saludables de empresarios peruanos para el mercado de Lima Moderna: Chakra.com

ha sido aprobado.



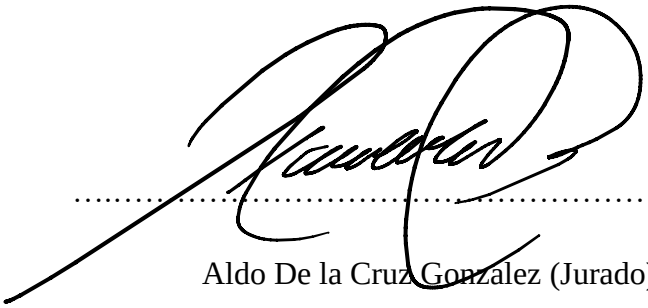
……

Ana Inés Reátegui Vela, Ph.D. (Co-asesor)



……

Sergio Miguel Cuervo Guzmán, Ph.D (c) (Co-asesor)



……

Aldo De la Cruz Gonzalez (Jurado)



……

Carlos Aguirre Gamarra, Ph.D (Jurado)

Universidad ESAN

2022

DEDICATORIA

A Dios por darme salud e iluminar mi camino, a mi esposa Pamela por su amor, comprensión y soporte que fueron vitales en este camino, a mis hijas Valerie y Alessia por ser mi mayor motivación, a mis padres quienes con su amor y sabiduría han sido parte importante en mi formación como ser humano y profesional, a mis hermanos por su apoyo y a la empresa Caliza Cemento Inca S.A. por su respaldo constante.

Gómez Camarena, Maick José

A mis padres por su dedicación y amor incondicional. A mi esposa y mis hijos por el gran apoyo y su incansable aliento en el logro de culminar este desafío. A mis compañeros de estudios y a los excelentes profesores que tuvieron el mensaje oportuno para lograr el objetivo de mantener constante esfuerzo en este camino.

Alayza Barrientos, Alberto

A mis padres por todo el amor y el apoyo constante que siempre me han dado para cumplir con esta meta profesional. A mi esposa y mis hijos quienes son mi fuente de motivación y me impulsan a ser mejor cada día. A mis compañeros de clase y profesores del MBA cuya experiencia fue clave para el logro de este objetivo.

Loyaga Salirrosas, Henry Agustín

A mis padres por su amor infinito, sabiduría y apoyo constante, a mis hermanas por alentarme a seguir cada día. A Dios, por guiarme hasta este reto y ponerme en el camino a un socio auténtico con quien compartir este y otros sueños.

Salcedo Rosas, Joselyn Karina

A Dios por haberme otorgado una familia maravillosa que siempre me acompaña en mis triunfos y en mis tristezas y sobre todo por siempre estar conmigo en este largo camino, a mis padres por su apoyo y amor incondicional, a mis hermanos por siempre alentarme a seguir adelante.

Velásquez Vegas, Melissa Yajaira

AGRADECIMIENTOS

Agradecimiento especial a nuestros asesores, Ana Reátegui y Sergio Cuervo, por brindarnos su guía y orientación en todo momento durante el desarrollo de la presente tesis. A nuestra coordinadora de maestría, Jeimmy Paredes, por su soporte constante en todo el programa y sustentación de tesis. A todos los empresarios y colaboradores entrevistados, por brindarnos su apoyo y compartir con nosotros sus experiencias. Y, por último, y nos menos importantes, a nuestros equipos de trabajo por su comprensión en todo este proceso que nos ha permitido convertirnos en mejores profesionales y personas.

GÓMEZ CAMARENA, MAICK JOSÉ

Profesional especialista en Sistemas Integrados de Gestión de Calidad, Ambiental, Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) con más de 16 años de experiencia laboral en sectores como el industrial y minero. Auditor líder certificado ISO 9001 y auditor interno ISO 14001 y OHSAS 18001, entrenador calificado por el Instituto de Seguridad Minera (ISEM), con estudio del idioma Ingles a nivel avanzado, gestión de proyectos e indicadores de gestión. Amplia experiencia en gestión del cumplimiento legal en materia de SST y Ambiental, liderando con éxito el sustento en las fiscalizaciones por parte de los entes competentes (OEFA, SUNAFIL, otros que sean requeridos).

EXPERIENCIA LABORAL

Caliza Cemento Inca S.A.
Jefe del SIG CSSOMA (junio 2015 – Actualidad)

- Liderazgo en la implementación, certificación y mantenimiento del Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente.
- Liderazgo en las fiscalizaciones de las autoridades competentes en materia de SSOMA.
- Revisión del desempeño en SSOMA con la Gerencia General.

Mitsui Automotriz S.A.
Supervisor SSOMA (agosto 2011 – marzo 2015)

- Liderar la implementación de los sistemas de seguridad y medio ambiente en las áreas bajo responsabilidad.
- Gestionar seguimiento de las acciones correctivas y preventivas detectadas mediante auditorías, hallazgos del personal o revisiones.
- Monitorear el cumplimiento de los requisitos legales aplicables a las actividades de la empresa en temas relacionados con la Seguridad Industrial y la Salud Ocupacional.

Sodexo Perú S.A.C.
Supervisor HSE (junio 2009 – julio 2011)

- Liderazgo en la certificación del Sistema de Gestión de Seguridad, Salud Ocupacional (OHSAS 18001:2007) y Medio Ambiente (ISO 14001:2004) de la empresa en sus contratos de Mantenimiento y Plantas de Agua como Coordinador del Sistema de Gestión Integrado.
- Supervisión en Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente de SODEXO Perú en la Compañía Minera ANTAMINA en sus Contratos de Mantenimiento y Plantas de Agua.

ALS Perú S.A.
Especialista en HSE (julio 2008 – mayo 2009)

- Realización, evaluación y supervisión del programa anual de monitoreos ambientales para los cuatro locales de ALS PERU S.A.
- Ejecutar actividades de detección, valoración y manejo de riesgos

Consultora Andina S.A.C.
Consultor en Seguridad Industrial y Ambiente (enero 2006 - junio 2008)

- Supervisiones de seguridad y ambiental para empresas del sector industrial.
- Elaboración de instructivos de seguridad, estudio de riesgos, planes de Contingencia, programas anuales de actividades de seguridad, estudios ambientales, planes de manejo ambiental, planes de abandono, planes de manejo de residuos sólidos entre otros.

FORMACION PROFESIONAL

Universidad ESAN
Maestría en Administración (2020 – Actualidad)

UPC
Diplomado en Sistemas Integrados de Gestión (2012 - 2013)

Universidad Nacional del Callao
Ingeniería Ambiental y de Recursos Naturales Universidad Nacional Del Callao (2000 - 2005)

OTROS ESTUDIOS

Universidad Nacional del Ingeniería
AutoCAD 2017 (2006 – 2007)

Centro de Idiomas Pontificia Universidad Católica del Perú
Ingles avanzado (2004 – 2006)

ALAYZA BARRIENTOS, ALBERTO

Tecnólogo Médico de la Universidad Nacional Federico Villarreal, con más de 20 años de experiencia en el sector Salud. Experto en desarrollar operaciones eficientes con base en el desarrollo de equipos humanos comprometidos con la empresa. Trabajo en base a indicadores y metas a corto y mediano plazo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

UNILABS PERÚ S.A.C.

Site Operations Manager – Unidad de Imágenes (septiembre 2021 – Actualidad)

- Asegurar el funcionamiento de las sedes de la unidad de imágenes (03).
- Asegurar el envío y análisis de indicadores mensuales: de contrato, de operación.
- Evaluación, implementación y derivación de estudios según demanda.
- Implementación y retiro de equipamiento según demanda.
- Planificación trimestral y anual de los Forecast
- Asegurar certificación internacional ISO 9001.
- Brindar soporte al cliente corporativo ante las observaciones o consultas sobre el servicio de la unidad de imágenes.
- Formación y couching de Site Coordinators (11)
- Digitalización de los servicios de la unidad de imágenes.

Site Operations Manager – Outsourcing sites (agosto 2019 – septiembre 2021)

- Asegurar el funcionamiento de los laboratorios Outsourcing (11 Sites).
- Asegurar el envío y análisis de indicadores mensuales: de contrato, de operación, norma técnica 072.
- Evaluación, implementación y derivación de estudios según demanda.
- Implementación y retiro de equipamiento según demanda.
- Planificación trimestral y anual de los Forecast
- Asegurar certificación internacional CAP, JCI, ISO 9001, ISO 15189.
- Brindar soporte al cliente corporativo ante las observaciones o consultas sobre el servicio de laboratorio clínico.
- Formación y couching de Site Coordinators (11)

Chief of Operations – Core Lab (agosto 2017 – abril 2019)

- Asegurar el funcionamiento del laboratorio Central (Core Lab)
- Analizar y reportar los indicadores mensuales al corporativo
- Analizar y reportar mensualmente los indicadores de la NPS 072

- Analizar y reportar mensualmente los indicadores a los clientes corporativos
- Evaluación, implementación y derivación de estudios según demanda.
- Implementación y retiro de equipamiento según demanda.
- Planificación trimestral y anual de los Forecast
- Asegurar certificación internacional CAP, ISO 9001.
- Brindar soporte al cliente corporativo ante las observaciones o consultas sobre el servicio de laboratorio clínico.

Site Coordinator – Hospital Guillermo Kaelin (ESSALUD – IBT) (junio 2014 – agosto 2017)

- Asegurar el funcionamiento del laboratorio clínico 24/7
- Brindar los reportes de producción mensual
- Asegurar el aprovisionamiento con Forecast trimestral y anual
- Reportar los indicadores de contrato
- Reportar los indicadores a las entidades estatales.
- Formación de segundos mandos
- Desarrollar eficiencias operativas.
- Regular la demanda de estudios solicitados desde todas las áreas del hospital
- Asegurar certificaciones internacionales: JCI, ISO 9001, ISO 15189.
- Brindar soporte al cliente IBT ante las observaciones o consultas sobre el servicio de laboratorio clínico y patología.

NOVALAB MEDICA S.A.C.

Gerente de Cuentas (septiembre 2010 – mayo 2014)

- Elaboración y ejecución de planes de venta, identificando casos de negocio.
- Desarrollar nuevos negocios con clientes privados y estatales.
- Implementación de nuevas líneas de productos
- Soporte al cliente privado y estatal con el uso de los productos.
- Elaborar el Forecast anual y asegurar su cumplimiento
- Revisión de indicadores de productividad y de rentabilidad de las diferentes líneas de productos.
- Supervisar la ejecución de rutas y visitas de los asesores comerciales.

KRASNY DEL PERU S.R.L.

Product Manager (abril 2007 – septiembre 2010)

- Elaboración y ejecución de planes de venta, identificando casos de negocio
- Desarrollar nuevos negocios con clientes privados y estatales.
- Implementación de nuevas líneas de productos
- Soporte al cliente privado y estatal con el uso de los productos.
- Elaborar el Forecast anual y asegurar su cumplimiento
- Revisión de indicadores de productividad y de rentabilidad de las diferentes líneas de productos.

- Supervisar la ejecución de rutas y visitas de los asesores comerciales

LABORATORIOS MEDLAB
Diferentes puestos en diferentes sedes (Marzo 1998 – Marzo 2007)

- Asegurar el funcionamiento de la sede a cargo
- Asegurar el abastecimiento de productos
- Reportar los consumos e incidencias al jefe médico
- Mejorar flujos de trabajo

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
Maestría en Administración (2020 – Actualidad)

PACIFICO BUSINESS SCHOOL
Liderando el cambio en las organizaciones (2020)

EUROIMMUN (Lübeck – Alemania)
Gestión de producto (febrero 2008 – marzo 2008)

CONCALIDAD
Auditor interno de sistemas de Calidad ISO 9001 (2003)

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
Licenciado en Tecnología Médica en la especialidad de Laboratorio clínico (1998)

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
Bachiller en Tecnología Médica (1992 - 1997)

LOYAGA SALIRROSAS, HENRY AGUSTÍN

Químico puro de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con más de 13 años de experiencia en el aseguramiento y control de calidad de bienes y servicios. Experiencia en la implementación de modelos de excelencia operacional en sector agroindustrial, logístico, minería, entre otros y 9 años de experiencia liderando proyectos de implementación de sistemas integrados de gestión y auditorías de calidad y ambiente como auditor líder ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 respectivamente.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Jefe de Aseguramiento de Calidad, CARVIMSA (enero 2019 – Actualidad)

- Cumplir los indicadores de Productos No Conformes, Indicadores de Imagen, Costos de falla interna, Costo de Falla externa en la producción de empaques
- Elaborar informes mensuales a la alta dirección sobre el estado de Productos no conformes, Reclamos, e inventarios observados por mala calidad
- Elaborar e implementar el programa de Mejora continua con respecto a la calidad del producto.

Jefe de Calidad, Salud Ocupacional, Ambiente, TERMINALES PORTUARIOS EUROANDINOS PAITA SA, Puerto de Paita (agosto 2015 – enero 2019)

- Diseñar, implementar, mantener y mejorar de manera continua el Sistema Integrado de Gestión (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, BASC).
- Proponer objetivos y supervisar la inclusión de indicadores de Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente para el cumplimiento de las estrategias y políticas de la organización.

Jefe de Calidad y Control de Procesos (Sistemas Integrados de Gestión), Terminales Portuarios Euroandinos Paita SA, Puerto de Paita (agosto 2013 – agosto 2015)

- Diagnóstico, Implementación y Certificación de la Trinorma ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 y BASC.
- Proponer y supervisar la inclusión de indicadores de calidad, seguridad, salud, medio ambiente (KPI'S) y BASC para el cumplimiento de objetivos del puerto Paita.
- Programar, dirigir, monitorear, supervisar y evaluar procesos de mejoramiento de calidad, seguridad, salud ocupacional, medio ambiente y control y seguridad BASC de los servicios que ofrece el puerto de Paita.

Coordinador SIG en la Empresa SAN MARTIN CONTRATISTAS GENERALES SA –SHOUGANG HIERRO PERU SA (Enero 2013 – Julio 2013)

- Implementación de la Trinorma ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 en Proyectos Mina 5 y Mina16-18 SHOUGANG.

- Elaboración de Plan de Calidad de Minado, y Elaboración de Programas de SSA (Implementación de D.S. 055-2010-EM, Ley 29783 y su Reglamento).
- Implementación de No Conformidades, SAC y SAP. Auditorías Internas. Mejora Continua de Procesos.

Coordinador QHSE en la Empresa BRUNNER SAC (junio 2012 – enero 2013)

- Realización, Implementación, Verificación y Mejora Continua de Programas de Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente.
- Programa e Inspección de Mantenimiento y Calibración de Equipos Operativos. Establecimientos de Planes de Contingencia.
- Conformación de Comité de Seguridad. Establecimiento de Brigadas de Emergencia. Manejo estadístico de indicadores de accidentes e incidentes.

Analista Químico en la compañía CERTIMIN S.A. (Marzo 2012 a Junio 2012)

- Evaluación de resultados de parámetros fisicoquímicos ambientales (sulfatos, nitratos, cloruros, carbonatos, bicarbonatos, etc.)
- Evaluación de resultados de monitoreo o data de campo (ruido, coordenadas, conductividad, oxigenos disuelto, pH, etc)
- Análisis de metales de equipos instrumentales (ICP-MS, AA, ICP-OES)

Analista Fisicoquímico y Analista Instrumental ICP-MS en la compañía CORPLAB (diciembre 2010 a febrero 2012)

- Análisis de parámetros gravimétricos (Aceites y Grasas, TDS, TSS, TS, PM10, PM2.5, etc.) y colorimétricos (Fenoles, Cianuros, Cloruros, Sulfuros, Fluoruros, etc.) en matrices de agua, aire y suelo.
- Normativa Referencial EPA y SM. Análisis instrumental de metales (digestión, lectura y reporte) en matrices de agua, aire y suelo por ICP-MS. Normativa Referencial (EPA 3010A, 3050B, 6020A)

Analista de minerales en la empresa S.G.S. (marzo a agosto del 2008)

- Análisis de Oro, Plata, Cobre, Zinc, Mercurio, Plomo, Cadmio entre muchos otros más (tratamiento y digestión de muestras orgánicas e inorgánicas). Lectura en equipo de Absorción Atómica

FORMACIÓN PROFESIONAL

MBA TP69, ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
(2020 – Actualidad)

Programa Auditor Líder IRCA ISO 14001:2015, S.G.S. marzo 2017

Programa Auditor Líder IRCA ISO 9001:2015, S.G.S. octubre 2016

Diplomado en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional UNMSM (noviembre 2015 – junio 2016)

Formación de Analista Líder de Procesos y Mejora Continua, S.G.S. (octubre 2015 - noviembre 2015)

Especialización en Sistemas de Gestión Integrado en Calidad, Ambiental, Seguridad y Responsabilidad Social (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 26000, ISO 31000). UNALM octubre 2012 – marzo 2013.

Especialización en Formulación, Elaboración, Administración de Proyectos de Inversión. (UNMSM Setiembre 2012 – febrero 2013)

Especialización en Gestión de Laboratorios de Ensayo y/o Calibración. ISO 17025/IEC (febrero a junio 2012)

Maestría en ciencias ambientales, UNALM (2008-2009)

Licenciado Químico, UNMSM (2001-2007)

SALCEDO ROSAS, JOSELYN KARINA

Ingeniera de Sistemas con más de 10 años de experiencia en el sector de tecnología. Experta en marketing digital, generación de demanda, y venta consultiva. Experiencia en automatización de marketing con un amplio conocimiento del mercado tecnológico en Latinoamérica. Apasionada por la innovación y transformación digital. Comprometida con el trabajo en equipo y logro de objetivos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

POWERDATA PERÚ S.A.C.

Gerente de Marketing (Diciembre 2018 – Actualidad)

- Creación de conciencia de marca y posicionamiento.
- Evaluación y desarrollo de la estrategia de marketing y metodologías de inbound y outbound marketing.
- Supervisión del equipo de Inside Sales, responsables de la generación de demanda para los mercados meta en Latinoamérica.
- Planificación del content marketing: blog, mailings, ebooks, y webinars/eventos con colaboradores y ejecutivos de las marcas asociadas.
- Seguimiento del pipeline generado por acciones de marketing.
- Establecer objetivos y herramientas de medición de rendimiento y evaluar el desempeño del área de Marketing y de cada uno de los miembros del equipo.
- Reportar a la Gerencia General los resultados de oportunidades de venta generadas desde el área de Marketing.

Coordinador de Marketing (Enero 2017 – Diciembre 2018)

- Desarrollo de estrategias de penetración de mercados.
- Formación metodológica del equipo de generación de demanda.
- Definición de campañas de mailings personalizados.
- Seguimiento del pipeline generado por acciones de outbound marketing.
- Establecer objetivos y herramientas de medición de rendimiento y evaluar el desempeño del equipo de Inside Sales.
- Reportar a la Gerencia de Marketing los resultados de leads generados desde el equipo de Inside Sales.

ORION SOLUCIONES S.A.C.

Gerente de Cuentas (Enero 2015 – Diciembre 2015)

- Elaboración y ejecución de estrategia comercial, identificando casos de negocio.
- Seguimiento de negociación en cuestas asignadas.
- Up-selling y Cross-Selling sobre la base instalada.

- Elaboración de propuestas económicas a clientes potenciales.
- Teamwork con las diferentes áreas internas de la empresa y Brand Managers asociados para desarrollar una estrategia comercial.

SEIDOR CONSULTING PERÚ S.A.C.

Ejecutivo de Ventas (Julio 2013 – Septiembre 2014)

- Levantamiento de necesidad de cuentas claves.
- Seguimiento de clientes potenciales.
- Elaboración de propuestas económicas a clientes.
- Fidelización de la base instalada.

Ejecutivo de Marketing (Septiembre 2011 – Junio 2013)

- Generación y validación de leads por llamadas en frío.
- Desarrollo y asignación de campañas al equipo de ventas.
- Definición de metodología de telemarketing corporativo.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
Maestría en Administración (2020 – Actualidad)

IEBS BUSINESS SCHOOL
Diplomado en Inbound Marketing & Branded Content (2020 – 2021)

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
Maestría en Marketing (2018 – 2020)

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS
Diplomado en Dirección de Marketing (2015 - 2016)

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
Diplomado en Tecnología de la Información (2011 – 2012)

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
Bachiller en Ingeniería de Sistemas (2006 - 2010)

VELÁSQUEZ VEGAS, MELISSA YAJAIRA

Profesional licenciada en administración y finanzas de la Universidad ESAN, con experiencia en dirección y organización de empresas, desarrollo de negocios, enfocado en resultados, encargado de maximizar las ganancias y la buena administración de los recursos de compañías para el logro de los objetivos organizacionales a través del cumplimiento de Kpis. Nivel Intermedio de inglés.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

SMART GLOBAL LOGISTIC SAC

Gerente Administrativo (Octubre 2019 – Actualidad)

- Planear, supervisar, coordinar, controlar y optimizar el desarrollo de todos los procesos, programas y actividades relacionados con todos los departamentos de la compañía.
- Elaboración y cumplimiento de KPI's y mantener el orden administrativo.
- Proponer, impulsar e implementar las mejores innovaciones en los procesos, procedimientos y normatividad interna.

Jefe Administrativo (Marzo 2019-Setiembre 2019)

- Planear, supervisar, coordinar, controlar y optimizar el desarrollo de todos los procesos, programas y actividades relacionados con la administración de recursos humanos, financieros, contables, comerciales, operativos y la tesorería.
- Mantener el orden administrativo en coordinación con el encargado de la posición de liquidez de la empresa.
- Análisis del flujo de caja real diario y proyectado de la empresa. Supervisión y seguimiento de cuentas por pagar y cobrar. Gestión de mejoras en el capital de trabajo. Análisis de variaciones del Cash Flow
- Optimización de procesos y seguimiento a objetivos del área y supervisión de actividades

Asistente Administrativo (Agosto 2017 – Marzo 2019)

- Encargado de elaborar el flujo de caja real diario y proyectado de la empresa, análisis de cuentas por pagar y cobrar, así como la gestión de las mismas. Responsable del seguimiento a las distintas operaciones financieras del día. Tener control del cumplimiento de todas las obligaciones.
- Proyección y actualización mensual de la deuda consolidada. Pagarés de corto y mediano plazo, préstamos bancarios, leasing, etc.). Analizar y controlar los excedentes de caja. Manejo de plataformas bancarias y operaciones de cambio
- Gestión de mejoras en el capital de trabajo y análisis de variaciones del Cash

Flow. Seguimiento a costos incurridos en los Centros de costo, gestión de compras, gestión y seguimiento de reclamos.

FORMACION PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
Maestría en Administración de Empresas MBA (2020-actualidad)

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
Diplomado Internacional en Dirección de gestión comercial (2020)

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
Licenciada en Administración y Finanzas (2011-2016)

OTROS ESTUDIOS

DHL FACILITADORES: Programa de facilitación 360 (2020)

LAMBDA : Curso de Teoría Económica y Finanzas (2016)

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS:

- Curso de Herramientas para la Gestión Empresarial (2015)
- Gestión de proyectos ESAN (2015)
- Comunicación 360 (2015)
- Planteamiento estratégico (2015)
- Situación actual y perspectivas de los mercados financieros en el Perú y el mundo (2014)
- La evolución de las inversiones" el crecimiento de los derivados financieros, una visión global del mercado. (2014)
- 10 Pasos para la Creación de una Empresa Exitosa (2014)

UNIVERSIDAD PONTIFICA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU
Habilidades Blandas (2015)

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS - UNMSM :
Microfinanzas y riesgos (2015)

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN 27
1.1 Tema de Tesis 28
1.2 Objetivos de la Tesis 28
1.2.1 Objetivo general 28
1.2.2 Objetivos Específicos 29
1.3 Justificación 29
1.4 Alcance 31
1.4.1 Alcance geográfico 31
1.4.2 Alcance demográfico 32
1.4.3 Alcance temporal 34
1.5 Limitación de la Tesis 34
1.6 Contribución 35
1.6.1 Contribución de negocio 35
1.6.2 Contribución social 35
1.6.3 Contribución académica 36
CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL 37
2.1 Análisis del Macroentorno 37
2.1.1 Entorno Social 37
2.1.2 Entorno Económico 38
2.1.3 Entorno Político 40
2.1.4 Entorno Tecnológico 41
2.1.5 Entorno Ecológico 42
2.1.6 Entorno Legal 43
2.2 Análisis del Microentorno 45
2.2.1 Rivalidad entre competidores 45
2.2.2 Poder de negociación de clientes 46
2.2.3 Poder de negociación de proveedores 47
2.2.4 Amenaza de los productos sustitutos 47
2.2.5 Amenaza de nuevos competidores 48
2.3 Conclusiones 49
CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO 50
3.1 Problema 50
3.2 Solución 51
3.3 Segmento de Clientes 52
3.4 Socios Claves 52

3.5 Propuesta de valor 53
3.6 Canales 53
3.7 Estructura de costos 54
3.8 Fuentes de ingreso 56
3.9 Métricas claves 57
CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE MERCADO 58
4.1 Investigación Cualitativa 58
4.1.1 Entrevistas a Expertos 59
4.1.2 Entrevistas a Proveedores 65
4.1.3 Conclusiones generales de análisis cualitativo 68
4.2 Investigación Cuantitativa 70
4.2.1 Objetivos 70
4.2.2 Selección de la muestra 71
4.2.3 Aplicación del análisis cuantitativo 72
4.2.4 Conclusiones del análisis cuantitativo 72
4.3 Estimación de la Demanda 74
4.3.1 Estimación del mercado potencial 75
4.3.2 Variación del tamaño de Mercado 76
4.3.3 Cálculo del Mercado Potencial 76
4.3.4 Cálculo del Factor Frecuencia de Compras 78
4.3.5 Cálculo del Ticket y Margen Promedio 78
4.3.6 Conclusiones de la estimación de la demanda 80
CAPITULO V: PLAN ESTRATÉGICO 81
5.1 Visión, misión y valores 81
5.1.1 Visión 81
5.1.2 Misión 81
5.1.3 Valores 81
5.2 Objetivos estratégicos 82
5.3 Estrategia Genérica 83
5.4 Estrategias Alternativas 84
5.4.1 Etapa 1: Matriz de Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE) 85
5.4.2 Etapa 1: Matriz de Perfil Competitivo 90
5.4.3 Etapa 2: Oportunidades y amenazas 91
5.4.4 Etapa 2: Matriz de Estrategia Principal 92
5.4.5 Etapa 3: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) 93
5.5 Conclusiones 95
CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING 96

6.1 Objetivos de Marketing 96
6.2 Estrategias de Marketing 97
6.2.1 Segmentación 97
6.2.2 Posicionamiento 99
6.3 Estrategias de Marketing Mix 100
6.3.1 Estrategia de Producto 100
6.3.2 Estrategia de Precio 106
6.3.3 Estrategia de Plaza 107
6.3.4 Estrategia de Promoción 110
6.4 Relaciones públicas 113
6.5 Desarrollo del Journey 113
6.6 Estrategia Comercial 114
6.6.1 Fase de pre-lanzamiento 115
6.6.2 Fase de lanzamiento 116
6.6.3 Fase de crecimiento 116
6.7 Estrategia Digital 117
6.7.1 Plan de acción dentro del embudo de conversión 118
6.8 Presupuesto de Marketing 120
6.9 Conclusiones 121
CAPITULO VII: PLAN DE OPERACIONES 122
7.1. Objetivos 122
7.2 Selección de proveedores 123
7.2.1 Clientes Proveedores productores y/o distribuidores 124
7.2.2 Servicio de Mensajería 127
7.3 Actividades Pre-operativas: Marcha blanca 130
7.4 Proceso del plan operativo 131
7.4.1 Operatividad del Marketplace 132
7.4.2 Registro / actualización de stock 132
7.4.3 Recepción de productos en almacén de Chakra.com 133
7.4.4 Entrega de productos por parte de Chakra.com 133
7.4.5 Revisión de estados 134
7.5 Estrategia de localización 134
7.6. Características del diseño 137
7.7 Implementación del local 137
7.8 Presupuesto de Operaciones 138
7.9 Conclusiones 139
CAPÍTULO VIII: PLAN DE TECNOLOGÍA 140

8.1 Objetivos....140
8.2 Plataforma de Marketplace....140
8.2.1 Dominio Web y Correo Corporativo....142
8.2.2 Web Corporativa y Blog....143
8.2.3 Tienda online....144
8.2.4 Administrador de Pago....145
8.2.5 Seguimiento de Envío....147
8.2.6 Suscripciones....147
8.2.7 Email Marketing....148
8.2.8 Hosting....148
8.3 Presupuesto de TI....149
8.4 Conclusiones....150
CAPITULO IX: PLAN DE RECURSOS HUMANOS....152
9.1 Objetivos....152
9.2 Estructura Organizacional....153
9.2.1 Constitución de la empresa....153
9.2.2 Políticas Organizacionales....156
9.3 Régimen Laboral....156
9.4 Clima y Cultura Organizacional....157
9.5 Procesos de Recursos Humanos....158
9.5.1 Plan de Reclutamiento y selección....158
9.5.2 Capacitación del personal....158
9.5.3 Proceso de inducción....159
9.5.4 Evaluación del desempeño....159
9.5.5 Remuneración....159
9.5.6 Horarios de Trabajo....160
9.5.7 Presupuesto de Recursos Humanos (escala salarial)....160
9.6 Conclusiones....161
CAPÍTULO X: EVALUACIÓN ECONÓMICA....163
10.1 Objetivos....163
10.2 Supuestos y Datos Generales....163
10.3 Proyección de la demanda....164
10.4 Ingresos....165
10.5 Proyección de Resultados....166
10.6 Proyección de Flujo de Caja....167
10.7 Indicadores Económicos....167
10.8 Análisis de Sensibilidad y Escenarios....168

10.8.1 Análisis del punto muerto o equilibrio 168
10.8.2 Análisis de escenarios 169
10.9 Conclusiones 170
CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 171
11.1 Conclusiones 171
11.2 Recomendaciones 174

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I-1 Distribución NSE Población Lima Metropolitana, 2021 31
Tabla I-2 Población según Generación en Lima Metropolitana, 2021 33
Tabla II-1 Grupos Empresariales principales de Marketplaces 39
Tabla III-1 Canales de comunicación y distribución 54
Tabla III-2 Grupos de inversión 55
Tabla III-3 Gastos fijos 55
Tabla III-4 Gastos variables 56
Tabla III-5 Costos Variables 56
Tabla IV-1 Relación de Expertos 59
Tabla IV-2 Relación de Proveedores 65
Tabla IV-3 Distribución de la muestra de habitantes por distrito 71
Tabla IV-4 Conclusiones por objetivo cuantitativo 73
Tabla IV-5 Cálculo del Tamaño de Mercado 75
Tabla IV-6 Población por Edad y NSE - Lima Metropolitana 75
Tabla IV-7 Cálculo del crecimiento anual de la demanda 76
Tabla IV-8 Determinación del mercado potencial 77
Tabla IV-9 Factor Optimista, Esperado y Pesimista del público objetivo 77
Tabla IV-10 Factor Frecuencia de Compra 78
Tabla IV-11 Calculo Ticket y Margen promedio por Compra 78
Tabla IV-12 Variables afectadas por los escenarios 79
Tabla IV-13 Demanda estimada, escenario Pesimista 79
Tabla IV-14 Demanda estimada, escenario Esperado 79
Tabla IV-15 Demanda estimada, escenario Optimista 80
Tabla V-1 Estrategias Genéricas de Michael Porter 83
Tabla V-2 Modelo para la Formulación de Estrategias 84
Tabla V-3 Factores Externos – Oportunidades 85
Tabla V-4 Factores externos – Amenazas 87
Tabla V-5 Matriz EFE 88
Tabla V-6 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) 90
Tabla V-7 Estrategias Específicas 91
Tabla V-8 Resumen de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica 94
Tabla VI-1 Portafolio de suscripción Plan Premium 107
Tabla VI-2 Estructura de promoción para cliente consumidor 114
Tabla VI-3 Estructura de promoción para cliente proveedor 114

Tabla VI-4 Presupuesto de Marketing.....120
Tabla VII-1 Políticas importantes en el plan de operaciones.....123
Tabla VII-2 Matriz de homologación para el cliente proveedor.....124
Tabla VII-3 Criterios de selección y homologación del cliente proveedor.....125
Tabla VII-4 Descripción y costo de insumos para el envío de productos.....130
Tabla VII-5 Requerimiento anual de insumos para el envío de productos.....130
Tabla VII-6 Costeo de insumos para el envío de productos.....130
Tabla VII-7 Precios por distrito y factor de conversión directamente proporcional (FCDP).....135
Tabla VII-8 Localización de almacén.....135
Tabla VII-9 Presupuesto de operaciones (S/).....138
Tabla VIII-1 Planes de tiendas online de WooCommerce.....145
Tabla VIII-2 Planes de hosting de WordPress.....149
Tabla VIII-3 Presupuesto de TI.....150
Tabla IX-1 Gastos de Constitución.....155
Tabla IX-2 Modalidad de Trabajo de los puestos.....160
Tabla IX-3 Presupuesto de Recursos Humanos.....161
Tabla X-1 Índice histórico y proyección de inflación anual.....164
Tabla X-2 Proyección de clientes por Tipo de Producto y Servicio.....165
Tabla X-3 Proyección de la Demanda por Tipo de Producto.....165
Tabla X-4 Proyección Precio Anual por tipo de producto.....165
Tabla X-5 Proyección Anual de Ingresos.....166
Tabla X-6 Proyección de Resultados.....166
Tabla X-7 Flujo de Caja Económico (Soles).....167
Tabla X-8: Indicadores Económicos.....167
Tabla X-9 Análisis del punto de muerto.....168
Tabla X-10 Análisis de Escenarios.....170

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura II-1 Cantidad de lanzamientos de alimentos y bebidas orgánicas en América Latina 39
Figura V-1 Matriz de la Estrategia principal 92
Figura VI-1 Pirámide de valor para cliente consumidor y cliente proveedor 100
Figura VI-2 Logotipo de la Marca 111
Figura VI-3 Publicidad en redes sociales de Chakra.com 112
Figura VII-1 Anillos de acción del servicio de mensajería 128
Figura VII-2 Proceso del plan de negocios 132
Figura VII-3 Distribución de los distritos de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana 136
Figura VII-4 Diseño típico para el almacén 137
Figura VIII-1 Tipos de Plataformas para Marketplace 141
Figura IX-1 Organigrama 153
Figura X-1 Análisis de sensibilidad 169

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Producción a nivel nacional de productos naturales 177
Anexo 2: Propuesta de valor para el cliente consumidor 179
Anexo3: Propuesta de valor para el cliente proveedor 183
Anexo 4: Listado de códigos obtenidos en ATLAS.TI 186
Anexo 5: Red de códigos relacionados en ATLAS.TI 187
Anexo 6: Factores y Subfactores para entrevistas a expertos 188
Anexo 7: Transcripción de entrevistas a expertos 190
Anexo 8: Factores y Subfactores para entrevistas a proveedores 219
Anexo 9: Transcripción de entrevistas a proveedores 221
Anexo 10: Encuesta desarrollada para clientes consumidores 243
Anexo 11: Resultado de la encuesta aplicada 247
Anexo 12: Población anual Zona 6, 7 y 8 desde el 2013 al 2021 258
Anexo 13: Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE) 259
Anexo 14: Portafolio de Servicios 260
Anexo 16: Elementos de la imagen 261
Anexo 17: Campañas de pre-lanzamiento 263
Anexo 18: Detalle Precios de Alquiler (S/ - m2) por distrito 264
Anexo 19: Planes de página web de Wordpress 265
Anexo 20: Planes de marketing de Mailchimp 266
Anexo 21: Descripción de funciones del personal 267
Anexo 22: Derechos de los Trabajadores de la Micro Empresa 274
Anexo 23: Precio referencial de productos representativos 275

RESUMEN EJECUTIVO

El creciente interés de la población en general por adoptar un estilo de vida sano ha llevado al incremento de la demanda de productos alimenticios saludables, pero a su vez a puesto al descubierto una carencia de información sobre las bondades naturales e inherentes de estos productos y una cadena de distribución aún incipiente y con una gran oportunidad de mejora. También se ha observado un precio de comercialización por encima del promedio en las tiendas especializadas y bioferias, donde además se observa poca variedad de productos regionales existentes en el mercado.

De acuerdo a lo descrito, el presente plan de negocio busca integrar a través de un Marketplace al micro, pequeño y mediano proveedor de productos alimenticios saludables, de la costa, sierra y selva; y, consumidores conscientes de su salud que buscan alimentos sanos y de calidad, ofreciendo un servicio diferenciador de manera que contribuya a la sociedad a través del comercio regional justo.

Como valor agregado, a los proveedores se les ofrecerá espacio en almacén ubicado en Lima para reducir el costo de distribución de sus productos además de una estrategia de promoción desde ferias y redes sociales; y a los consumidores se les ofrecerá asesoría en nutrición para que puedan informarse mejor.

Como parte del estudio para determinar la viabilidad del modelo de negocio, se desarrolló una investigación de mercado a través de entrevistas a expertos y proveedores de productos alimenticios saludables, y encuestas al público objetivo de consumidores, el resultado demostró que estos serían personas entre los 26 a 56 años, pertenecientes al nivel socioeconómico A, B y C, que residen en los distritos de Lima Moderna.

Para ofrecer al cliente una experiencia de compra única y que genere valor, se determinó un enfoque ‘fullcommerce’ como una oportunidad para escalar el crecimiento del negocio a través de una gestión unificada, que integre de manera eficiente la estrategia digital, los canales de comunicación, logística y tecnología.

El nombre del negocio propuesto se denomina Chakra.com, unión de la palabra quechua “chakra”, que significa campo agrícola, y la abreviatura “.com”, la cual hace alusión a un sitio web; así el nombre engloba la idea de negocio sobre el cual se desarrollan los planes que sustentan su viabilidad en el mercado.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

En muchos países en desarrollo la mal nutrición se ha convertido en la causa de una serie de enfermedades no transmisibles pero complejas como la obesidad, diabetes mellitus, que además pueden generar infarto de miocardio y accidentes cerebrovasculares, tal como informa la OMS y la FAO (2021). En el Perú desde el año 2010 se ha observado un crecimiento en la necesidad de una vida saludable la cual incluye el consumo de productos de calidad más naturales, saludables y orgánicos.

En el ámbito tecnológico en la revista Financial Food (2019) reporta que a nivel mundial las búsquedas por internet de alimentos que fortalezcan el sistema inmune se han triplicado. Así también en el 2020 Luis Vincenzo de Martis y Fadwa Salhi publicaron un alcance del comercio electrónico en consumidores de alimentos saludables, al realizar una encuesta en una población mayor de 18 años; en este estudio se obtuvo como resultado que la mayoría de la población encuestada destina entre 61 y 120 soles en el consumo semanal de alimentos saludables.

Acorde al Diario Oficial El Peruano (2021), en el foro "Diálogos Nacionales hacia la cumbre Mundial sobre Sistemas Alimentarios" realizado en 2021, el ministro de Desarrollo Agrario y Riego, Federico Tenorio, indicó que, en el Perú, los productos asociados a la alimentación alcanzan el 35% del PBI, lo que convierte a esta industria en un motor muy importante en la búsqueda del desarrollo económico y social del país; de esta manera, el Perú podría estar encaminado en llegar a ser un jugador importante como proveedor de alimentos saludables y confiables para el mundo.

En el contexto actual, dar la importancia del caso a modernizar la infraestructura agro-logística y utilizar de la mejor manera la tecnología, son factores que contribuyen al crecimiento de los sistemas alimentarios para asegurar la atención de miles de peruanos que hoy en día buscan alimentos frescos, saludables y nutritivos y para que estos sean más sostenibles, inclusivos, justos de cara a los empresarios y asequibles para los consumidores, Diario Oficial El Peruano (2021).

Según el INEI, el Índice de la Producción Agropecuaria del primer mes del año 2022 alcanzó a registrar un incremento del 4,96% con respecto a su equivalente del 2021, siendo los cultivos que evidenciaron un nivel de producción más alto: los cereales, frutas, granos secos, agroindustriales, oleaginosos, tubérculos, especias y

productos de agroexportación lo que concuerda con el reporte de Adex donde los productos con mayor potencial son la maca, el sacha inchi, el cacao y la quinua, sin dejar atrás al yacón, las frutas frescas como el mango y las deshidratadas como la lúcuma, entre otros.

Según la revista de seguridad alimentaria del Perú (2010-2015), los pequeños productores en el Perú manejan el 90% de las unidades agropecuarias y juegan un rol importante no solo para la producción de alimentos, sino también en cualquier visión coherente de desarrollo económico y social. También menciona que la apertura en el comercio de alimentos es bastante favorable para lograr balancear oferta y demanda interna, y, con una buena administración, podría lograr contribuir en la promoción de la agricultura familiar y fortalecer la seguridad alimentaria.

Finalmente, la presente tesis busca ofrecer un canal adicional de distribución de productos alimenticios saludables utilizando la tecnología como herramienta clave a través de un Marketplace, el cual ofrecerá a los clientes un lugar donde poder encontrar diferentes productos desde el lugar y momento que más se le acomode y poder tener la confianza de recibir sus productos en el lugar solicitado.

1.1 Tema de Tesis

Plan de Negocios para la creación de un Marketplace de productos alimenticios saludables de empresarios peruanos para el mercado de Lima Moderna: Chakra.com.

1.2 Objetivos de la Tesis

1.2.1 Objetivo general

Revisar y analizar la viabilidad económica de un Marketplace de productos alimenticios saludables que permita integrar al empresario peruano con el público objetivo ubicado en Lima Moderna.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar el estudio de mercado, donde se pueda confirmar el tamaño del mismo definido previamente con data que proviene de fuentes secundarias y con esto poder confirmar la propuesta de valor.
- Elaborar el plan estratégico de la organización, en el cual se debe definir la visión, misión y objetivos de la empresa, y definamos las estrategias de negocio y planes de acción analizando el microentorno y macroentorno.
- Realizar el plan de marketing, que sea capaz de atraer, captar, retener y fidelizar a consumidores de productos alimenticios saludables.
- Elaborar el plan de operaciones y logística, que cuenten con procesos y procedimientos bien definidos, a fin de que ambos planes puedan cumplir con lo que requiere la organización.
- Realizar el plan de Tecnologías de la Información, donde se podrá definir qué tipo de tecnología y qué recursos son necesarios para poder poner en marcha la plataforma digital.
- Realizar el plan de Recursos Humanos, que incluya la definición de la estructura organizacional necesaria para el inicio y operación de la empresa.

1.3 Justificación

El contexto de comer sano ha tomado fuerza desde hace algunos años; esto se refuerza con el Informe de Nielsen (2016) quien menciona que el 49% de los peruanos consume dietas con bajo nivel de grasas; este contexto ha motivado la aparición de nuevos participantes en el mercado ofertante como productores y empresarios enfocados en poder brindar a los consumidores, alimentos saludables que se acomoden a sus gustos y necesidades como por ejemplo el que sean bajo en grasas.

Por el lado tecnológico acorde al Enterprise Marketplace Index (2022) el crecimiento del 12% en las ventas electrónicas de 2021 marcó un retorno a lo que el sector esperaba del comercio electrónico y el comercio electrónico tipo Marketplace de dichos comercios online subió un 25%. Esto también se dio debido a los cortes de la cadena de aprovisionamiento que aumentaron un 88% durante el año 2021 generando

problemas en la estrategia de crecimiento de los retailers enfrentando obstáculos que requieren atención urgente.

A nivel nacional según datos de CAPECE (2022), los compradores online en el Perú pasaron del 36.1% (11.8 millones) en el 2020 al 41.8% (13.8 millones) al último mes del 2021. A todo esto, se ha sumado la pandemia por el COVID-19, lo que ha logrado agilizar la penetración del mercado digital en muchos hogares y pequeños negocios.

Karla Eche (RPP 2021), en el año 2002 lanzó su empresa de productos lácteos en Oxapampa y pudo evidenciar lo que le sucede a muchos productores y emprendedores del interior del país, al tener poca visibilidad y limitaciones para acceder al mercado. Según IPSOS (2021) el 56% de los emprendedores se encuentran en provincia y entre el 18% y el 23% cree que ni el gobierno ni los bancos, ni el sector privado están haciendo un buen trabajo ayudando activamente a los emprendedores.

Así también, según el ministro Ferreyros, para el portal de MINCETUR, los productores pueden acceder a programas como "Alimentos del Perú" para hacer más fácil y ágil los procesos sanitarios, crear o implementar nuevas herramientas de promoción de exportaciones, lo que hará que sus productos obtengan mayor calidad. Según MIDAGRI, otras ferias como "De la Chacra a la Olla" son espacios donde se congrega para promocionar comercialmente a los productores agropecuarios, y así generen la venta de sus productos, pero dado los acontecimientos sanitarios actuales, la población busca una manera más segura de adquirir estos productos.

De acuerdo con el portal Connect Americas (2015), la mayor parte de los medianos y pequeños productores no establecen los contactos necesarios que los conecte con potenciales consumidores, esto puede deberse a limitaciones geográficas, culturales e incluso educacionales, por lo tanto, Chakra.com ofrece su plataforma para enlazarlos.

Finalmente el valor agregado de la presente tesis es poder ofrecer por un lado a los clientes, una plataforma online que les permita acceder de una manera sencilla y confiable a una diversidad de productos alimenticios saludables y por otro lado a los proveedores, un canal de distribución adicional a través de un Marketplace dirigido a aquel empresario pequeño o mediano del interior del país que les permita conectarse e integrarse con el consumidor final a fin de crear una relación sostenible en el tiempo.

1.4 Alcance

1.4.1 Alcance geográfico

Según el Diario El Peruano (2017), en el Perú, en el año 2017 se promulgó la ley N° 30021 de promoción de alimentación saludable con el objetivo de asegurar la salud pública y el crecimiento y desarrollo adecuado de las personas.

Asimismo, CPI (2021) comenta que el 54.1% de la población peruana (poco más de 33 millones de habitantes) se encuentra entre los 18 y 55 años, el 80% de la población se encuentra en zonas urbanas y el 12.7% de la población se encuentra en los NSE A y B. La población de Lima metropolitana es de 10.88 millones de habitantes, siendo los distritos de la Lima moderna (Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo) los que albergan el 69.1% de la población NSE A y B.

Según APEIM (2021) en Lima metropolitana al 2021, se encuentran 2´980,118 hogares de los cuales el 2.9% corresponden al NSE A, el 19.2% corresponden al NSE B y el 44.8% corresponden al NSE C. Según el alcance de los distritos considerados, estos corresponden a los sectores 6, 7 y parcialmente el 8.

Tabla I-1 Distribución NSE Población Lima Metropolitana, 2021

		APEIM 2021	
NSE	Estrato	Porcentaje	
A	A1	0.5	2.9
	A2	2.4	
B	B1	5.0	19.2
	B2	14.2	
C	C1	26.8	44.8
	C2	18.0	
D	D	26.6	26.6
E	E	6.5	6.5
N° Hogares		2’980,118	

Fuente: APEIM, 2021 y Data ENAHO, 2020

El mercado objetivo de la presente tesis se encuentra localizado en las zonas 6, 7 y parte de la 8 de Lima Metropolitana, que incluyen a los distritos: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo.

El alcance geográfico orientado hacia los clientes proveedores abarca la costa, sierra y selva de nuestro país. De acuerdo al INEI (2022), los productos agrícolas son muy variados lo cual se correlaciona con la diversidad geográfica y ecológica. Los productos agrícolas se adaptaron a los diferentes pisos altitudinales a lo largo de todo el país. Todo esto los favorece para poder acceder a los diferentes mercados sean locales o regionales o de exportación. Se detalla la producción a nivel nacional de productos naturales en el Anexo 1.

1.4.2 Alcance demográfico

Según Kemp, S. (2022) los usuarios de internet a nivel mundial el 96.2% de la población entre 16 a 64 años tiene un Smartphone, el 63.1% tiene acceso a alguna laptop o computador y en promedio pasan 6 horas con 58 minutos por día en internet. El 45.8% de estas personas indican que buscan productos y marcas en internet. El 58.1% de los internautas entre los 16 a 64 años ingresaron a websites de compras subastas y clasificados y el 32.6% ingresaron a websites de comida y recetas. El 28.3% de los internautas ordenaron alimentos desde una tienda online cada semana.

CAPECE (2021), nos indica que, en el Perú durante la pandemia sólo el e-commerce de productos de primera necesidad en temas de logística y delivery no fue suspendido. Las ventas online al 2020 alcanzarán los USD 6000 millones. Según el INEI, Erestel, Asbanc y CAPECE (2021) el 76.2% de los hogares peruanos tiene internet, el 36.1 % de peruanos compra en línea, el 60% de las ventas por internet se realizaron desde algún dispositivo móvil y el 90% de transacciones en e-commerce se realizan en Lima.

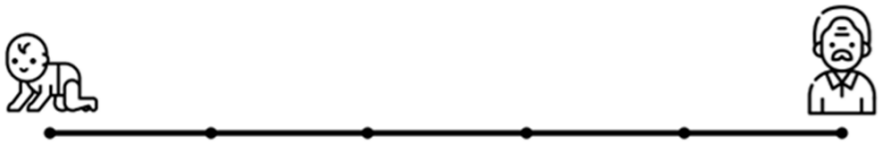
Esta necesidad de consumir productos alimenticios saludables es muy similar entre hombres y mujeres y se observa una mayor atención entre los grupos de edad

desde 20 hasta 49 años aproximadamente, quienes tienen mayor interés por la compra en algún Marketplace.

La consultora Nielsen realizó una encuesta en el año 2017 en América latina y se encontraron algunos datos interesantes en el Perú, el 59% solicita productos con bajo contenido de azúcar, el 62% solicita productos con bajo contenido en grasas y el 68% busca productos frescos. A nivel Latinoamérica se encuentra que el 62% está dispuesto a pagar un mayor precio (15% adicional) por productos alimenticios saludables.

CPI (2021) nos muestra que el 57.3% de habitantes de lima metropolitana se encuentra entre los 18 y 55 años, el 26% (2.82 millones de habitantes) se encuentran en los NSE A y B

Tabla I-2 Población según Generación en Lima Metropolitana, 2021



	00 a 10 años 2011 / 2021	11 a 25 años 1996 / 2010	26 a 41 años 1980 / 1995	42 a 56 años 1965 / 1979	57 a 75 años 1946 / 1964	76 a más años Antes 1946
	ALFA T	CENTENNIALS	MILLENNIALS	GENERACIÓN X	BABY BOOMERS	SILENCIOSA
Hombres	853,0	1,223.5	1,438.9	991.3	678.3	158.6
Mujeres	823,4	1,273.1	1,446.4	1,035.7	757.5	204.8
Total	1,676.4	2,496.6	2,885.3	2,027.0	1,435.8	363.4
	15.4%	22.9%	26.5%	18.6%	13.2%	3.3%

Fuente: INEI, 2021

Según De Martis, L y Salhi. F (2020) el 73% de la población encuestada entre 18 a 25 años destinaría entre 61 a 90 soles semanales al consumo de alimentos saludables a través de tiendas virtuales, el 75% de la población de 50 a 55 años gastaría entre 91 a 120 soles semanales al mismo tipo de consumo y en promedio casi un tercio de la población entre 31 a 55 años gastaría entre 121 a 150 soles semanales al consumo de alimentos saludables a través de tiendas virtuales.

Por lo tanto, el nicho de atención sería la población que se ubica desde los 26 hasta los 56 años de los NSE A, B y C ya que es la población que se familiariza más con

las compras por internet y con un poder adquisitivo que le permita pagar el precio adicional de los productos alimenticios saludables.

1.4.3 Alcance temporal

El alcance temporal de la presente tesis se extiende por un periodo de 5 años considerándose un retorno de la inversión menor a los 5 años. Se toma en consideración la proyección del comercio electrónico en el país como lo confirma El Comercio (2021) "Para el 2025 se estima que el comercio electrónico en el Perú se incremente en un 110%, representando el 22% del crecimiento total de las ventas del sector minorista."

El sector agrícola también evidencia un importante crecimiento en años recientes, así lo afirma el portar Gob.pe (2021): "El sector agrícola fue uno de los rubros de mayor crecimiento el año pasado al superar los US$ 7,791 millones en exportaciones en 2020 pese al Covid-19, según cifras del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (Midagri)".

Esta proyección muestra que el negocio tiene una alta probabilidad de éxito en un escenario donde la evolución en los hábitos de consumo siga acelerando el nivel de aumento de las ventas en Marketplaces digitales provocado por el contexto de la pandemia.

En referencia a la literatura revisada, se considera como un máximo de antigüedad de 5 años a las fuentes secundarias.

Las entrevistas y encuestas como parte de las fuentes primarias se realizarán durante la etapa de investigación de la presente tesis, lo cual abarcará los meses de julio 2022 a agosto 2022.

1.5 Limitación de la Tesis

Al ser un plan de negocios, sólo se desarrolla un glosario de términos y no un marco conceptual. La investigación de mercado se ejecutará utilizando las herramientas digitales, debido al aún contexto sanitario causado por el COVID-19. Debido a las

actuales disposiciones de salud para reducir la propagación en el país de nuevas variantes del COVID-19, el estudio de mercado se ha realizado a través de medios digitales, cumpliendo así con todos los protocolos de bioseguridad vigentes, establecidos por las autoridades.

1.6 Contribución

La presente tesis considera una contribución de negocio, social y académica que se detalla en las siguientes líneas.

1.6.1 Contribución de negocio

El presente plan de negocio representa una alternativa de emprendimiento empresarial y pretende concretarse en una empresa que genere valor a sus principales stakeholders.

Por parte del grupo de interés interno, generar ganancias a los inversionistas en medida de los fondos que hayan aportado para la implementación del Marketplace y operación del negocio.

Por el lado del grupo de interés externo, tanto con los empresarios para que puedan generar ingresos adicionales aumentando sus ventas a través del Marketplace, como con los consumidores para que puedan encontrar una amplia variedad de productos alimenticios saludables a un menor precio y con referencias de calidad.

1.6.2 Contribución social

Se busca contribuir a la población con una alternativa distinta y de mayor valor en la compra de productos alimenticios saludables a un mejor precio, a diferencia del sistema tradicional que se emplea actualmente con intermediarios que encarecen los productos.

Además, esta propuesta apoyará a informar a la población sobre hábitos alimenticios saludables, mediante la intermediación con los empresarios peruanos de productos alimenticios saludables, lo que permitirá generar economías de escala y múltiples beneficios a todos los actores del proceso.

Este modelo de negocio proporcionará un canal en línea a los comerciantes y micro y pequeñas empresas (MYPES) para que puedan promocionar su oferta sin tener que realizar grandes inversiones en una plataforma digital propia, y se les brindará asesoría para que pierdan el temor al uso de las plataformas digitales y tengan un mejor dominio sobre las ventas en línea.

1.6.3 Contribución académica

Se busca aportar como referencia bibliográfica a estudiantes que requieran desarrollar su plan de negocio, y personas naturales o jurídicas que tengan el interés de desarrollar una empresa en el entorno digital.

La investigación se ha enfocado en poder identificar las mejores prácticas y estrategias para la comercialización de productos alimenticios saludables a través de un Marketplace como intermediario, llegando a descubrir que este modelo puede contribuir a los clientes proveedores (empresarios) con el incremento del nivel de ventas sin afectar demasiado su margen de ganancia y acceso a información referente a las preferencias por sus productos y tendencias del mercado.

CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se realizará la identificación y el posterior análisis de los factores macroeconómicos y microeconómicos más importantes que se presentan en la actualidad y cómo estos pueden impactar en el éxito o no en la propuesta de la presente tesis.

2.1 Análisis del Macroentorno

Para analizar el macroentorno se ha procedido a describir y analizar algunos de los diferentes entornos como son, el social, el económico, el político, el asociado a las tecnologías, el asociado a la ecología y el asociado a la legalidad. Este análisis SEPTEL brindará información valiosa a considerar al momento de definir el plan de negocio y las posteriores estrategias a desarrollar.

2.1.1 Entorno Social

De acuerdo con la revista electrónica e-commerce news (2022) la gran demanda de las entregas por delivery trajo consigo, nuevas características del consumidor. Más impacientes, exigentes y con tiempo limitado, los consumidores desean que todo se resuelva lo más pronto posible. En la actualidad el Quick Commerce es ya una exigencia en más de 40 países con el objetivo de brindar el mejor el servicio y, asimismo, busca elevar el estándar en la industria de la mensajería de última milla.

De acuerdo con el reporte CAPECE (2022) el e-commerce ha aumentado en un 55% este 2021 con respecto al 2020. Así también comenta que, respecto al comportamiento del consumidor, luego de los inconvenientes que han tenido con las entregas, hallamos al nuevo consumidor en línea, quien ha desarrollado una “cultura de la inmediatez”. A esto se suman 83,000 denuncias en INDECOPI, de las cuales el 55% son por inconvenientes en las entregas sin tener éxito en la solución; lamentablemente nos lleva a la conclusión: “El servicio postventa online no existe en el Perú”.

Los Marketplace que destacan en el mercado manifiestan características semejantes; las cuales forman parte de sus sólidas bases y que se orientan hacia el beneficio del consumidor: la transparencia, la calidad por encima de todo y la compra fácil. Desde un inicio, el cliente tiene el soporte de una persona que la va orientando en el paso a paso a la par que absuelve las consultas que pudieran surgir con el objetivo primario de mejorar la experiencia mientras se encuentre conectado al Marketplace. Este soporte es un valor agregado y no le genera algún costo adicional al consumidor.

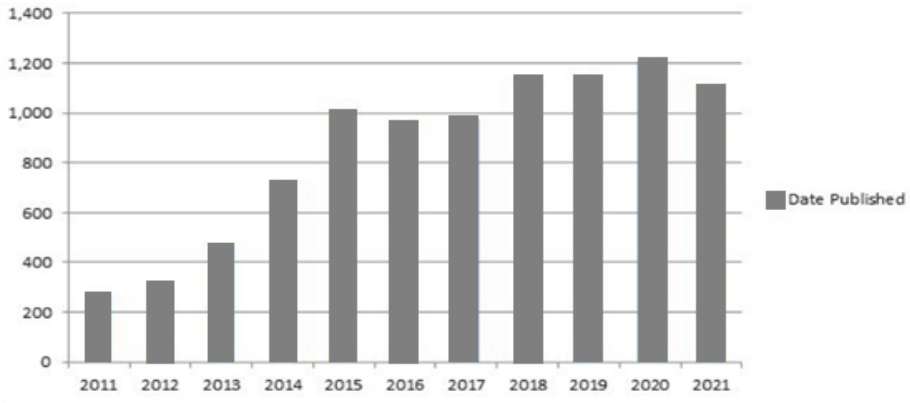
De acuerdo con el Diario El Peruano (2022) la demanda de consumo ha ido en aumento, pero no está siendo atendida de una manera adecuada por lo cual los precios están en alza. “Esto es muy interesante. Por ejemplo, los productos agrícolas registrarían un incremento de sus precios de 13.5% este año (2022); mientras que los alimentos en general, frescos y procesados, tendrían un aumento de sus precios del 17%.

De acuerdo con el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, el Perú se encuentra en un grupo selecto de doce países catalogados como megadiversos y se calcula que cuenta con el 60% a 70% de la biodiversidad. La inoperancia de las autoridades genera un manejo inadecuado de los recursos existentes, lo que amenaza constantemente esta biodiversidad llegando a tener niveles de deterioro muy elevados en ciertas áreas del Perú. Según Justo, J., Salinas A., Perez, R., Herrera, G. (2019), un gran número de campesinos y pequeños productores están en situación de pobreza, esto es debido en una parte al mal uso de los recursos naturales que generan desbalance de una manera negativa entre lo que se extrae y lo que se hace para regenerar estos recursos naturales ya extraídos.

2.1.2 Entorno Económico

Euromonitor International señala que en el año 2021 los mercados de latino américa para productos orgánicos alcanzaron: Brasil – $81 millones de dólares, México – $63 millones de dólares, Chile – $24.5 millones de dólares, Argentina – $15.9 millones de dólares, Perú – $400,000 dólares. Euromonitor considera como muy probable que muchos de estos mercados sigan creciendo entre los años 2021-2026. En América Latina, el GNPD de MINTEL evidenció un crecimiento mayor a 4 veces en nuevos productos orgánicos comparando el 2021 versus el 2011 (ver gráfica debajo).

Figura II-1 Cantidad de lanzamientos de alimentos y bebidas orgánicas en América Latina



Fuente: The food tech, 2022

Acorde al reporte CAPECE (2021-2022), la industria que ganó una mayor participación fue el e-commerce retail, en el año 2017 alcanzó el 25% de participación en las ventas, al año 2019 alcanzó el 38% y al 2021 alcanzó el 52% de las ventas en línea siendo la industria que en la actualidad aporta en gran medida al comercio electrónico moviendo más de US$ 4.7 mil millones; la revista menciona también que en la actualidad los marketplace componen el 46% de las ventas online en el Perú.. También menciona que el 72% de las ventas en Marketplace provienen principalmente de 4 grupos empresariales, como se menciona en la figura debajo:

Tabla II-1 Grupos Empresariales principales de Marketplaces

MERCADO LIBRE	GRUPO FALABELLA	GRUPO INTERCORP	RIPLEY
MELI: 12.9M	Falabella: 9.7M	Plaza Vea: 5.4M	Ripley: 6.9M
	Linio: 4.8M	Promart: 3M	
	Sodimac: 3.7M	Oechsle: 2.6M	
	Tottus: 3M	Shopstar: 435.2K	
		Real Plaza: 1.2M	
		Inkafarma: 2.2M	
Total Visitas: 12.9M	21.2M	14.8M	6.9M

Fuente: Similarweb.com, 2021

Según reporte VUCE (Ventana Única de Comercio Exterior) de agosto 2021, más de 1252 empresas exportadoras peruanas de las 24 regiones del país vienen impulsando sus tiendas virtuales en español e inglés con más de 5000 productos de sus diferentes líneas. Los compradores internacionales buscan encontrar beneficios al realizar sus compras en un solo lugar, buscan una mejor oferta exportable peruana que le brinde toda la información necesaria en detalle, exportadores peruanos que brinden confianza esperando convertirse en sus próximos socios estratégicos, y canales interactivos de comunicación y negociación haciendo más ágil la compra.

De acuerdo con el Diario El Peruano (2022) se ha visto un aumento en el consumo que no precisamente están siendo atendidas adecuadamente por la oferta. Por tal razón los precios de los alimentos mantienen una tendencia al alza. “Esto es muy interesante. Por ejemplo, los productos agrícolas registrarían un incremento de sus precios de 13.5% este año (2022); mientras que los alimentos en general, frescos y procesados, tendrían un aumento de sus precios del 17%. No obstante, se espera que el próximo año estos precios registren alzas más moderadas”.

Según el INEI, en el primer mes del año 2022 el Índice de la Producción Agropecuaria evidenció un incremento de 4,96% versus enero 2021, básicamente por una mayor producción agrícola y pecuaria. Los cultivos que se registraron con un mayor nivel de producción fueron los cereales, frutas, granos secos, agroindustriales, oleaginosos, tubérculos, especias y productos de agro exportación.

2.1.3 Entorno Político

Según el reporte CAPECE (2021-2022), este año, la democratización del comercio electrónico debe ser política nacional para agilizar el crecimiento de la economía; por el contrario, pareciera que existe una “Política nacional de discriminación a los negocios que se desarrollan en entornos digitales”, por los proyectos de ley que se han entregado este 2021, como el PL 878/2021-CR: “La ley general de Internet”, el PL 398/2021-CR: “Prevención de fraudes informáticos” y el PL 415/2021-CR que pretende regular directamente el comercio electrónico, estableciendo responsabilidades a las plataformas intermediarias como los Marketplace.

Con respecto a los Marketplace, CAPECE (2022), ha listado a los 20 principales Marketplace en Perú, donde se muestra información de cada Marketplace y una guía más completa para que se pueda escoger la mejor solución para sus necesidades. Sea para realizar una compra o una venta por internet, los Marketplace son una muy buena opción ya que ofrecen ventajas tanto para el comprador como para el vendedor. En el Perú existen varios Marketplace desde los tradicionales (Mercado Libre y Linio) y los verticales (de nicho o especializado en un sector como restaurantes y bodegas).

Adicional a lo mencionado, las políticas nacionales han mejorado la penetración de Internet fijo y móvil en Lima; ésta es superior al 50% en especial es las zonas urbanas lo que sumado a las tendencias de las compras online y dispositivos legales que aseguran la legalidad de las transacciones electrónicas se genera una sinergia importante que favorece el uso de los Marketplace.

Finalmente, COMEXPERU (2022) en su artículo "Las Mypes en el Perú: ¿Cómo promover su inserción en el sector formal? indica, que se requiere combinar políticas transversales y sectoriales que aprovechen el potencial de esta industria y den el salto hacia la formalidad y calidad como es la Ley de Promoción Agraria, vigente entre 2000 y 2020, la cual brindó la oportunidad de un régimen laboral diferenciado más acorde a las nuevas empresas agrícolas, y, en combinación con otras políticas públicas, llevó a impulsar el crecimiento del sector.

2.1.4 Entorno Tecnológico

De acuerdo CAPECE (2021-2022), Adrián Asallas, Business Development Manager de Moventi, menciona cinco tendencias digitales que trajo la pandemia: aumento exponencial del consumo online, desarrollo en la atención al cliente, consultorías en transformación digital, aplicaciones enfocadas al cliente, plan de marketing.

De acuerdo con el reporte del Diario Financiero (2022), cinco tecnologías marcarán la ruta de las industrias en 2022.

- La consolidación de la IA.
- El análisis con Big Data.

- La construcción del metaverso.
- El despliegue del 5G.
- La ciberseguridad son los retos que expertos priorizan para este año.

Sumando a lo anterior según la revista Business empresarial (2022), planea una serie de nuevos retos, oportunidades en el sector, que también se ha vuelto mucho más competitivo encontrando así ocho tendencias para el e-commerce que cobrará relevancia durante el próximo año: quick commerce, realidad aumentada, live streaming, intensificación D2C, fullcommerce, cross border, e-commerce conversacional, y content commerce.

Finalmente a parte del quick commerce está sonando mucho el full commerce, CAPECE (2022), a través del cual se ofrece el manejo de todos los elementos requeridos para operar los canales digitales de manera completa, entendiéndose como un conjunto de herramientas y servicios que se necesitan para la gestión e implementación de un e-commerce de alto rendimiento, como marketing digital, implementación y operación de un sitio e-commerce o Marketplace fulfillment, logística última milla, atención al cliente, entre otros.

2.1.5 Entorno Ecológico

Según Logística360 (2022), Paula Rodriguez, Business Development director de Webloyalty, España, comenta que los consumidores se identifican con mayor intensidad y en mayor número por empresas con propósitos asociados a sostenibilidad y cuidado del medio ambiente. Esto genera una buena oportunidad para las empresas que se sumen a esta corriente que viene con fuerza. Siendo así, las marcas y las empresas tendrán que demostrar su compromiso con el medio ambiente para mantener a estos como sus clientes.

Algunos e-commerce retail utilizan embalajes innecesarios, casi siempre, la compra se entrega envuelta en una caja de cartón, pero a menudo llega también en una segunda caja o incluso cubierta con una o varias capas de plástico; nuestra propuesta busca evitarlo utilizando material más sustentable o reciclable que pueda reciclarse y evite el uso de materiales como bolsas de poliestireno que se utilizan para embalar y

poder proteger objetos frágiles como pueden ser aquellos productos que se distribuyan en envases de vidrio.

Asimismo, es importante mencionar que por el lado de los ofertantes también existen ciertas regulaciones para la materia prima principal de los productos alimenticios saludables y que es importante mencionar, como son los plaguicidas, así lo afirma el decreto supremo N° 15-95-AG por lo que su producción, comercialización y uso deben ser regulados por el Estado en salvaguarda de la salud humana, de los animales y del ambiente en general.

Según kidshealth.org (2013) el producto que cuenta con el certificado de "ecológico", significa las instalaciones han sido inspeccionadas por algún agente/inspector del gobierno, ¿dónde se produjo?, para dar conformidad de que el productor hizo lo necesario para seguir con todas las normativas requeridas para cumplir con los requisitos establecidos por el USDA. Los productores de alimentos ecológicos utilizan recursos renovables que conservan el suelo y el agua para generaciones futuras.

Siguiendo con el portal Kidshealth.org (2013), en el manejo de los alimentos ecológicos y naturales se encuentra con frecuencia la palabra “sostenible”, lo que quiere decir que se utiliza técnicas estacionales que no dañan el medio ambiente y que conservan las tierras de cultivo. Es preciso indicar que la sostenibilidad también debe ser de humanos a animales, más justas con los productores en el tema económico y, además, que se respalde a las comunidades agrícolas locales, para distribuir sus productos en los mercados locales y otros mercados.

2.1.6 Entorno Legal

Conocer cuáles son los requisitos legales para tienda online en Perú al 2021 es indispensable, sobre todo porque se debe tomar en cuenta el contexto en que se vive actualmente. Los trámites legales para tienda online en Perú que se debe hacer son:

1. Constituir legalmente: Según el Diario Gestión (2021) en tiempos de pandemia, en donde la virtualidad viene eliminando muchos trámites presenciales, la constitución de una micro y pequeña empresa, ya se puede realizar mediante la plataforma del Sistema de Intermediación Digital de la SUNARP.

Adicionalmente, se tendrá que ir ante un Notario Público y solicitar se eleve a escritura pública el pacto social. Luego acudir a SUNARP donde se elevará a escritura pública y se podrá obtener la Partida electrónica de la empresa, una vez que la obtienes solicitar en Registros Públicos la vigencia de poder y ya con la Partida electrónica y Vigencia de Poder está listo para los siguientes trámites

2. Tener el RUC: La Partida electrónica y Vigencia de poder servirá para dar de alta en el RUC, previo a esto se debe solicitar asesoría para elegir el régimen que mejor le favorece. Así lo afirma SUNAT (2020) "Para obtener su número de RUC deberá acercarse a cualquier Centro de Servicios al Contribuyente cercano y presentar los siguientes documentos: DNI del representante legal y la Ficha o partida electrónica certificada por Registros Públicos, con una antigüedad no mayor a treinta (30) días calendario. Junto a este trámite debes recordar abrir tu cuenta de detracciones en el Banco de la Nación y una cuenta Bancaria de empresa para las operaciones con tus proveedores y clientes".
3. Tener licencia de funcionamiento: Según la plataforma digital aplicativos de la municipalidad de Lima (2022) La licencia de funcionamiento la puede solicitar en el Municipio del domicilio fiscal, sobre todo si es que tiene local físico y piensa atender de cara al público, si sólo realizará envíos y no tendrá local entonces no será necesario en un primer momento. Se solicita Número de RUC, giro o actividad a desarrollar, dirección y área de local.
4. Gestionar permisos: Asegurar que frente al Covid-19 se necesita solicitar permisos adicionales para garantizar la salud de los clientes, para ello debe hacer uso de la plataforma virtual del ministerio de salud. Además de eso, si realiza venta de productos importados, asegurar que no se requiera de permisos especiales para realizar dicha importación. Toda esta información se encuentra en la Plataforma digital única del Estado Peruano (Mogollón, M. 2018)

Uno de los proyectos de ley que se vienen gestando este año es el Proyecto de Ley 878/2021-CR: "La ley general de Internet" que pretende regular todo lo que ocurre en Internet. Proyecto de Ley 398/2021-CR: "Prevención de fraudes informáticos", un proyecto de ley que permitiría a la Policía Nacional bloquear cualquier página web sospechosa sin necesidad de orden judicial. Proyecto de Ley 415/2021-CR que pretende regular directamente el comercio electrónico, estableciendo responsabilidades a las plataformas intermediarias como los Marketplace.

2.2 Análisis del Microentorno

2.2.1 Rivalidad entre competidores

En Lima existen tiendas que venden productos naturales, Mercado Negro (2018) en el Perú se han generado nuevos emprendimientos que buscan atender el llamado de los consumidores que buscan productos alimenticios saludables.

Entre estos emprendimientos podemos destacar:

Lima Orgánica: Tienda oferta en línea de productos y servicios que promueven un estilo de vida saludable, mediante empresas asociadas, tienen cobertura a nivel nacional.

La Sanahoria: Es una cadena de Biomarkets con una variedad de insumos saludables envasados o frescos, en sus tiendas físicas ubicadas en Barranco, La Molina, San Miguel, San Isidro y Surco.

Mara Biomarket: Empresa en la cual se pueden comprar productos naturales y orgánicos, también se puede encontrar desayunos, almuerzos, entre otros.

Flora y Fauna: Se pueden encontrar vegetales libres de pesticidas sin componentes dañinos, tienen tiendas físicas ubicadas en Miraflores, San Borja, Surco y La Molina.

Eco Natural Market: Se pueden encontrar productos naturales libres de gluten, transgénicos, caseína y otros componentes que pudiesen resultar dañinos.

Debido a la disponibilidad y al uso masificado del internet la rivalidad entre competidores es alta. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021), el 85.2% de la población de 6 y más años de edad de Lima Metropolitana accede a Internet, y el 87,7% de la población que usa Internet, lo hizo a través de un celular.

De lo analizado, existe una potencial rivalidad entre competidores. Según el Diario El Comercio (2022) en el Perú, el número de negocios online se cuadruplicó, aumentando de 65,800 a 263,200, durante 2021.

2.2.2 Poder de negociación de clientes

El Marketplace para productos naturales se enfoca en el público interesado en llevar una vida saludable acorde a las tendencias de salud necesarias y promovidas por los organismos de salud, nacionales e internacionales. Asimismo; el requerimiento de estos potenciales clientes va enfocado en productos alimenticios saludables naturales y con gran contenido nutricional. Además, cada vez se incrementa el número de personas que toman decisiones alimentarias enfocadas al cuidado de su salud. El Diario Gestión (2021) anuncia que Manzana Verde alista Marketplace para productos alimenticios saludables aplicando tecnología para ofrecer planes de alimentación personalizada.

Como parte del cuidado de la salud, cada vez más fomentado, según el Ministerio de Salud (2017) se promulga el D.S. N° 017-2017-SA que aprueba el reglamento de la ley de Promoción de Alimentación Saludable, como parte de este requisito legal las empresas se encuentran obligadas a implementar un sistema de etiquetado de advertencia en los alimentos procesados, conocido como octógonos.

Según el Diario Gestión (2020), de los limeños encuestados el 85% indica que revisan estas etiquetas y el 37% indica que la presencia de estas etiquetas en los productos tiene un impacto alto en su decisión de compras, el 40% indica un impacto mediano, el 14% impacto bajo y el 10% sin impacto. El 55% de limeños encuestados indica su creciente tendencia a la adquisición de alimentos saludables, sin embargo, estos consumidores probablemente se refieran al consumo de productos naturales.

En Lima se pueden identificar tiendas virtuales enfocadas a la venta de productos ecológicos y naturales. Según el Diario Gestión (2022) luego de dos años de la pandemia del COVID-19 en el Perú, el comercio electrónico sigue creciendo dando pasos en la transformación digital de los consumidores y empresas. Según un estudio de Euromonitor Internacional, el Perú lidera, con un 87%, la lista de crecimiento y desarrollo de e-commerce en América Latina.

Debido al crecimiento en la oferta y la demanda en este tipo de productos en línea, se infiere que el poder de negociación de los clientes es medio.

2.2.3 Poder de negociación de proveedores

Lo principales proveedores para nuestro Marketplace son los proveedores logísticos y los proveedores de herramientas tecnológicas.

Según el Diario Perú 21 (2022), el Perú es uno de los países que mayor crecimiento registró en transformación digital, en el 2021 el gasto en TI fue de 1.1 mil millones ubicándolo como el quinto país en Sudamérica que más invirtió en tecnologías de la información. Los proveedores de herramientas tecnológicas, están generalizados en el mercado, incluso proveedores internacionales, debido al internet, incluso, no es necesario la presencia física del especialista, pudiendo implementar y asesorar constantemente durante todos los periodos de implementación de manera remota.

Semana Económica (2021) indica que el crecimiento sostenido del e-commerce ha generado en los operadores logísticos estrategias enfocadas para acelerar las entregas en Lima. En lo referente a los proveedores de servicios logísticos, la oferta es bastante amplia, según el volumen manejado se puede redefinir las tarifas ofertadas, en tal sentido el poder de negociación de los proveedores logísticos es considerado como medio.

2.2.4 Amenaza de los productos sustitutos

En referencia a los productos o servicios sustitutos, se puede mencionar, que para el mercado en línea el producto sustituto sería el mercado fuera de línea o físico, este mercado aún está muy generalizado y ha sido por mucho tiempo el único medio de compra venta, en tal sentido, aun los clientes están muy asociados a este tipo de compra.

Red Peruana de Comercio Justo y Consumo Ético (2021), durante las compras en tiendas físicas, el cliente puede ver y tocar lo que está comprando, adicional a ello, el trato directo con el vendedor, puede generar un vínculo que no puede suplir en canal de ventas virtual, la desventaja de estos mercados físicos, es que el cliente tiene que desplazarse para acceder a estos y el horario de atención es limitado, regularmente las ferias conocidas como bioferias o ecoferias, son pocas las establecidas en Lima (sin

embargo van en aumento) y solo atienden los fines de semana, con lo cual se reduce aún más su disponibilidad.

Ministerio del Ambiente (2017) en el marco de la ley N° 29196 Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica y su modificatoria Ley N° 30983 según SENASA (2019), en el país se fomenta la producción orgánica y se impulsa de esta manera la comercialización de estos productos en bioferias y ecoferias.

Se considera la amenaza de productos sustitos como medio, debido a que el comercio en tiendas físicas también viene en aumento.

2.2.5 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores está en función de lo complicado que es el ingreso al mercado por parte de nuevos competidores.

Mientras más fácil sea el ingreso al mercado de nuevos competidores, la amenaza será alta; los elementos que influyen en esta amenaza son:

1. Imagen de marca, a la fecha, aún existe la desconfianza por parte de los usuarios al realizar una compra por internet, en tal sentido, es primordial poder construir una imagen de marca que genere esa confianza y permita al potencial cliente consumidor a animarse a realizar compras por internet y al potencial cliente proveedor ofertar sus productos en el Marketplace. El Diario El Comercio (2021) indica que generar confianza en los clientes es la clave del éxito.
2. Economías de escala, para poder manejar estas economías de escala, se deben manejar volúmenes de ventas grandes, a la fecha, no se identifica una marca fuerte que pueda manejar este tipo de economía.
3. Diferenciación, la venta electrónica reduce las posibilidades de generar una diferenciación debido a que lo que se implemente, rápidamente puede ser copiado por la competencia. Una de las posibilidades de diferenciación radica en las herramientas tecnológicas aplicadas en beneficio de los clientes, como, por ejemplo; plataformas amigables, de fácil acceso y uso, con la finalidad de generar una experiencia agradable al consumidor. Según el Diario Perú 21 (2022), la creatividad en la diferenciación es fundamental para el éxito,

4. Comunicación, según el Diario Perú 21 (2022), es importante tener comunicación llamativa que conecte con el estilo de vida del cliente consumidor y una comunicación asertiva con el cliente proveedor.
5. Requerimiento de capital, al ser una plataforma virtual, no es requerido un espacio en gran medida por el cual se tenga que proyectar un gasto, en tal sentido no hay una inversión grande que realizar.
6. Acceso a canales de distribución, el Marketplace disminuye el poder de negociación de estos canales, debido a que elimina la necesidad de los mismos, generando el contacto directo al consumidor.

Se concluye como media la amenaza de nuevos competidores, el mercado de productos alimenticios saludables está en crecimiento y también el uso de estas herramientas digitales para la compra, en tal sentido, hace que el negocio tenga muchas posibilidades de crecimiento y requerimiento de innovación, por lo tanto, el factor de diferenciación es primordial para poder construir una marca fuerte.

2.3 Conclusiones

La realidad en el Perú actual con una pugna entre los poderes legislativos y ejecutivo sin un horizonte definido, la pandemia que no termina, el incremento de la cobertura de internet en consumidores, el incremento de las personas que se preocupan por una vida saludable y su impacto en el medio ambiente y el incremento del uso de plataformas virtuales para adquirir productos, justifican el implementar el presente plan de negocio, ya que permite a los clientes consumidores encontrar en un único lugar una gran variedad de productos alimenticios saludables de una manera segura, confiable y oportuna y les brinda la confianza de estar apoyando a emprendedores de diferentes regiones del país; y a los clientes proveedores un canal adicional de distribución que le permita acceder a nuevos mercados sin un gasto de inversión muy alto.

CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO

En el presente capítulo se propone el modelo de negocio orientado a la creación de Marketplace analizando los principales problemas identificados en la demanda y oferta de productos alimenticios saludables en el mercado de Lima Moderna, así como del comercio electrónico, se aplicará la metodología del Business Model Canvas para identificar claramente las dimensiones a cubrir y se integrará con el lienzo de la propuesta de valor para detallar las tareas, frustraciones y alegría del segmento de clientes.

3.1 Problema

El mercado de Lima Moderna presenta una mayor demanda de productos alimenticios saludables pero presenta una disponibilidad limitada de estos mismos, mayormente a través de tiendas físicas y bioferias las cuales comercializan estos productos con precios por encima del promedio, además en estos puntos de venta se observa la poca variedad de productos regionales existentes en el mercado, según Choque, S.; Dominguez, P.; Navarro, R.; & Palomino, Y. (2019).

Existen tres barreras que impiden a las empresas digitalizarse, sobre todo para el caso de las pequeñas empresas y que además son conscientes de que necesitan hacerlo para sobrevivir en el mercado. Dar este paso tecnológico les supone no sólo una inversión que la mayoría no puede asumir, también los frenan motivos logísticos, temen no poder entregar el producto a tiempo si realizan sus ventas a través del comercio electrónico, y no atender correctamente las peticiones de los clientes provenientes de canales digitales (Infoautonomos, 2017).

Durante la pandemia el comercio electrónico fue uno de los sectores que más creció, impactó no solo a los consumidores en sus hábitos de compra, sino también impulsó a muchas pymes a hacer la transición hacia lo digital, para líderes como Jaime Ramírez, Director Región Andina de Mercado Libre, los retos y desafíos para los Marketplaces son cada vez más grandes en mejorar el servicio logístico y la adaptación a soluciones tecnológicas, lo que a su vez genera que muchas de estas plataformas

online deban cerrar debido a que no logran alcanzar las ventas necesarias para hacer sostenible al negocio, según GSOFT (2022).

3.2 Solución

Chakra.com busca ofrecer productos de origen peruano, integrando a través de un Marketplace al micro, pequeño y mediano proveedor de productos alimenticios saludables, de la costa, sierra y selva; y, consumidores conscientes de su salud, interesados en informarse para comprar diversos productos alimenticios saludables, y contribuir al comercio regional justo.

Bajo este modelo de negocio se busca contribuir al desarrollo de emprendedores en el país, ofreciendo a los proveedores de productos alimenticios saludables incrementar sus ventas, a través de publicidad desde las redes sociales del Marketplace, exhibición y venta de sus productos en las ferias a través del stand de Chakra.com que estará a cargo de personal del Marketplace, además del almacenamiento, entrega a domicilio y seguimiento de envío de sus productos que los clientes compren a través del perfil único del proveedor desde el Marketplace, como servicio opcional, especialmente para proveedores que no se encuentran en Lima.

Al tratarse de un Marketplace, mientras se consiga aumentar el número de consumidores esto mejorará la propuesta de valor para los proveedores, y así más proveedores se interesarán en suscribirse al Marketplace, lo que resultará en una variedad más amplia de productos que atraerás a más consumidores.

Bajo este modelo de negocio se busca no sólo ampliar la variedad de productos alimenticios saludables para el público de objetivo de consumidores en Lima Moderna, sino también educar a los consumidores sobre los beneficios de una alimentación saludable y el aporte nutritivo de ciertos productos, claves para la prevención de problemas de salud. Además del boletín informativo para los consumidores, se ofrecerá consultas virtuales gratuitas a través del nutricionista de Chakra.com.

Chakra.com es un Marketplace que se desarrollará pensando en un crecimiento escalonado donde la inversión en su desarrollo irá en línea al crecimiento de las ventas, reduciendo el impacto de una fuerte inversión inicial generando flujos de efectivo desde

el inicio de la operación y una mayor competitividad a través de una solución integral de comercio electrónico.

3.3 Segmento de Clientes

Se dividen en 2 segmentos:

Segmento de clientes consumidores: se enfoca en la población entre los 26 y 56 años (generación Millennials y X) de los niveles socioeconómicos A, B y C (población más familiarizada con las compras por internet y con un poder adquisitivo que le permita pagar el precio adicional de los productos alimenticios saludables) que habitan en los distritos de las zonas 6, 7 y parcialmente de la zona 8 (Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo).

Segmento de clientes proveedores: se enfoca en comercializadores de productos alimenticios saludables de las diferentes zonas del Perú que deseen incluir un canal adicional de distribución para sus productos.

3.4 Socios Claves

- Proveedor de herramientas digitales que brindarán el soporte para la creación, mantenimiento, gestión de la plataforma virtual y la pasarela de pagos.
- Personas influyentes en redes sociales y bloggers que buscan contribuir con el comercio local y tienen una comunidad de seguidores preocupados por su alimentación saludable.
- Proveedor de mensajería mediante el cual se realizará la entrega a domicilio de productos comprados desde el Marketplace.
- Red de ferias y eventos de la industria de alimentos y bebidas saludables con presencia en Lima Moderna.

3.5 Propuesta de valor

Para proponer la propuesta de valor se utilizará el Value Proposition Canvas. Para ello se ha considerado:

Propuesta de valor para el cliente consumidor: acceso a una diversidad de productos y asesoría en temas nutricionales y vida saludable, incluyendo la entrega de los productos en hasta 24 horas.

Propuesta de valor para el cliente proveedor: reducir el costo de almacenamiento y distribución de productos sumados a una estrategia de promoción de sus productos en el entorno digital

En el Anexo 2, se desarrollan los bloques del lienzo de la propuesta de valor, para el cliente consumidor y en el Anexo 3, se desarrollan los bloques del lienzo de la propuesta de valor para el cliente proveedor, ambos contienen:

1. Bloque del cliente donde en base a sus tareas, frustraciones y beneficios que buscan, se identifican sus necesidades.
2. Bloque del producto en el cual se define el servicio ofrecido, que aliviará los dolores y frustraciones de los clientes, proporcionando alegrías y satisfacciones.

3.6 Canales

Se gestionará en mayor proporción los canales digitales, ya que según (CAPECE, 2022) existe un crecimiento de ventas por este medio en Perú.

Se evidencia dos tipos de canales, canal de comunicación y canal de distribución. Dentro del canal de comunicación podemos encontrar las redes sociales, la plataforma web y los mensajes (ejemplo Whatsapp), dentro del canal de distribución se considera el servicio de mensajería. Los canales se presentan a continuación:

Tabla III-1 Canales de comunicación y distribución

Canal	Descripción
Redes sociales	Se gestionará diferentes modelos de publicidad a través de las siguientes redes: Instagram, Facebook, Tik Tok y el motor de búsqueda de Google.
Plataforma web	Se utilizará una plataforma Marketplace donde se expondrá una variedad de productos alimenticios saludables, así como también se mostrará la propuesta de valor y atractivos del negocio para los diferentes interesados como son los clientes consumidores y los clientes proveedores.
Whatsapp	Se utilizará Whatsapp Business para facilitar las interacciones con los clientes y proveedores donde se automatizará y organizará los mensajes hacia los mismos. Esta herramienta irá vinculada en la plataforma web propuesta para facilitar la comunicación.
Servicio de mensajería	Se incluirá el servicio de mensajería para el recojo de productos en los establecimientos de los proveedores y también para la entrega a punto de destino de los productos comprados a través del Marketplace.

Fuente: Autores de la tesis

3.7 Estructura de costos

Se ha considerado la siguiente estructura de inversión de capital, costos, gastos fijos y variables para el modelo de negocio:

Inversión de capital: Esta se refiere a la inyección de fondos de efectivo para la implementación y desarrollo del modelo de negocio que permita cubrir los gastos operativos y administrativos, así como se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla III-2 Grupos de inversión

Concepto	Descripción
Operativos	• Alquiler de instalaciones: para que opere almacén. • Compra de Licencias de Software, alquiler de hosting y dominios web • Gastos pre-operativos
Administrativos	• Servicios contables, de recursos humanos y legales • Tasa e impuestos • Servicios básicos • Servicios bancarios • Mobiliario. • Planilla de colaboradores

Fuente: Autores de la tesis

Gastos Fijos: Se considerarán gastos fijos a los pagos que se debe realizar de manera mensual, no se pueden dejar de cubrir, son de carácter obligatorio y que permiten la operatividad del modelo de negocio. No dependen del volumen de ventas. El detalle se muestra a continuación:

Tabla III-3 Gastos fijos

Concepto	Descripción
Planilla	Personal administrativo, de Marketing, de Comercial, de TI y de almacén
Servicios	• Suministros: como agua, luz, telefonía e internet. • Licencias: Plataforma, hosting, dominio
Alquileres	Alquiler 1 local

Fuente: Autores de la tesis

Gastos Variables: Por el core del modelo del negocio, los gastos variables están asociados a los materiales de útiles de oficina, limpieza y empaque además de la publicidad.

Tabla III-4 Gastos variables

Concepto	Descripción
Representación	Gastos de representación (traslado y estadía en provincia)

Fuente: Autores de la tesis

Costos Variables: Este tipo de costos dependerán del volumen de compra de los productos ofrecidos al público objetivo de parte de los proveedores.

Tabla III-5 Costos Variables

Concepto	Descripción
Costo del producto	Pago al proveedor por cada producto vendido al precio pactado. Pago a la pasarela de pago por cada transacción realizada.

Fuente: Autores de la tesis

3.8 Fuentes de ingreso

La fuente de ingreso diseñada se basa de acuerdo a:

1. El porcentaje negociado de comisión sobre el precio ofertado en la plataforma, según categoría del producto, volumen de ventas y acorde a la negociación el porcentaje de comisión se fijará en 15% del precio de venta en el Marketplace. Dicha comisión está basada en una tasa de mercado del Marketplace basada en algunas empresas del mismo rubro, según Linio (2020).
2. El grupo de accionistas realizarán la inversión requerida para implementar el Marketplace, para gestiones comerciales, logísticas y otros que aseguren la operatividad de la plataforma digital, esta inversión será retribuida en ganancias.

3.9 Métricas claves

Las mediciones de éxito que se evaluarán en la etapa inicial están enfocadas a poder conocer el desempeño durante la introducción del Marketplace en el mercado. En tal sentido estas mediciones abarcaran principalmente el incremento del número de clientes, la satisfacción de los clientes y proveedores principalmente al servicio ofertado, los productos y precios.

Las principales métricas de éxitos a medir:

- Índice de satisfacción del cliente (NPS)
- Número de quejas y reclamos.
- Tasa de crecimiento en ventas.
- Margen de rentabilidad.
- Tasa de crecimiento de proveedores suscritos.
- Tiempo de entrega del producto al cliente

CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se podrá observar el desarrollo del estudio de mercado, el cual se gestiona a través de una investigación basado en 2 tipos de análisis, siendo el primero a desarrollar el cualitativo para luego pasar al cuantitativo. Dicho estudio se desarrolla con el objetivo de ratificar el planteamiento del plan de negocio de la presente tesis, definir los clientes potenciales, sus preferencias e identificar la demanda del servicio que se propone.

A continuación se desarrollarán las dos etapas de análisis de la investigación: cualitativa y cuantitativa.

4.1 Investigación Cualitativa

Para realizar la investigación cualitativa se ha procedido a realizar dos tipos de entrevistas:

- Entrevistas a expertos involucrados en el sector industrial con experiencia en plataformas tecnológicas, comercialización y producción.
- Entrevistas a proveedores (dueños y responsables) que comercializan y/o distribuyen en cierta medida sus productos alimenticios saludables en Lima.

Se gestionaron los siguientes pasos para llevar a cabo el plan de investigación de acuerdo a cada grupo de entrevistados:

- Factores y sub factores: Se determinaron los factores y de la misma manera los sub factores, centrado en explorar puntos relacionados al comportamiento del consumidor, oferta comercial, productos alimenticios saludables, producción, y ventas.
- Preparación de las preguntas: En base a los factores y sub factores se elaboró una plantilla de las preguntas, teniendo como pauta que no solo se dé una contestación cerrada por parte del entrevistado con “un sí o un no”, sino que tenga límites para conseguir información más precisa mediante la investigación. Asimismo, se estimó también adicionar una pregunta que trate específicamente sobre la propuesta de valor.

- Recolección de la información: Con el fin de obtener información más precisa, se realizaron las entrevistas de forma virtual y presencial a través de reuniones personales y visitas a ferias, siguiendo la plantilla de las preguntas previamente proporcionadas. Cabe señalar que las entrevistas han sido debidamente grabadas en audio para posteriormente ser transcritas para el correspondiente análisis.
- Análisis de la información: A través del programa ATLAS.TI se analizó la información y/o data. Y con el uso de la herramienta se listaron y clasificaron los códigos (Anexo 4), se obtuvo la red de códigos relacionados (Anexo 5).

4.1.1 Entrevistas a Expertos

A continuación se listan los datos y/o información de las 8 entrevistas realizadas con expertos involucrados en el sector industrial con experiencia en plataformas tecnológicas, comercialización y producción.

Tabla IV-1 Relación de Expertos

Item	Apellidos y nombre	Cargo	Organización
1	Victor Felipe	Coordinador de Ventas	Thika Thani
2	Victor Espinoza	Responsable del Área de Conocimiento	Universidad La Salle
3	Daniel Castro	Gerente General	Healthyme
4	Juan Piñan	Gerente General	Passion Fresh
5	Roberto Seminario	Gerente Comercial	Silvateam
6	Claudia Brescia	Gerente Comercial	Cartones Villa Marina
7	Antonio Ramirez	Gerente General	Proysa
8	Manuel Lira	Gerente General	Grupo M y M

Fuente: Autores de la tesis

En el Anexo 6, se presenta la lista de preguntas realizadas a los expertos, y agrupadas en 4 factores: comportamiento del consumidor, oferta comercial, producto, y la propuesta de valor.

Con la información recogida y analizada de las entrevistas, se desarrollaron las conclusiones sobre cada factor y subfactor definido para las entrevistas con los expertos. La transcripción de este conjunto de entrevistas se encuentra en el Anexo 7.

4.1.1.1 Comportamiento del Consumidor

Sensibilidad al precio

Según Ochoa, V. (2019) la mejor variedad de alimentos sanos y saludables se adquieren en retairlers y son consumidos por el 80% de los peruanos de clase media alta; en cambio el 90% de ellos prestan más atención a los alimentos que les brinden mayores beneficios para la salud y están dispuestos a pagar un precio mucho mayor, en base al Nielsen Trends N°3, de la consultora Nielsen.

Esto lo vemos reflejado en las entrevistas donde los expertos afirman que la pandemia aceleró la tendencia hacia un consumo saludable lo cual se ve reflejado en la demanda creciente de productos alimenticios saludables que presencian los expertos. Esta demanda pertenece a consumidores de niveles socioeconómicos con un mayor poder adquisitivo y esto se debe a que el precio es un factor determinante al momento de hacer una compra de un producto saludable, esto quiere decir que existe una mayor aceptación a pagar un precio mayor, dentro de lo "razonable" por comer sano.

Preferencias por compras online

La alimentación saludable tiene un importante componente digital. Así lo afirman nuestros expertos, donde comentan que la pandemia no solo influyó en el aumento del consumo saludable de los consumidores sino también impactó en la participación activa del mundo entero en los canales digitales, la cual generó que las compras online se disparen a nivel nacional.

Es decir, tenemos a un consumidor más adaptado al canal digital y también con una mayor seguridad en los diferentes medios de pago digitales. Esto ha generado que muchas compañías también se transformen y fortalezcan este tipo de canales.

Así lo afirma Navarro, A. (2021) nos comenta que según el estudio de Arellano Consultoría: "Oportunidades en el Consumidor Peruano hacia un 2022" Muchas empresas han visto los beneficios de la información de datos que deja el canal digital, la cual en el futuro será crucial para la toma de decisiones y dependerá su éxito, del nivel de manejo y procesamiento de datos que tenga la empresa.

Según los expertos, la pandemia no solo generó un crecimiento en las ventas de los canales online sino también un ahorro en costos, y ahora muchos de estos clientes mantienen aún la preferencia por realizar compras online y sobre todo por buscar mayor información, en el caso de alimentos, buscan beneficios a la salud.

Preocupación por temas relacionados a la sostenibilidad

Según las entrevistas realizadas, actualmente tenemos a un consumidor más ético y sostenible, que busca cooperar con el cuidado y sostenibilidad del medio ambiente involucrándose en buenas prácticas de reciclaje y reducción de uso de plástico. De la misma forma, se siente más interesado en apoyar los productos locales y es más consciente en cuanto al bienestar social no sólo como consumidor sino también desde el lado del empresario, además del agricultor.

Los expertos también afirman que los consumidores actuales tienen una alta preferencia por los productos sostenibles saludables, y cada vez más empresas se suman a este trabajo en conjunto, es decir buscan innovar y emprender en la economía circular, como el caso de Thika Thani con la implementación de paneles solares en sus tiendas y otro tipo de iniciativas relacionadas a los empaques y envases biodegradables.

Según el BBVA (2022) afirma que los consumidores hoy en día tienen como parte de su calificación de compra o consumo el impacto negativo en el desarrollo sostenible que provocan las empresas así como también la reducción de consumos como energía, agua, materias primas, entre otros.

4.1.1.2 Oferta comercial

Atracción de demanda

El consumidor actual tiene una inclinación por saber más de la historia y origen de los productos alimenticios saludables que consume, a probar el producto y valorar el tipo de empaque de los mismos. Bajo esos parámetros las empresas ofertantes de productos alimenticios saludables colocan mayor énfasis en estos temas para captar el interés de los clientes. Además, también viene acompañado de generar una buena logística eficiente para el cliente que permita que el canal online se siga desarrollando y creciendo.

Por parte de las empresas, tanto productores como distribuidores de productos alimenticios saludables, buscan atender este interés, detallando las bondades que aportan y contibuyen a la salud y orientando este consumo saludable a través de nutricionistas que puedan sugerir ciertas dietas balanceadas en función a la necesidad de salud del consumidor. Además de ello, las empresas están constantemente capacitando a sus impulsadores, fuerza de venta y equipo de marketing para que así puedan informar con conocimiento y generar confianza a los clientes.

Oportunidad de negocio

Todos los expertos a quienes se entrevistaron coincidieron en que sí existe una oportunidad para el modelo de negocio del Marketplace, actualmente existen muchas empresas que se enfocan no solo a la producción sino también a la comercialización de productos alimenticios saludables atiendan la demanda creciente pero en el mercado aún se requieren espacios para que ofertantes que se encuentran en distintos departamentos del Perú logren llegar también al mercado en Lima. También resaltan la diversificación y concentración de productos y marcas que existe en este nicho de mercado, y la especialización de acuerdo a los intereses y necesidades del consumidor.

Según los expertos, es necesario ofrecer a los clientes información veraz sobre las bondades de los productos que están buscando, además de identificar elementos diferenciadores, y ofrecer al consumidor una logística eficiente y eficaz, acompañado de herramientas de tecnología que soporte y atienda sus necesidades como un Marketplace.

Competencia en el mercado

Existe un crecimiento en empresas del sector de productos alimenticios saludables y sostenibles, están las empresas de productos orgánicos, tradicionales, entre otros. Además de categorías asociadas a temas específicos de salud, como: reducción del colesterol, disminución de peso, alergias, intolerancia al gluten, entre otros; y categorías asociadas al estilo de vida del consumidor, con productos para una dieta vegana y vegetariana.

En cuanto a la competencia por parte de productos importados, los expertos opinan que el Perú es un país con mucha riqueza respecto a los recursos naturales, incluso que es una fuente de recursos para la alimentación saludable, por esta razón es muy valorado por los turistas de otros países que durante su estancia en Lima compran estos productos, si es que durante su viaje no lo pudieron hacer por tiempo o espacio en el equipaje. Sin embargo, resaltan también la importancia de que el gobierno apoye más a la empresa local, sobre todo a empresarios que se encuentran fuera de la ciudad.

4.1.1.3 Productos alimenticios saludables

Tipos de productos alimenticios saludables

Los expertos mencionan que existe una diferencia notable en el precio de los productos orgánicos certificados y los que no tienen este tipo de respaldo, pero que no por ello dejan de ser naturales o son de mala calidad. Además, mencionan la tipología tan variada de productos alimenticios saludables en el mercado peruano, y cómo esto se debe a las especies oriundas que, gracias a sus propiedades naturales, están categorizadas como super alimentos, y que son una fuente rica de minerales, nutrientes y vitaminas. Asimismo, también mencionan que existe una inclinación del consumidor por productos orgánicos.

Así lo afirma Vega, E (2021), la pandemia trajo consigo cierto impacto positivo, esto generó que “los hábitos por consumir productos orgánicos cobrarán mayor importancia y su demanda continúe al alza”, incentivando a que más organizaciones no solo incrementen su portafolio de productos sino también nuevas empresas incursionen en este mercado.

Barreras de uso

Los expertos consideran que algunas de las barreras para la comercialización podrían ser la fluidez del transporte, el aumento del precio del combustible que tiene que ver mucho por temas políticos, ya que influye en la logística de abastecimiento al mercado de productos alimenticios saludables.

Según Lopez, E. (2022) “Hay mercados importantes que se están viendo afectados. El primero de ellos es el petróleo que ha subido en las últimas semanas y eso complica mucho el precio de los fletes de los camiones y el costo de la energía porque todavía hay mucha que se produce a partir de combustibles fósiles” Todo esto es debido al factor del conflicto entre Rusia y Ucrania.

Asimismo, también afirma Lopez, E. (2022) “Que el comercio internacional también se está perjudicando porque los fletes marítimos y aéreos entre los países se vuelven más caros y hace que los precios de los alimentos y el costo de todo el comercio internacional de bienes y servicios suba”.

Distribución

Los expertos consideran que se tiene que tener vital cuidado en los empaques de los productos alimenticios saludables, que resista las condiciones de transporte y almacenamiento hasta que llegue al consumidor final, también verificar los registros sanitarios, los protocolos de seguridad de desinfección. Asimismo, asegurar la trazabilidad con números de lotes es vital para asegurar la calidad y además también se podría revisar la trazabilidad del producto hacia atrás y detectar errores oportunos, esto acompañado de una difusión y seguimiento de buenas prácticas agrícolas.

4.1.1.4 Propuesta de valor

Nivel socioeconómico: Los expertos señalan que el público objetivo enfocado en los niveles socioeconómicos A, B y C entre los 26 a 56 años (generación Millennials y generación X), es un segmento que aprecia, valora y ha desarrollado y sensibilizado más respecto al consumo de productos alimenticios saludables.

Zona geográfica: Nos recomiendan centrarnos en los distritos de Lima Moderna por la capacidad del poder adquisitivo y además la inclinación en preferencias que muestran hacia los productos alimenticios saludables.

Precio y calidad: Los expertos consideran que no solo el precio sino también la calidad de los productos es vital e importante para buscar la atención de los clientes, quienes están dispuestos a pagar por un producto de calidad, saludable y sostenible.

4.1.2 Entrevistas a Proveedores

Seguidamente, se listan los datos de las 7 entrevistas gestionadas con proveedores de productos alimenticios saludables.

Tabla IV-2 Relación de Proveedores

Item	Apellidos y nombre	Cargo	Organización
1	Jessica Rojas	Dueña	La 5ta Orgánica
2	Jennifer Maldonado	Dueña y socia	Olivita Aeba
3	Arafat Espinoza Ortiz	Co-fundador	Runaq
4	Dani Castro	Gerente General	Healthy me
5	Justhin Guevara	Dueña	Chocolates Misk'i Killay
6	Susana Contreras	Dueña	Café Popular
7	Vanessa Velasquez zurita	Dueña	Café Idílico

Fuente: Autores de la tesis

En el Anexo 8, se presenta la lista de preguntas realizadas a los proveedores, y agrupadas en 3 factores: proceso productivo, proceso de ventas, y la propuesta de valor.

Con la información recogida y analizada de las entrevistas, se desarrollaron las conclusiones sobre cada factor y subfactor definido para las entrevistas con los proveedores. La transcripción de estas entrevistas se encuentra en el Anexo 9.

4.1.2.1 Proceso productivo

Productos

Según los clientes proveedores entrevistados existen una variedad de emprendedores, empresarios que como ellos ofrecen diferentes productos alimenticios saludables como: aceituna, aceite de oliva, chocolate de cacao, miel, entre otros. Asimismo a pesar que algunos productos son estacionales ya que tienen un tiempo de cosecha, todos aseguran que tienen o un producto muy caro por la temporada de la materia prima o por el contrario no hay cambios en el costo ya que ellos son los mismos productores y al momento de sembrar y cosechar aseguran que siempre tengan producto disponible durante todo el año.

Capacidad operativa

Según los clientes proveedores entrevistados muchos de ellos se encuentran al 60 u 80% de su capacidad ya que se rigen al volumen de ventas. Asimismo, al momento de pensar en ampliar su capacidad operativa comentan que dependerá del nivel de ventas asegurado que posean en ese momento y el nivel de inversión que requerirán.

Calidad

Los clientes proveedores afirman que cuidan la trazabilidad del procesamiento de sus productos, muchos de ellos cuentan con certificación orgánica y otros no, ya que afirman que es cara, asimismo no descartan la iniciativa de poder certificar con alguna institución con tal que eso le genere más ventas.

4.1.2.2 Proceso de ventas

Segmento de mercado

Los clientes-proveedores afirman que en comparación con años anteriores u hace 10 años, el crecimiento y desarrollo del mercado de productos alimenticios

saludables ha crecido considerablemente con un gran potencial de crecimiento y lo notan en el día a día a través del volumen de ventas y también a través del contacto personalizado que hacen con los consumidores. También mencionan que las variables que los motivaron e impulsaron a desarrollar este tipo negocio lo consideran como un aporte a la sociedad ya que estos productos tienen un impacto positivo para la salud de los consumidores.

Canales de venta

Muchos de los encuestados venden a través de ferias físicas y canales online como Facebook o Instagram. Asimismo, respecto al servicio de Courier, no tienen problemas con el tema de la distribución o del costo, porque el costo lo asume el cliente consumidor. Si quiere algo inmediato, el cliente consumidor paga un transporte inmediato con un precio más elevado entregando los productos de un día para otro.

Publicidad

Los clientes proveedores según la encuesta realizada difunden sus productos y los beneficios a través de canales online o a través de las ferias, muy pocos usan publicidad de manera presencial o física. También mencionan que en algunas ocasiones brindan degustaciones o muestras gratuitas para que el consumidor pruebe, deguste de los productos o pruebe el aroma.

4.1.2.3 Propuesta de valor

Los clientes proveedores consideran que la propuesta de valor es innovadora ya que actualmente no existe una plataforma de productos alimenticios saludables, y consideran una necesidad aparecer en este tipo de plataformas para seguir creciendo.

Asimismo, también afirman que existen otros Marketplace que ofrecen 30% por comisión y eso implica que nosotros sacrifiquemos nuestro margen o que se lo trasladen al consumidor encareciendo sus productos o que estos ya no sean tan atractivos como antes. Consideran que un rango entre 10 a 15% sería un porcentaje aceptable dentro de lo que pueden manejar.

Recursos necesarios

Según la experiencia de nuestros clientes consumidores, estos consideran que las capacitaciones son vitales para promocionar sus productos y el adecuado uso de los mismos. Estas pueden ser a través de un video corto, brochures, en vivos, entre otros donde se transmita la información clara y precisa. Consideran que la gestión y como lo transmitan debe ser de alto impacto.

Entrega de pedidos

Muchos clientes proveedores tienen indiferencia, respecto al courrier ya que es el cliente a quien le trasladan el costo, Sin embargo, muestran interés en el almacenamiento para sus productos, los cuales considerando una venta mensual promedio de diez mil soles, estarían dispuestos a ofrecer entre el 2.5% hasta un 3.5% para este servicio, el cual equivaldría a un rango entre 250 a 350 soles mensuales.

Inversión en servicios

Muchos invierten en publicidad por redes y calculan un costo total entre 70 a 100 soles mensuales de gasto. Es por ello que de acuerdo a esa cantidad estarían dispuestos a pagar por aparecer de manera más constante en el Marketplace, cabe señalar que no descartan la idea de aumentar el costo siempre y cuando los beneficios sean más atractivos y con resultados inmediatos.

4.1.3 Conclusiones generales de análisis cualitativo

El Perú es un país rico en materia prima altamente saludable y con propiedades curativas, junto con ello viene acompañado de una oferta de mercado de emprendedores y empresas que brindan productos alimenticios saludables en diferentes presentaciones desde los 10 gr hasta 1 kg durante todo el año en gran mayoría, y de requerir una mayor cantidad existen una inclinación a trabajarla de manera personalizada. La tendencia de este mercado es que migre en altos porcentajes al canal online a través de un Marketplace.

El mercado de los productos alimenticios saludables busca ofrecer productos sostenibles con buenas prácticas agrícolas, cuidado especial en la trazabilidad y calidad de los mismos, asistencia de especialistas en todo momento, junto con una logística eficiente y eficaz. Asimismo, existe una inclinación y compromiso de los clientes proveedores de acceder a certificaciones que garantizen la inocuidad de sus productos.

El precio es una variable importante no solo para el consumidor sino también para el proveedor ya que al tratarse de productos con precios de mercado que son considerados altos por la producción y elaboración de los productos, los clientes exigen calidad, información transparente, eficiencia y cuidado en la entrega de los productos.

Es claro que el aumento rápido de la demanda de estos productos alimenticios saludables a través de canales online fue gracias al impacto de la pandemia lo cual hizo que actualmente tengamos clientes o demandantes más adaptados a los canales online, el cual es un canal potencial por desarrollar y en donde los clientes proveedores se muestran interesados en invertir y en desarrollar de tal manera que sus productos lleguen a más segmentos de los clientes consumidores reflejándose en el incremento en sus ventas.

Actualmente, contamos con clientes consumidores y proveedores muy conscientes y sensibilizados respecto a la importancia de tener una alimentación saludable, pero esto viene acompañado de que los clientes consumidores también requieren información del origen de los mismos, que sean sostenibles y que tengan un impacto social visible, lo cual influye bastante en la compra. Y por parte de los clientes proveedores tenemos a empresarios, emprendedores, entre otros dispuestos a entregar y enseñar información veraz e importante sobre los beneficios de sus productos y la manera correcta de consumirlos.

Por lo tanto, como resultado del análisis cualitativo, existen una gran oportunidad del plan de negocio para la creación de un Marketplace para productos alimenticios saludables de empresarios peruanos para el segmento de mercado de Lima Moderna para un público objetivo enfocado entre los 26 a 56 años (generación Millennials y generación X) en los niveles socioeconómicos A, B y C ubicados en Lima Moderna, segmento donde prima la tendencia de comer sano y tener una vida saludable.

4.2 Investigación Cuantitativa

Continuando con la investigación del mercado, luego de concluida las entrevistas a expertos se han podido identificar ciertos factores y sub-factores a considerar para poder realizar la investigación cuantitativa. Esta investigación debido a la persistencia de las infecciones por COVID-19 se realizaron a través de encuestas virtuales usando la plataforma virtual Google Forms.

4.2.1 Objetivos

- Conocer la aceptación del cliente consumidor de los distritos de lima moderna de los NSE A, B y C de entre 26 a 56 años de adquirir productos alimenticios saludables.
- Conocer el modelo de adquisición mediante el cual la población objetivo realiza sus compras de productos alimenticios saludables.
- Determinar el nivel de aceptación de la plataforma propuesta para adquirir los productos alimenticios saludables en la población objetivo.
- Determinar el medio de pago más solicitado para realizar la compra de productos alimenticios saludables a través de la plataforma propuesta.
- Determinar las categorías de productos alimenticios saludables más solicitadas en un Marketplace por el cliente consumidor objetivo.
- Determinar el valor del ticket promedio mensual del consumidor de productos alimenticios saludables.
- Determinar el tiempo de entrega solicitado por el cliente consumidor objetivo para un Marketplace de productos alimenticios saludables.
- Confirmar los atributos más valorados por el público objetivo, considerando aquellos que se recabaron de las entrevistas a los expertos.
- Determinar los canales de comunicación de la plataforma para ofrecer información, lanzamientos y ofertas sobre los productos alimenticios saludables.

4.2.2 Selección de la muestra

Para la determinación de la muestra de la investigación cuantitativa se va a considerar una población representativa con un intervalo de confianza del 95% y un margen de error de 5%, considerando los distritos de Lima moderna en el grupo humano definido por la presente tesis

La población que se incluye en este estudio se basa en las siguientes variables:

Zona geográfica: 12 distritos de Lima Moderna distribuidos en las zonas 6, 7 y parcialmente la 8. Los distritos en mención son Barranco, Jesús María, Magdalena, San Miguel, Pueblo libre, Lince, La Molina, San Isidro, Miraflores, San Borja, Surquillo y Santiago de Surco.

Nivel Socio-económico: Habitantes de los NSE A, B y C de los 12 distritos de las zonas 6, 7 y parcialmente 8 (distritos referidos en Zona geográfica).

Población objetivo: Habitantes de entre 26 a 55 años de los NSE A, B y C de los 12 distritos de la lima moderna.

Distribución y Tamaño de la muestra para clientes: El tamaño de la muestra definida utilizando una población objetivo de 568,836 habitantes según el Censo Nacional de Población y Vivienda (INEI 2017), con un intervalo de confianza del 95% y un margen de error del 5% es de 384 encuestados. Siguiendo la proporción de población en cada uno de los 12 distritos se puede definir la cantidad de personas a encuestar en cada distrito.

Tabla IV-3 Distribución de la muestra de habitantes por distrito

Habitantes por distrito de 26 a 54 años				Personas a encuestar por distrito
Zona	**Distrito**	**Total**	**Total Seleccionado**	**Margen de Error: 5%**
Zona 6	**Jesús María**	75,359	33,106	22
Zona 6	**Lince**	54,711	23,749	16

Zona 6	**Magdalena del Mar**	60,290	27,071	18
Zona 6	**Pueblo Libre**	83,323	35,894	24
Zona 6	**San Miguel**	155,384	68,088	46
Zona 7	**La Molina**	140,679	59,300	40
Zona 7	**Miraflores**	99,337	46,723	32
Zona 7	**San Borja**	113,247	49,046	33
Zona 7	**San Isidro**	60,735	25,646	17
Zona 7	**Santiago de Surco**	329,152	143,296	97
Zona 8	**Barranco**	34,378	15,315	10
Zona 8	**Surquillo**	91,023	41,602	28
Total		**1,297,618**	**568,836**	**384**

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración de preguntas: Las preguntas a incluir en la encuesta a los clientes consumidores toman como base los objetivos definidos como parte de la investigación cuantitativa. El cuestionario se encuentra en el Anexo 10.

4.2.3 Aplicación del análisis cuantitativo

La encuesta online se realizó del 01 al 13 de agosto del 2022, se obtuvieron 632 encuestas completas, de las cuales se eliminaron 220 por los filtros de la encuesta (grupo etario, distrito, nivel socioeconómico). Finalmente, quedan 412 encuestas válidas para realizar el análisis cuantitativo. El resultado de la encuesta se detalla en el Anexo 11.

4.2.4 Conclusiones del análisis cuantitativo

Seguidamente, presentamos en las conclusiones por cada uno de los objetivos planteados para en análisis cuantitativo, de las encuestas realizadas a 412 clientes potenciales.

Tabla IV-4 Conclusiones por objetivo cuantitativo

Objetivo	Conclusiones
Conocer la aceptación del cliente consumidor de los distritos de lima moderna de los NSE A, B y C de entre 26 a 55 años de adquirir productos alimenticios saludables.	El 47.3% de los encuestados se alimenta de manera saludable frecuentemente de los cuales 17.5% perciben ingresos entre s/3501 a S/6,300 los cuales representan a un NSE C, el 19.9% perciben ingresos entre S/6,301 a S/12,500 pertenecientes a un NSE B y 10% perciben ingresos de más de S/12,500 mensuales con un NSE A.
Conocer el modelo de adquisición mediante el cual la población objetivo realiza sus compras de productos alimenticios saludables.	El 55.8% de los encuestados compra a través de supermercados, el 13% en tiendas especializadas, el 12% en ferias, el 10.6% a través de tiendas virtuales y el 8.7% en el mercado.
Determinar el nivel de aceptación de la plataforma y la frecuencia de compra de productos alimenticios saludables en la población objetivo.	El 59.20% estaría dispuesto a comprar en la plataforma chakra.com y el 11.2% estaría muy dispuesto a comprar. El 37.1% de los encuestados compraría de manera mensual, el 33% cada 15 días, el 17.5% de manera semanal, el 10.9% ocasionalmente y el 1.5% nunca. Asimismo, más del 34% de cada distrito compraría de manera mensual productos alimenticios saludables a través de un Marketplace.
Determinar el medio de pago más solicitado para realizar la compra de productos alimenticios saludables a través de la plataforma propuesta.	El medio de pago más solicitado acorde a la muestra recogida del público objetivo es la tarjeta de crédito o debido teniendo el 44% de aceptación del total de la muestra. En segundo lugar, se encuentra el yape/plin el cual representa el 27.4% de aceptación, luego le sigue el pago en efectivo/contra entrega con 16.8% y por último deposito o transferencia bancaria el cual representa el 11.5% del total.
Determinar las categorías de productos alimenticios saludables más solicitadas en un Marketplace por el cliente consumidor objetivo.	De los resultados, el 27% compraría productos lácteos y sustitutos a través del Marketplace, el 25.3% compraría productos derivados de cereales, el 21.4% compraría conservas de vegetales, el 12.1% granos procesados, el 5,8% legumbres procesadas, el 4.4% semillas oleaginosas procesados, el 3.7% productos derivados de la fruta, el 0.2% compraría productos en ofertas.

Determinar el valor del ticket promedio mensual del consumidor de productos alimenticios saludables.	El 66.7% de los encuestados destina un gasto promedio entre 400-500 soles a la compra de productos alimenticios saludables, de los cuales más del 50% de cada distrito tienen este tipo de inclinación a la compra.
Determinar el tiempo de entrega solicitado por el cliente consumidor objetivo para un Marketplace de productos alimenticios saludables.	El 55.8% de los encuestados está dispuesto a esperar 2 días como máximo para recibir sus productos.
Determinar los atributos más valorados y los beneficios de mayor interés para el público objetivo, considerando aquellos que se recabaron de las entrevistas a los expertos.	El 23.1% de los encuestados considera la información de propiedades como un atributo muy valorado, asimismo el 21.7% muestra una inclinación por el catálogo de productos, el 20.6% en la seguridad del pago, el 18.1% en el seguimiento de entrega y el 16.3% en el uso fácil e intuitivo. Los beneficios de mayor preferencia por el público objetivo respecto del Marketplace son las recomendaciones de nutricionistas seguido de las ofertas y promociones representado el 39.3% y 38.3% respectivamente. Asimismo, respecto a los productos alimenticios saludables los aspectos de mayor interés son el valor nutricional y la calidad-precio representando el 34.5% y 32.2% del total de la muestra encuestada.
Determinar los canales de comunicación de la plataforma para ofrecer información, lanzamientos y ofertas sobre los productos alimenticios saludables.	De las encuestas se puede concluir que el canal de comunicación preferido es el WhatsApp con 34.8% del total encuestado, a este le sigue el correo electrónico con 28.6%.

Fuente: Autores de la tesis

4.3 Estimación de la Demanda

Una vez finalizada la investigación cuantitativa, se estima la demanda calculando el mercado potencial y teniendo en cuenta los potenciales consumidores, el promedio de compra y el gasto promedio por cada compra.

4.3.1 Estimación del mercado potencial

Para la cálculo del mercado potencial se ha tomado la información y/o datos recolectados en el estudio NSE 2021 de APEIM (2021), como ya se ha definido el público objetivo se ubica en el rango de edad de 26 a 56 años, pertenece a los niveles socioeconómicos A, B y C, con residencia en Lima Metropolitana en las zonas 6, 7 y 8, en los distritos de Lima siguientes (Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo).

Tabla IV-5 Cálculo del Tamaño de Mercado

Población Lima Metropolitana 2020 *(1)	**11201960**

	NSE A	NSE B	NSE C	TOTAL
Población Lima Metropolitana (%) *(2)	2.50%	19.50%	48%	22%
Población Lima Metropolitana (Personas) *(3)=(1)x(2)	280049	2184382.2	5365738.84	2464431.2
Población de Zona 6 (%) * (4)	17.00%	10.30%	1.60%	1.60%
Población de Zona 7 (%) * (5)	56.50%	10.50%	1.30%	1.30%
Población de Zona 8 (%) * (6)	4.20%	9.70%	8.00%	8.00%
Población de Zona 6 (Personas) *(7) = (3)x(4)	47608.33	224991.3666	85851.8214	39430.8992
Población de Zona 7 (Personas) *(8) = (3)x(5)	158227.685	229360.131	69754.6049	32037.6056
Población de Zona 8 (Personas) *(9) = (3)x(6)	11762.058	211885.0734	429259.107	197154.496
Población de Zona (6+7+**8)	**217598.073**	**666236.571**	**584865.534**	**268623.001**

Zona **8 - solo dos distritos (Barranco y Surquillo)

Fuente: APEIM, 2021 y Data ENAHO, 2020

Tabla IV-6 Población por Edad y NSE - Lima Metropolitana

	NSE A	NSE B	NSE C
26 - 41 (%) *(10)	21.16%	23.00%	22.49%
42 -56 (%) *(11)	18.64%	22.70%	17.39%

	NSE A	NSE B	NSE C	Total
26 - 41 (Personas) *(12)=(9)x(10)	46044	153234	131536	330814
42 -56 (Persaonas) *(13)=(9)x(11)	40560	151236	101708	293504
Total *(14)=(10)+(11)	86604	304470	233244	624319

Fuente: APEIM, 2021 y Data ENAHO, 2020

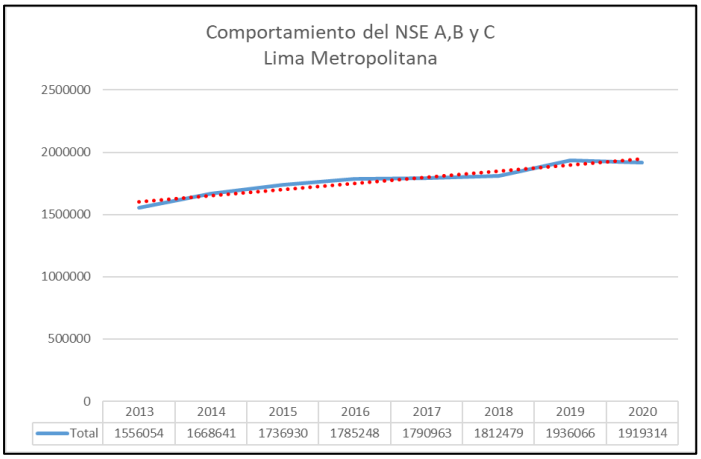
Como resultante del cálculo se halla un mercado potencial de personas de 624,319 personas.

4.3.2 Variación del tamaño de Mercado

Se calcula el tamaño de crecimiento del tamaño de mercado usando los datos del estudio de nivel socioeconómico APEIM en los periodos del 2013 al 2021, estos valores son usados para poder proyectar el crecimiento estimado por año. La tasa de crecimiento identificada es de 2.56%. La tabla de población anual identificado en las Zonas 6, 7 y 8 en este período, se encuentra en el Anexo 12.

Tabla IV-7 Cálculo del crecimiento anual de la demanda

Año	Total	%Var
2013	1556054	
2014	1668641	7.24%
2015	1736930	4.09%
2016	1785248	2.78%
2017	1790963	0.32%
2018	1812479	1.20%
2019	1936066	6.82%
2020	1919314	-0.87%
2021	1897399	-1.14%
TC Compuesta		**2.56%**



Fuente: Autores de la tesis

4.3.3 Cálculo del Mercado Potencial

Partiendo del tamaño de mercado hallado se procede a calcular el mercado potencial, para ello se tienen en cuenta los filtros establecidos para el público objetivo que pertenece a los NSE A. B y C, entre las edades de 26 a 56 años, residentes en Lima Metropolitana específicamente en las zonas 6, 7 y 8 y que se encuentren interesados en usa el Marketplace Chakra.com para poder adquirir productos alimenticios saludables.

Habiendo realizado el tamizaje con los filtros establecidos tenemos un mercado potencial estimado de 624,319 personas.

Tabla IV-8 Determinación del mercado potencial

Mercado potencial - personal que usaran Chakra.com	NSE A	NSE B	NSE C
Poco dispuesto	0.49%	2.91%	1.94%
Neutral	1.94%	11.89%	10.44%
Dispuesto	14.32%	25.49%	19.42%
Muy dispuesto	2.67%	4.61%	3.92%

Mercado potencial - personal que	NSE A	NSE B	NSE C	Total
Otros	16.75%	40.29%	31.80%	88.80%
Muy dispuesto	2.67%	4.61%	3.92%	11.20%

Mercado potencial - personal que usarán Chakra.com	NSE A	NSE B	NSE C	Total
Poco dispuesto	3031	18184	12123	33337
Neutral	12123	74251	65159	151534
Dispuesto	89405	159110	121227	369742
Muy dispuesto	16669	28791	24461	69924

Mercado potencial - personal que	NSE A	NSE B	NSE C	Total
Otros	104558	251546	198509	554613
Muy dispuesto	16669	28791	24461	69924

Fuente: Autores de la tesis

Con el mercado potencial estimado y aplicado los filtros para el público objetivo se establecen los escenarios: pesimista, esperado y el optimista, de estos tres escenarios se obtienen los siguientes resultados. Teniendo en cuenta las 624,319 personas del tamaño de mercado, en el escenario pesimista planteado se logra captar el 8.96 % que estaría muy dispuesto a usar el Marketpale, en el escenario esperado se logra captar al 11.2 % y en el escenario optimista de capta en total al 13.44 %.

Tabla IV-9 Factor Optimista, Esperado y Pesimista del público objetivo

Mercado Potencial - Personal Que Usarian Chakra.com	Factor de Crecimiento Optimista		Factor de Crecimiento Esperado		Factor de Crecimiento Pesimista	
Usuario en %	Factor	% Crecimiento	Factor	% Crecimiento	Factor	% Crecimiento
Muy dispuesto	120.00%	13.44%	100.00%	11.20%	80.00%	8.96%
		13.44%		11.20%		8.96%

Fuente: Autores de la tesis

4.3.4 Cálculo del Factor Frecuencia de Compras

Para el cálculo del factor de frecuencia de compras se basa en los resultados obtenidos en las encuestas referente a la frecuencia de compras, habiéndose establecido las frecuencias semanales, dos veces al mes, mensual y bimensual.

Después de aplicar los cálculos correspondientes se obtiene un factor de frecuencia de compra de 2.7, esto indica que en promedio el público objetivo encuestado está dispuesto a realizar compras usando la plataforma Chakra.com 2.7 veces al mes.

Tabla IV-10 Factor Frecuencia de Compra

Frecuencia de Consumo		Compras Mensuales	Factor de Consumo Mensual
Semanal	52.90%	4	2.116
Dos veces al mes	17.50%	2	0.35
Mensual	19.60%	1	0.196
Bimensual	10.00%	0.5	0.05
		Factor de Frecuencia de Compras	2.712

Fuente: Autores de la tesis

4.3.5 Cálculo del Ticket y Margen Promedio

Para el cálculo del ticket y margen promedio se toman como base la información cuantitativa extraída de las encuestas, por otro lado, en base a las entrevistas a los clientes proveedores se determinó la comisión por venta de 15%, en referencia a este porcentaje los entrevistados estuvieron de acuerdo. Luego del cálculo se establece que el ticket promedio por cada compra es de S/ 555.691 y el margen promedio por compra es S/ 83.35 para el Marketplace.

Tabla IV-11 Calculo Ticket y Margen promedio por Compra

Margen Negociado con el Cliente Proveedor	15%

Intencion de compra		Promedio	Ingreso Promedio	Margen Promedio
400 - 550 soles	66.70%	S/475.00	S/316.83	S/47.52
551 - 700 soles	18.20%	S/625.50	S/113.84	S/17.08
701 - 850 soles	9.20%	S/775.50	S/71.35	S/10.70
851 - a mas	5.80%	S/925.50	S/53.68	S/8.05
		Ticket Promedio Por Compra	**S/555.691**	**S/83.35**

Fuente: Autores de la tesis

Para determinar el mercado potencial y estimación de demanda se proyectó tres escenarios: optimista, esperado y pesimista. Se consideraron las siguientes variables para realizar estos escenarios.

Tabla IV-12 Variables afectadas por los escenarios

Variables afectadas por los escenarios	Pesimista	Esperado	Optimista
	80%	100%	120%
Tasa Cremiento Mercado Objetivo	2.0%	2.6%	3.1%
Mercado Potencial	9.0%	11.2%	13.4%
Participacion de mercado año 1	2.8%	3.4%	4.1%
Crecimiento de ventas	16.0%	20.0%	24.0%
Ticket promedio (soles)	444.55	555.69	666.83
Comision de Ticket promedio	12%	15%	18%
Renta por almacen (soles anuales)	40000	50000	60000

Fuente: Autores de la tesis

Se detalla las demandas estimadas según los escenarios planteados.

Tabla IV-13 Demanda estimada, escenario Pesimista

Demanda Potencial Estimada - Escenario Pesimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del mercado objetivo con el crecimiento anual	624319	636805	649541	662532	675782
Demanda Estimada	56189	57312	58459	59628	60820
Proyeccion de ventas	1568	1819	2110	2448	2840
Monto por ventas (S/) proyectado	697180	855393	999479	1167775	1364213
Comision Ticket Promedio	83662	102647	119937	140133	163706
Renta por almacen	40000	40081	61793	62240	62681
Total (S/)	**123662**	**142728**	**181731**	**202373**	**226386**

Fuente: Autores de la tesis

Tabla IV-14 Demanda estimada, escenario Esperado

Demanda Potencial Estimada - Escenario Esperado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del mercado objetivo con el crecimiento anual	624319	640301	656693	673504	690746
Demanda Estimada	69924	71714	73550	75432	77364
Proyeccion de ventas	2400	2880	3457	4148	4977
Monto por ventas (S/) proyectado	1333866	1692997	2046386	2473411	2989114
Comision Ticket Promedio	200080	253949	306958	371012	448367
Renta por almacen	50000	63462	63924	64386	64842
Total (S/)	**250080**	**317411**	**370882**	**435398**	**513209**

Fuente: Autores de la tesis

Tabla IV-15 Demanda estimada, escenario Optimista

Demanda Potencial Estimada - Escenario Optimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del mercado objetivo con el crecimiento anual	624319	643672	663626	684199	705409
Demanda Estimada	83659	86252	88926	91683	94525
Proyeccion de ventas	3425	4247	4247	5096	6116
Monto por ventas (S/) proyectado	1903245	2496197	2514369	3039050	3672688
Comision Ticket Promedio	342584	449315	452586	547029	661084
Renta por almacen	60000	78693	79266	95806	115782
Total (S/)	**402584**	**528008**	**531852**	**642835**	**776866**

Fuente: Autores de la tesis

4.3.6 Conclusiones de la estimación de la demanda

El tamaño del mercado potencial estimado es de 69,924 personas, para la población objetivo planteada, personas que pertenecen a los NSE A, B y C, con rango de edad entre los 26 y 56 años y residente en las zonas 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana, y además muy dispuestas a realizar sus compras de productos alimenticios saludables a través de un Marketplace

La frecuencia de compras promedio estimada es de 2.71 compras mensuales lo cual equivale a 0.27 compras al año por cada persona dentro de la población objetivo.

El ticket promedio por compra es de S/ 555.7, sumado a que el Marketplace obtiene un margen del 15% del valor de la compra, se estima que el margen promedio en soles obtenido por el Marketplace es de S/ 83.35.

CAPITULO V: PLAN ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se procederá a definir el Plan Estratégico de Chakra.com, el cual incluye la Visión, la Misión, los Valores y los Objetivos Estratégicos.

5.1 Visión, misión y valores

5.1.1 Visión

La visión de Chakra.com es "Ser la plataforma Marketplace más reconocida en la comercialización de productos alimenticios saludables que permita conectar a proveedores con consumidores, ofreciendo una experiencia de vida sana".

5.1.2 Misión

La misión de Chakra.com es: "Brindar una plataforma digital versátil de interacción simple y confiable que integre al productor y al consumidor impulsando el comercio regional y facilitando el acceso a productos alimenticios saludables de calidad que contribuyan a una sociedad más saludable, sostenible y justa con los pequeños y medianos proveedores del país".

5.1.3 Valores

Los valores se definen a partir de la misión y visión. Según David Fred (2013), los valores impulsan a la organización a cumplir su estrategia general. Considerando los puntos previamente revisados se ha identificado y definido los siguientes valores:

- **Innovación tecnológica:** Chakra.com mantendrá un constante esfuerzo en innovación tecnológica para contrarrestar la competencia feroz que existe

actualmente en el mundo de las compras por internet a fin de aumentar el flujo de clientes por la plataforma y mejorar su experiencia.

- **Seguridad:** Se garantizará la confidencialidad de la información de clientes y proveedores a fin de lograr la confianza en el uso de la plataforma.
- **Sostenibilidad:** Con los proveedores se coordinará la reducción del uso de ciertos materiales como plástico o cajas innecesarias para el embalaje del producto, con el objetivo de reducir el impacto ambiental.
- **Calidad:** Se coordinará con los proveedores que se brinde la información relevante de sus productos con el objetivo de brindar la confianza al consumidor sobre lo adquirido, utilizando el mismo envoltorio, así como tutoriales que se pueden incluir en la plataforma.
- **Compromiso con cliente y proveedor:** La capacidad de atender reclamos y quejas dentro de tiempos razonables, recibir la valoración del servicio y los comentarios del cliente asegura un seguimiento y control del servicio brindado, con el objetivo de que el cliente y proveedor deseen continuar eligiendo Chakra.com
- **Apoyo social:** Promover al apoyo al emprendedor para que logre asentar su empresa ofreciendo un enorme mercado sin mayor inversión inicial.

5.2 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos ayudan a las empresas a tomar decisiones pensando en lo que va a hacerse en el futuro, lo cual brinda un camino de tránsito y los pasos o etapas para lograrlo. Estos objetivos se han separado en dos partes:

Objetivos de corto plazo (primer año): Se ha considerado la tasa de conversión en el sector; según (Trustmary, 2022) el Average Conversion Rate en el sector retail es de 1,39% por cada 1000 visitas. Los objetivos estratégicos de corto plazo (1 año) fueron definidos tomando como base la información recolectada en las entrevistas y en las encuestas y la tasa de conversión del sector retail y son:

- Objetivo 1: Alcanzar una participación del mercado de clientes consumidores del 3.44%.
- Objetivo 2: Alcanzar el ACR de 1.39% por cada 1000 visitas.

- Objetivo 3: Alcanzar a 60 clientes proveedores.

Objetivos de largo plazo: Se ha considerado por un lado la información sobre el potencial del crecimiento del mercado de consumo de productos alimenticios saludables como lo menciona Juan Carlos Ramos gerente general de Kantar Worldpanel Perú en el Diario Gestión (2021); por otro lado, las entrevistas a los expertos durante la investigación cualitativa; y finalmente los objetivos a corto plazo. Con base a esta información se plantean los siguientes objetivos a largo plazo que serán evaluados en el capítulo de avaluación económica:

- Objetivo 4: Obtener una rentabilidad superior al 20%.
- Objetivo 5: Lograr un incremento de ventas del 20% anual.
- Objetivo 6: Lograr un NPS del 50%.

5.3 Estrategia Genérica

Con el objetivo de definir las estrategias, se va a iniciar definiendo la estrategia genérica que servirá de guía al presente modelo de negocio. Michael Porter en 1980 mencionó que "las estrategias para lograr una ventaja competitiva se basan en 3 ejes: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque". Se ha considerado las 5 diferentes estrategias genéricas enunciadas por Michael Porter.

Tabla V-1 Estrategias Genéricas de Michael Porter

Estrategias Genéricas			
Tamaño de la empresa	**Liderazgo en costos**	**Diferenciación**	**Enfoque**
Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	N/A
Pequeño	N/A	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

Fuente: Autores de la tesis

La estrategia genérica que se ha considerado para la presente tesis es "Diferenciación" debido a que de acuerdo los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa del mercado realizados, el mercado de productos alimenticios saludables es un mercado no muy grande, pero con bastante potencial de crecimiento, los nuevos competidores siguen apareciendo para cubrir la demanda desatendida lo que genera que el consumidor pague un valor adicional por un producto saludable. Adicionalmente, los puntos donde se puede adquirir estos productos no están muy difundidos lo que dificulta al cliente el ubicar en un solo lugar los diferentes productos que desea adquirir.

5.4 Estrategias Alternativas

Para desarrollar el modelo integral de formulación de estrategias alternativas se analizarán 3 etapas:

Etapa 1: Viene a ser la etapa de los insumos. En la presente tesis se realizará el análisis de las matrices, E.F.E. y de perfil competitivo (M.P.C.).

Etapa 2: Viene a ser la etapa de adecuación. En la presente tesis se utilizará la matriz de estrategia principal y se analizará las oportunidades y amenazas.

Etapa 3: Viene a ser la etapa de decisión. En la presente tesis se realizará el análisis de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (M.C.P.E).

Tabla V-2 Modelo para la Formulación de Estrategias

Etapa 1	**Etapa de los insumos**	
	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	Matriz de perfil competitivo (MPC)
Etapa 2	**Etapa de adecuación**	
	Oportunidades y amenazas	Matriz de la estrategia principal
Etapa 3	**Etapa de decisión**	
	Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)	

Fuente: Autores de la tesis

Tomando en consideración que la presente tesis se desarrolla sobre la base de una empresa nueva, para la formulación de estas estrategias no se han incluido aquellas herramientas que consideren los factores internos de una organización (fortalezas y debilidades). Esto elimina la necesidad de hacer un análisis de las matrices EFI de la etapa de los insumos; y las matrices FODA, PEYEA, BCG y IE, de la etapa de adecuación.

Para el presente plan de negocios, se procede a desarrollar las tres etapas del modelo integral de formulación de estrategias:

5.4.1 Etapa 1: Matriz de Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE)

Se procede a identificar las oportunidades y amenazas que permitan evaluar todos los factores que tienen algún impacto sobre la propuesta del presente plan de negocios. Para el respectivo análisis se utiliza como apoyo la información obtenida de las entrevistas a los expertos, así como el análisis contextual desarrollado previamente.

5.4.1.1 Oportunidades

Tabla V-3 Factores Externos – Oportunidades

Ítem	Oportunidad	Descripción
O1	Tendencia del consumidor a buscar información sobre vida saludable en internet.	Nadie puede dudar del éxito del e-commerce para adaptarse rápidamente al contexto global de pandemia: información, envíos, pagos digitales y ofertas por internet sintonizaron con la adopción masiva por parte de los usuarios. El concepto de Marketplace no quedó fuera, logrando recibir a cientos de miles de vendedores que rápidamente volcaron sus ofertas de forma rápida y ágil llegando así a millones de personas. (Diario La República, octubre 2020).

O2	Integrar al proveedor del interior del país a través de los teléfonos inteligentes al mercado de lima moderna.	"Los teléfonos inteligentes son un instrumento fundamental para la digitalización y la inclusión financiera en América Latina, dado que en muchos países hay más adultos que tienen un teléfono inteligente que una cuenta bancaria. Son una poderosa herramienta de inclusión e innovación para la entrega rentable de productos financieros".
O3	Muchos comercios pequeños están ingresando a Marketplaces debido a ofertas atractivas con inversión menor, que favorezcan al emprendedor.	La gran ventaja de vender a través de un Marketplace es que la inversión inicial es menor que preparar una página web y contratar todos los servicios, herramientas y mantenimiento de una plataforma de e-commerce. Por ese motivo, un Marketplace es una opción interesante si tu negocio es pequeño, acaba de comenzar y desea hacer pruebas y estudiar el tipo de clientes, recopilando información y beneficios mientras prepara un lanzamiento web mayor y más personal. (Sales Layer, 2022)
O4	Los precios de los productos en los Marketplaces suelen ser igual o más baratos que si se comprara en físico	El boom del e-commerce ha dado lugar al nacimiento y la expansión de muchos Marketplace online. Sin embargo, por muchas facilidades que ofrecen las tiendas online a la hora de revisar el catálogo y stock, no son cómodas si el cliente quiere comparar precios y productos entre ellas. Por este objetivo nacieron los primeros Marketplaces digitales para empresas. (The Valley, 2022)
O5	Perú es un país rico en productos naturales que contribuyen con la preservación de la salud.	Los despachos al exterior de productos naturales entre enero y septiembre del 2021 (US$ 227 millones 099 mil) registraron un alza de 36% respecto al mismo periodo del año pasado, informó la presidenta del Comité de Productos Naturales de la Asociación de Exportadores (ADEX), Alejandra Velazco.
O6	Existe un nivel elevado de concientización en la importancia del medio ambiente en la obtención de los productos alimenticios.	Los resultados del Perú, considerado dentro de los 15 países megadiversos del mundo por su gran variedad genética en especies de flora y fauna, revelaron que más del 90% de la población demanda a las empresas de alimentos, bebidas y de cosméticos información sobre cómo se abastecen de los ingredientes naturales.

Fuente. Autores de la tesis

5.1.4.2 Amenazas

Tabla V-4 Factores externos – Amenazas

Ítem	Amenazas	Descripción
A1	Existe una "Política nacional de discriminación a los negocios que se desarrollan en entornos digitales" que frenan la industria	Nuestra industria debe tomar un papel más activo en las políticas públicas y regulatorias, frente a iniciativas legislativas como estás, que atentan contra el buen desarrollo de la economía digital en el país. Reporte CAPECE (2021-2022).
A2	Ingreso al mercado de una mayor frecuencia de Marketplaces de productos alimenticios saludables con modelos negocio de bajo costo y precios más atractivos	Un Marketplace ó Mercado Digital ayuda a las personas a ofrecer todo tipo de productos de una manera rápida y sencilla y, gracias al crecimiento del E-Commerce en los últimos años, se ha transformado en un negocio rentable donde muchas empresas quieren invertir.
A3	Existe una resistencia a la tendencia digital por compras en físico y no online debido a la apertura de los mercados físicos	En las pequeñas ciudades del interior, ir de compras físicas está íntimamente ligado a una forma de vida. "La gente está acostumbrada a visitar las tiendas como parte de su vida cotidiana. Parte de disfrutar la vida es salir y hablar con el pequeño dueño de la tienda en la esquina". Reporte Ebanx 2021.
A4	Los precios de los insumos junto con problemas en la logística incrementan los costos de los productos alimenticios saludables	La creciente inflación y los problemas en las cadenas de suministro han atacado la base del negocio retail. Por un lado, la primera ha expuesto a los retailers a un aumento de los costes de material. Las interrupciones de la cadena de suministro aumentaron un 88 %* durante el año (según Resilinc Corp.)
A5	Conflictos Rusia-Ucrania afectara la productividad de productos frescos, materia prima para productos alimenticios saludables.	"Todos los países del mundo se verán afectados en cuanto a la producción de trigo, aceite de girasol, maíz amarillo, soja, fertilizantes, porque Rusia, Ucrania, Bielorrusia es un eje importante de producción de fertilizantes para el mundo". Faltan fertilizantes en América Latina como consecuencia de la guerra en Ucrania, según Euronews.
A6	Fenómeno del niño u	Efectos sobre la agricultura por fenómeno del niño:

	otros eventos ambientales pueden generar escasez y envío de productos alimenticios saludables	Lluvias excesivas en la costa norte, causando muchas veces inundaciones y desbordes de ríos. Deficiencia de lluvias en la sierra sur del Perú, (especialmente en el Antiplano). Migración y profundización de peces de agua fría, (sardina, anchoveta, merluza, etc.). Incremento de plagas y enfermedades en ciertos cultivos. Problemática del fenómeno del niño (midagri.gob.pe).

Fuente. Autores de la tesis

Para poder analizar las oportunidades y amenazas, se ha elaborado una matriz EFE. (Matriz de evaluación de factores externos) que nos permite evaluar los factores que se han identificado. A continuación, se ha procedido a colocar un peso y valor a cada variable a fin de poder determinar la ponderación respectiva.

- Peso: donde 0 se considera como no importante y 1 como muy importante.
- Valor: se utiliza una escala de 1 a 4 donde: 1 = respuesta deficiente, 2 = respuesta neutral, 3 = respuesta adecuada y 4 = respuesta óptima.

Tabla V-5 Matriz EFE

	Oportunidad	Peso	Valor	Ponderado
O1	Tendencia del consumidor a buscar información sobre vida saludable en internet.	0.10	3	0.3
O2	Integrar al proveedor del interior del país a través de los teléfonos inteligentes al mercado de lima moderna.	0.05	2	0.1
O3	Comercios pequeños están ingresando a Marketplaces debido a ofertas atractivas con inversión menor.	0.10	4	0.4
O4	Los precios de los productos en los Marketplaces suelen ser igual o más baratos que si se comprara en físico	0.05	2	0.1
O5	Perú es un país rico en productos naturales que contribuyen con la preservación de la salud.	0.10	3	0.3

O6	Elevada sensibilización en la importancia del medio ambiente en la obtención de los productos alimenticios.	0.10	3	0.3
Amenazas		**Peso**	**Valor**	**Ponderado**
A1	Existe una "Política nacional de discriminación a los negocios que se desarrollan en entornos digitales"	0.11	3	0.33
A2	Ingreso al mercado de Marketplaces de bajo costo y precios más atractivos	0.07	4	0.28
A3	Los precios de los insumos junto con problemas en la logística incrementan los costos de los productos alimenticios saludables	0.11	2	0.22
A4	Conflictos Rusia-Ucrania afectara la productividad de productos frescos	0.10	2	0.2
A5	Existe una resistencia a la tendencia digital por compras en físico y no online debido a la apertura de los mercados físicos	0.07	4	0.28
A6	Fenómeno del niño u otros eventos ambientales pueden generar escasez y envío de productos alimenticios saludables	0.04	2	0.08
	Total	**1.0**		**2.89**

Fuente: Autores de la tesis

Al finalizar el análisis de la matriz EFE se obtiene una calificación ponderada de 2.89. Al tener como valor de corte 2.5, se puede inferir que la propuesta de negocio de la presente tesis contiene una propuesta de valor válida que resultaría interesante a los inversores, basado en las oportunidades externas más resaltantes como el incremento de empresas que desean vender a través de un Marketplace, la tendencia hacia el alza del consumidor peruano a buscar información sobre vida saludable en internet y que el Perú cuenta con una gran biodiversidad de productos naturales que contribuyen a mejorar la salud.

Las estrategias a definir permitirán mitigar el impacto de las amenazas más importantes como, las políticas nacionales que dificultan o penalizan el accionar de los Marketplace, el ingreso de competidores con bajos costos y precios más atractivos y la necesidad de compras físicas motivadas por la necesidad de la relación interpersonal al momento de la compra y visualización del producto.

5.4.2 Etapa 1: Matriz de Perfil Competitivo

Para desarrollar la matriz de perfil competitivo se incluye una lista de los competidores de la presente propuesta de negocio y los factores de éxito críticos (FEC).

Para identificar los FEC se incluyen las cuestiones internas y externas que se asocian a la estrategia de la empresa y a la dirección que se le quiere dar. Por lo tanto, es necesario considerar los factores más resaltantes que permitan alcanzar las metas de la organización, los cuales deben estar asociados a los objetivos estratégicos de participación del mercado, nivel de ventas, rentabilidad y satisfacción del cliente. Al finalizar este análisis se logra obtener información estratégica clave para la organización.

Tabla V-6 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

M.P.C.		Lima Orgánica		La Sanahoria		Mara Biomarket		Flora y Fauna		Eco Natural Market		Propuesta de Negocio	
Factores criticos para el éxito	Ponde-ración	Califi-cación	Puntua-ción	Califi-cación	Puntua-ción	Califi-cación	Puntua-ción	Califi-cación	Puntua-ción	Califi-cación	Puntua-ción	Califi-cación	Puntua-ción
1 Reputación	0.12	4.6	0.6	4.4	0.5	4.5	0.5	4.0	0.5	4.0	0.5	4.0	0.5
2 Precios competitivos	0.09	3.2	0.3	3.5	0.3	3.0	0.3	4.0	0.4	3.3	0.3	3.5	0.3
3 Diversidad de productos	0.12	5.0	0.6	5.0	0.6	3.0	0.4	4.0	0.5	4.0	0.5	4.5	0.5
4 Desarrollo de atencion e-commerce	0.09	5.0	0.5	4.5	0.4	3.0	0.3	4.0	0.4	3.0	0.3	5.0	0.5
5 Calidad del producto	0.14	4.5	0.6	4.5	0.6	4.0	0.6	4.5	0.6	4.5	0.6	4.5	0.6
6 Inversion y publicidad	0.09	4.5	0.4	4.5	0.4	3.0	0.3	4.2	0.4	3.0	0.3	3.0	0.3
7 Lealtad del cliente	0.08	4.0	0.3	4.0	0.3	3.8	0.3	4.0	0.3	3.8	0.3	4.0	0.3
8 Calidad en el delivery	0.11	4.5	0.5	4.0	0.4	3.5	0.4	4.0	0.4	4.0	0.4	4.0	0.4
9 Posicion financiera	0.08	4.5	0.4	4.5	0.4	3.0	0.2	4.3	0.3	3.0	0.2	3.0	0.2
10 Responsabilidad ambiental	0.08	4.0	0.3	4.0	0.3	3.0	0.2	4.0	0.3	3.0	0.2	4.5	0.4
Total	1		4.4		4.3		3.4		4.1		3.7		4.0

Fuente: Autores de la tesis

Luego de realizar el análisis, se hace evidente los FEC en el mercado de productos alimenticios saludables, en los que sobresale Lima orgánica y La Sanahoria. Los factores más resaltantes son:

- La calidad de los productos
- Reputación
- Diversidad de productos
- Calidad del delivery

La presente propuesta de negocios propone sobresalir en los siguientes FEC:

- Diversidad de productos,
- Calidad del producto
- Desarrollo de atención e-commerce
- Responsabilidad ambiental

5.4.3 Etapa 2: Oportunidades y amenazas

En este punto, se procede a definir aquellas estrategias que permitan aprovechar las oportunidades identificadas y mitigar el impacto negativo de las amenazas, de manera que se logre alcanzar los objetivos previamente definidos en el presente plan.

Tabla V-7 Estrategias Específicas

	Estrategia	Oportunidades	Amenazas
E1	Promover la suscripción de nuevos clientes a través de acciones específicas	O1, O3	A2, A5
E2	Reducir los costos de delivery y la huella de carbono mediante la ampliación de clientes proveedores a lo largo de todo Lima Moderna	O6	A1, A2, A3
E3	Establecer alianzas con diversos clientes proveedores para diversificar la oferta y puedan fortalecer nuestra imagen	O1, O3, O4, O5	A2, A3
E4	Establecer el aplicativo amigable para el cliente consumidor que permita revisar el catálogo de los productos, realizar la elección en línea y realizar el pago	O1, O2	A1, A5
E5	Brindar información relevante sobre productos y vida saludable.	O1, O5, O6	A3, A5
E6	Asegurar la disponibilidad de los productos ofertados	O1, O2, O3	A4, A6
E7	Incrementar las medidas de bioseguridad, debido al entorno de pandemia.	O1	A1, A3
E8	Asegurar con el cliente proveedor las medidas necesarias para evitar fluctuaciones de precios bruscos	O2, O3, O4	A3, A4, A6

Fuente: Autores de la tesis

5.4.4 Etapa 2: Matriz de Estrategia Principal

También conocida como la matriz de la gran estrategia, viene a ser una herramienta que ayuda a las organizaciones a generar estrategias alternativas viables. Es un modelo que consiste en un gráfico con 4 cuadrantes y se basa en 2 dimensiones, la posición competitiva de la organización que puede ser débil o fuerte y el crecimiento del mercado que puede ser lento o rápido.

Figura V-1 Matriz de la Estrategia principal



Fuente: Fred R. David (2013)

El Diario El Comercio (2022) indica que, tras dos años de pandemia, el Perú lidera la transformación digital de los consumidores y empresas con un 87% de crecimiento y desarrollo de e-commerce en toda América Latina. Según, la Agencia Peruana de Noticias y Publicidad S.A. (2022), el consumo de productos alimenticios saludables se ha convertido en un tema prioritario para los peruanos, El Diario El Comercio (2021) indica que más de 50 marcas de productos orgánicos procesados se han unido en los últimos 4 años, actualmente 100 marcas de productos orgánicos procesados compiten en el país.

Como se puede apreciar el incremento del canal e-commerce, la creciente necesidad de una alimentación saludable y el crecimiento de las empresas que ofrecen productos alimenticios saludables, permite generar la conclusión de que la propuesta de negocio planteada se encuentra ubicada en un mercado de crecimiento rápido. Sin embargo, también es necesario considerar que la propuesta de negocio se encuentra en una posición competitiva débil, debido a ser una empresa nueva; no obstante, el modelo de negocio es innovador y con valores agregados.

Con la evaluación de las dimensiones en los párrafos anteriores, se concluye que el modelo de negocio se encuentra en el **cuadrante I**, cuya principal estrategia estará centrada en la "Penetración de Mercado", debido a que el consumo de alimentos saludables existe y se encuentra en pleno crecimiento, en tal sentido, el presente modelo de negocio propone una oferta diferenciada a través de una plataforma amigable, segura, confiable y con una gran variedad de productos con los que se busca ingresar y ganar participación en el mercado.

5.4.5 Etapa 3: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica o MCPE, utiliza el resultado de los diferentes análisis realizados en las etapas previas del modelo de este plan de negocio como son: la etapa de los insumos y la etapa de adecuación. A continuación, se le asigna un puntaje a cada estrategia con relación al impacto que pueda generar sobre las oportunidades y amenazas previamente identificadas. De esta manera se puede definir de una manera objetiva la selección de las estrategias a implementar en Chakra.com.

Luego de ponderar cada una de las estrategias se ha generado una tabla que se presenta en el Anexo 13. El resumen de este cuadro informativo se presenta en la siguiente tabla:

Tabla V-8 Resumen de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

	Estrategia	Puntaje
E1	Promover la suscripción de nuevos clientes a través de acciones específicas	2.20
E2	Reducir los costos de delivery y la huella de carbono mediante la ampliación de clientes proveedores a lo largo de todo Lima Moderna.	1.60
E3	Establecer alianzas con diversos clientes proveedores para diversificar la oferta y puedan fortalecer nuestra imagen.	2.15
E4	Establecer el aplicativo amigable para el cliente consumidor que permita revisar el catálogo de los productos, realizar la elección en línea y realizar el pago.	2.07
E5	Brindar información relevante sobre los productos y la vida saludable.	2.23
E6	Asegurar la disponibilidad de los productos ofertados.	1.53
E7	Incrementar las medidas de bioseguridad, debido al entorno de pandemia.	1.42
E8	Asegurar con el cliente proveedor las medidas necesarias para evitar fluctuaciones de precios bruscos.	1.70

Fuente: Autores de la tesis

Del respectivo análisis se ha podido determinar las cuatro estrategias que tienen el mayor impacto dentro del presente plan de negocios:

- E5: Brindar información relevante sobre los productos y la vida saludable.
- E1: Promover la suscripción de nuevos clientes consumidores a través de acciones específicas
- E3: Establecer acuerdos con diversos clientes proveedores para diversificar la oferta y puedan fortalecer nuestra imagen.
- E4: Establecer el aplicativo amigable para el cliente consumidor y cliente proveedor.

Las presentes estrategias específicas detectadas que tienen un mayor impacto se alinean a la estrategia principal definida que es la “Penetración de Mercado”, considerando que Chakra.com es una empresa nueva que entra a un mercado que

incluye competidores con algunos años de experiencia en el mercado tradicional y/o en el mercado digital.

5.5 Conclusiones

Al finalizar la revisión y el análisis de las herramientas utilizadas en este capítulo para la identificación de las estrategias alternativas, se ha podido identificar los principales focos de atención, compartir información relevante, promover la suscripción de clientes, establecer alianzas con diferentes clientes proveedores y desarrollar una plataforma amigable que facilite la compra de productos, todo esto le permitirá a Chakra.com ingresar y posicionarse en este mercado creciente de productos alimenticios saludables con una propuesta de valor innovadora.

Para poder asegurar el cumplimiento de los objetivos mencionados al inicio de este capítulo se ha identificado que la estrategia a utilizar será la de Penetración de Mercado. El plan de Marketing debe considerar acciones alineadas con esta estrategia.

CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING

En este capítulo, se abordan las estrategias tácticas o acciones necesarias para captar, fidelizar y retener tanto al público objetivo de consumidores como a los proveedores de productos alimenticios saludables. Para lograr la aceptación del Marketplace, se hace énfasis en la estrategia digital, a través de técnicas de inbound marketing para impulsar la misión de promover la vida saludable y contribuir en el desarrollo del comercio dando a conocer a los proveedores suscritos a Chakra.com. Asimismo, se plantea la estrategia comercial que se requiere para lograr que el plan de negocios sea rentable.

6.1 Objetivos de Marketing

- Lograr durante el primer año 173,022 personas interesadas ingresen a la plataforma, lo que representa un equivalente del 28% del total del público objetivo de consumidores de productos alimenticios saludables en Lima Moderna.
- Alcanzar una tasa de conversión de 1.39% por cada 1,000 clientes, métrica explicada por un estudio realizado por Trustmary, empresa global que desarrolla un servicio SaaS para aumentar las conversiones, en el sector retail, lo que representaría durante el primer año 2,405 clientes consumidores con compras realizadas desde el Marketplace.
- Conseguir que el primer año se firme contrato con al menos 60 proveedores de productos alimenticios saludables, donde por lo menos el 25% se suscriba al Plan Premium (5 Star, 10 Business). Este objetivo está sustentado en base a la investigación realizada con una de las tiendas especializadas en Lima, la cual tiene 7 años comercializando los productos alimenticios saludables de 600 marcas regionales.
- Obtener un ingreso anual mínimo de S/ 250,048 en el primer año con un crecimiento de 20% anual durante los próximos 4 años, los valores están conformados por 80% de ingreso por comisión de venta de productos desde el Marketplace y 20% por servicio de almacenamiento a los proveedores.

Estos objetivos de marketing definidos contribuyen al plan estratégico, ya que al convertir las visitas en compradores a una tasa óptima, permitirá mejorar el retorno de la inversión y lograr una participación de mercado meta del 3.44% planteada en la estimación de la demanda, y con una tasa anual de crecimiento del 20% que se detalla en el capítulo del plan financiero.

6.2 Estrategias de Marketing

6.2.1 Segmentación

Para lograr un mejor posicionamiento, aumentar la notoriedad de la marca y optimizar los recursos que se quieren destinar al negocio, se ha aplicado la segmentación de mercado teniendo en cuenta la investigación cualitativa y cuantitativa.

Cliente consumidor:

Se ha aplicado la segmentación de mercado considerando las siguientes dimensiones fundamentales:

Geográficamente:

El público objetivo está constituido por 12 distritos de Lima Metropolitana distribuidos en las zonas 6, 7 y parcialmente 8. Estos distritos en mención además comprenden la denominada Lima Moderna y son: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo.

Demográficamente:

Chakra.com tiene como objetivo a la población que se encuentra en edades entre 26 y 56 años, de los NSE A, B y C. El Marketplace busca dirigirse al perfil del consumidor saludable, “aquellos que están cada vez más conscientes de una alimentación balanceada, para ellos mismos y sus familias”. Es en estos niveles socioeconómicos altos y medios donde se encuentra este perfil de consumidor que

prefiere productos orgánicos y light, y que además está dispuesto a pagar tres o cuatro veces más por ello (Kantar, 2019).

Psicográficamente:

Según informe de Indecopi realizado sobre el perfil del consumidor en Lima Metropolitana y Callao, el público objetivo definido comprende a un consumidor que prioriza la calidad antes que el precio, los beneficios del producto o servicio, el diseño y la innovación, el cuidado del medio ambiente y además se encuentra motivado por su contribución al desarrollo del país, (Indecopi, 2014).

En la investigación de mercado, se percibe que es un público objetivo que frecuenta tiendas especializadas y ferias ecológicas, busca opciones que les permita informarse sobre las propiedades y beneficios a la salud, valora más productos con empaques biodegradables que protegen el medio ambiente y que además provienen de empresas de origen nacional.

Conductualmente:

En la investigación de mercado, se identifica que los participantes más jóvenes prefieren atributos como el valor nutricional y la relación calidad-precio de los productos alimenticios saludables que consumen, mientras variables como el origen de productos nacionales parecen ser una oferta más atractiva para los consumidores mayores.

Cliente proveedor:

Como parte de la investigación se encontró que existen dos subsegmentos a los que va dirigido el Marketplace:

Proveedores regionales:

Normalmente son pequeños proveedores que no disponen del capital para tener una operación directa en Lima Metropolitana o alguna zona cercana, estos proveedores buscan comercializar sus productos a través de intermediarios o “traders” por ser una alternativa en la que pueden conseguir mejor precio a comparación de tiendas especializadas o cadenas de supermercados.

De los proveedores entrevistados, se identificó un grupo que se siente en la necesidad de invertir en ferias que reciben al público extranjero y de Lima Metropolitana en horarios reducidos, sin embargo, es la manera que impulsan sus ventas, aunque esto además los conlleve a destinar capital para viajar los días de feria o contratar a una persona de ventas de manera local.

Proveedores locales:

Se trata de proveedores medianos que comercializan sus productos en Lima Metropolitana, normalmente maquilan sus productos en las zonas procesadoras del Perú, o subcontratan la producción.

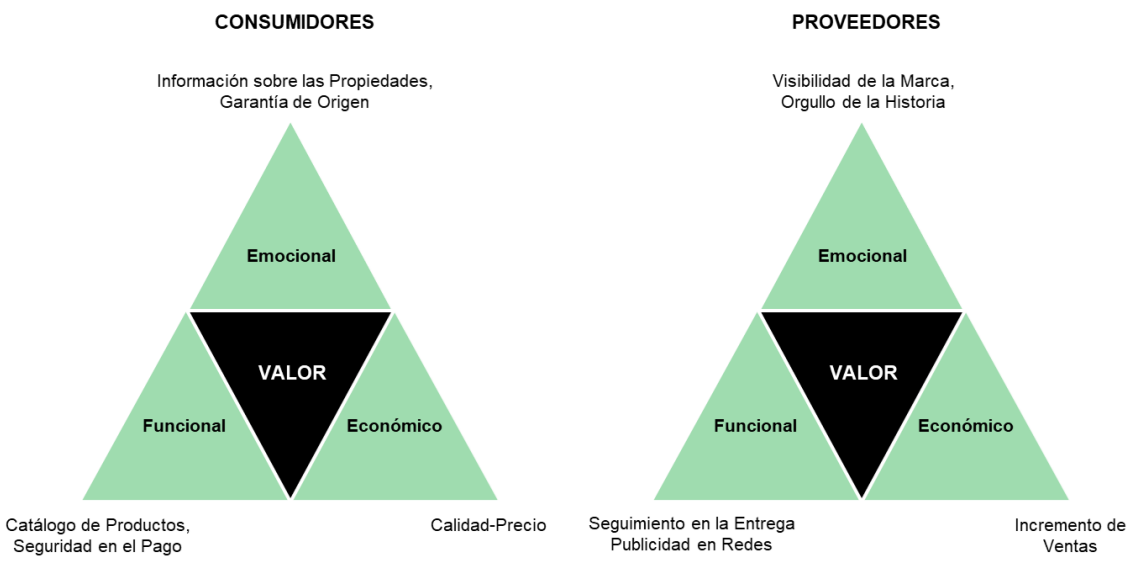
El grupo de proveedores entrevistados que reside en Lima Metropolitana es el más capacitado en cuanto a publicidad a través de medios digitales, por consiguiente, es el que está menos dispuesto a invertir en redes sociales a través de terceros, sin embargo, buscan generar una mejor negociación con tiendas especializadas o supermercados, además de servicios de reparto.

6.2.2 Posicionamiento

El posicionamiento es un proceso mediante el cual se diseña la oferta e imagen de la marca, empresa o producto, y así logre ocupar un lugar valioso en la mente del público objetivo. Según Kotler P. y Lane, K. (2016), la estrategia de posicionamiento recoge la promesa que la marca hace al cliente y mediante el cual genere una relación personal con la lealtad de mismo.

Para efectos de la propuesta de modelo de negocio, se ha enfocado el plan de marketing en resaltar el valor agregado de Chakra.com, es así que se analizaron los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al público objetivo de consumidores, además de las respuestas obtenidas de las entrevistas aplicadas a los proveedores de productos alimenticios saludables, al cual se dirige el negocio. Es así que se idéntica de manera holística el valor para el cliente consumidor y cliente proveedor teniendo en cuenta las 3 dimensiones: funcional, económica y emocional (Antonio M., 2018)

Figura VI-1 Pirámide de valor para cliente consumidor y cliente proveedor



Fuente: Autores de la tesis

El plan de posicionamiento a desarrollar deberá tener como base el valor multidimensional que puede otorgar el Marketplace para consumidores y proveedores.

6.3 Estrategias de Marketing Mix

Mediante los cuatro elementos clave del Marketing Mix, la empresa buscará fortalecer la marca frente al público objetivo definido, se utilizará como base para llevar a cabo campañas integrales en las que se relacionan varios componentes de marketing, de manera que proporcione una guía más fiable para poner en marcha el plan de negocio.

6.3.1 Estrategia de Producto

Desde el concepto proporcionado por Kotler (1996), el producto engloba también los servicios ofrecidos por un negocio, el desarrollo de un producto sirve para definir cuáles características y dimensiones tiene lo que se está ofreciendo. Teniendo en cuenta que el Marketplace funciona como un agente virtual que conecta a los

consumidores conscientes de una alimentación saludable y proveedores de productos alimenticios saludables, se concluye que se trata de un servicio puro e intangible.

El enfoque de Chakra.com está en atender la necesidad actual por mejorar la alimentación de los consumidores ubicados principalmente en Lima Moderna, mediante una propuesta de productos alimenticios saludables elaborados por micro y pequeños empresarios de la costa, sierra y selva del Perú que buscan ofrecer sus productos fuera de su ubicación natal. Es así que el Marketplace busca proporcional un canal de ventas en línea que facilite la compra de productos alimenticios saludables peruanos. Para ello, se ha desarrollado la estrategia de producto con el propósito de lograr el posicionamiento, siendo la imagen de la marca y los servicios postventa, los aspectos más importantes y críticos.

6.3.1.1 Alcance del Servicio

En base a la investigación realizada y las necesidades identificadas tanto con los potenciales clientes-consumidores como los posibles clientes-proveedores se han definido los siguientes servicios que Chakra.com ofrecerá.

Cliente consumidor:

- Listado optimizado de productos alimenticios saludables que correspondan a los criterios de búsqueda ingresados.
- Información detallada de los beneficios según las categorías de los productos, y específicamente de los productos alimenticios saludables desde la sección web del proveedor en la página web de Chakra.com.
- Información de interés que se compartirá con el público con publicaciones en las redes sociales de Chakra.com, además del boletín electrónico con los suscriptores al blog.
- Canal de comunicación directa con el proveedor desde su propia sección en la página de Chakra.com para que el consumidor pueda realizar consultas directas respecto a los productos de interés.

- Consultas gratuitas a través de un nutricionista que atenderá consultas sobre alimentación saludable o beneficios según categoría de productos.
- Atención desde el stand de Chakra.com en determinadas ferias con muestras de regalo y venta directa de productos alimenticios saludables de los proveedores suscritos.

Cliente proveedor bajo suscripción al Plan Base:

- Creación de perfil de proveedor según estructuras preestablecidas dentro del Marketplace.
- Presencia en los resultados de búsqueda según criterios ingresados por el consumidor dentro del Marketplace.
- Canal de comunicación directa con el consumidor para que el proveedor pueda responder consultas respecto a sus productos.
- Asesoría virtual en el uso de la plataforma para que el proveedor pueda cargar correctamente el catálogo de sus productos.
- Difusión de productos a través de las redes sociales del Marketplace de acuerdo a la planificación de contenido para proveedores.
- Recomendación de su categoría de producto en las asesorías de nutrición gratuitas solicitas por parte de los consumidores.

Cliente proveedor bajo suscripción al Plan Premium:

Además de incluir los servicios del Plan Base:

- Creación de perfil de proveedor dentro del Marketplace, con mayor flexibilidad de estructura para que pueda personalizar y enriquecer su sitio.
- Mayor difusión de productos a través de las redes sociales del Marketplace de acuerdo a la planificación de contenido para proveedores.
- Presencia del proveedor en secciones de publicidad desde la página web del Marketplace (Home de Chakra.com).

- Recomendación de la marca/productos del proveedor por parte de influencers asociados al Marketplace.
- Presencia de productos del proveedor en el stand de Chakra.com, en las ferias donde éste participará.

6.3.1.2 Atributos de la Plataforma

A continuación, se detallan los atributos necesarios de la plataforma digital de cara a los clientes consumidores y clientes proveedores, de acuerdo a las tres dimensiones desarrolladas por Kotler en la década de 1960: valor esencial, servicio básico y servicio aumentado (Hotmart, 2022).

a) Valor esencial: en este nivel se identifican los problemas de los clientes que se solucionan con el servicio.

b) Servicio básico: en este nivel entra en juego otros elementos del servicio bajo las siguientes características:

Usabilidad: el Marketplace estará desarrollado siguiendo los criterios claves de usabilidad para la creación de una página web de comercio electrónico, y teniendo en cuenta que el objetivo es lograr que los visitantes la perciban intuitiva y así se consiga minimizar la tasa de abandono.

Surtido: el objetivo del Marketplace es ofrecer una amplia variedad de productos alimenticios saludables de distintas marcas de proveedores de la Costa, Sierra y Selva.

Seguridad: el objetivo del Marketplace es proporcionar mayor confianza al cliente en la transacción que realice, para lo cual se ha tomado en cuenta una investigación de mercado realizada por la Consultora de Arellano, donde identifica los medios de pago más usados: Tarjeta de Crédito con un 60% de aceptación y Tarjeta de Débito con un 57% de aceptación, de esta manera se proporcionará al cliente la posibilidad de utilizar ambos medios de pago.

Contenido de valor: el enfoque del Marketplace seguirá una estrategia de marketing de contenidos, con el objetivo que los visitantes se sientan atraídos por la información de interés que se proporcionará en relación a beneficios a la salud por el consumo de cierto tipo de producto alimenticio, independiente de la marca de los proveedores, y a la vez se dispondrá la información detallada del aporte de los productos de estos mismo, en relación al modo y cantidad de consumo.

Diseño: se ha definido que la interfaz debe ser lo más práctica e intuitiva posible para el cliente consumidor y cliente proveedor. Además, se desarrollará de forma que sea accesible a través de cualquier dispositivo electrónico, ya sea desktop o mobile y de esta manera se pueda asegurar una experiencia satisfactoria en la navegación de la plataforma digital.

Recomendaciones: se ha definido que el proveedor pueda sumar puntos de acuerdo a la calificación del cliente, incluso publicar desde su perfil en el Marketplace aquellos comentarios que recibe por parte del cliente satisfecho. De esta manera el proveedor podrá recibir una valiosa retroalimentación y los clientes podrán percibir a través de una valoración gráfica de estrellas el nivel de satisfacción relacionado a la calidad del producto, por parte de otros consumidores.

c) **Servicio aumentado:** en ese nivel se identifican los beneficios adicionales al servicio básico, es importante que se transmitan los beneficios que de alguna manera aumentan el valor de la propuesta para lograr así una buena experiencia del cliente en torno al servicio propuesto, para lo cual se definen elementos como: calidad de atención, servicio postventa y garantía de origen, detallados a continuación:

Calidad de atención: Este aspecto es clave para generar la confianza y fidelización del cliente, tanto de consumidores como proveedores, por lo cual es necesario incorporar un esquema de soporte que permita asegurar la calidad de atención con ambos segmentos de clientes.

Servicio postventa: otro punto clave considerado es el seguimiento tanto con el cliente consumidor después de que haya efectuado la compra de productos alimenticios saludables a través del Marketplace, como con el cliente proveedor

después de que haya efectuado la contratación del servicio en alguna de las 2 modalidades disponibles de suscripción al Marketplace. Definir una estrategia de postventa alineada con las necesidades de los clientes, contribuirá con la fidelización, mejorará la reputación de Chakra.com y aumentará la satisfacción de los clientes, para lograrlo se definen los siguientes puntos:

- **Soporte técnico:** se considera contar con un sistema help-desk online que posea herramienta de gestión en tiempo real integrado al Marketplace para atender de manera ágil y personalizada los reclamos de los clientes a través de un chat o línea telefónica.
- **Seguimiento de compra-venta:** se considera contar con un sistema de seguimiento de pedido en tiempo real desde el Marketplace para que el cliente consumidor pueda visualizar dónde se encuentra el producto y en cuánto tiempo lo recibirá a través del servicio de entrega propio del proveedor o del Marketplace.
- **Cambios y devoluciones:** se considera la definición de una política de cambios y devoluciones centrada en el cliente consumidor y que estará sujeta a la gestión con el cliente proveedor por parte del Marketplace. Desde la plataforma se dispondrá de la información de estas políticas con el objetivo de explicarlas al cliente consumidor antes de que realice la compra y después de la misma.

Garantía de origen: parte de la propuesta de valor recae en la garantía de origen que se ofrece a los consumidores, según los resultados obtenidos de las encuestas a los consumidores se identifica que es un aspecto que valoran y que además está asociado al interés por parte de los proveedores en poder compartir su historia de emprendimiento, según las entrevistas realizadas con dueños/representantes de marcas de productos alimenticios saludables.

Se ha considerado que en la actualidad no existe un organismo del estado que proporcione certificaciones de que un producto sea natal de una zona específica en el Perú, se ha definido que en un proceso interno se llene un formulario con los datos del proveedor, para la verificación del proceso de producción del proveedor a través de un tercero que brinde este tipo de servicios. De esta manera, el cliente proveedor podrá certificar y garantizar que sus

productos están elaborados en la provincia a la cual el proveedor manifiesta en su historia como marca.

6.3.1.3 Portafolio de Servicios

La propuesta de negocio de Chakra.com está definida bajo una plataforma freemium que va a tener dentro del Marketplace a proveedores de productos alimenticios saludables, a esta modalidad que no requiere una inversión por parte del cliente proveedor se ha denominado Plan Base. El modelo de negocio se enfoca en conseguir suscripciones de parte de los proveedores para que estos puedan tener sus productos en el almacén de Chakra.com, y éste pueda realizar la entrega de sus productos en menos tiempo a través del servicio de Delivery de Chakra.com, además de poder mejorar su presencia dentro de la plataforma y aumentar la publicidad en las redes sociales de Chakra.com.

En el Anexo 15, se detalla el portafolio de servicios que se ofrecerá en la plataforma y las funcionalidades según el plan que corresponda.

6.3.2 Estrategia de Precio

Como se ha explicado en la estrategia de producto previamente, se tendrán 2 servicios en el portafolio, donde el Plan Base será gratuito, pero con un alcance más acotado de manera que se pueda incentivar al cliente proveedor al suscribirse al Marketplace sin que tenga que incurrir en una inversión inicial, enfocado especialmente para proveedores ubicados en Lima Metropolitana y el Plan Premium presentará una escala de precios diferenciada en función al alcance del servicio que vaya acorde a las necesidades del proveedor regional.

Para ambos planes de suscripción se define una tasa por comisión de 15% por ventas que sustentará en principio los ingresos del modelo de negocio planteado a través de Chakra.com. Esta tasa de comisión por venta es aplicada a los importes de productos comercializados desde la plataforma.

Tabla VI-1 Portafolio de suscripción Plan Premium

Tipo de Membresía Plan Premium	Precio base por mes
Plan Premium Star Almacenamiento en 1m3	S/ 245
Plan Premium Business Almacenamiento en 1.5m3	S/ 345

Fuente: Autores de la tesis

La estrategia de precios se realizó en base a las entrevistas a profundidad con los proveedores de productos alimenticios saludables, donde los dueños/representantes de las marcas indicaron el monto que estarían dispuestos a pagar, estos proveedores coincidieron en un rango entre S/ 250 a S/ 350, además de que estarían dispuestos a destinar un mayor monto de inversión en función a los ingresos que les genere el Marketplace como canal de venta.

6.3.3 Estrategia de Plaza

El canal de contacto y ventas con el cliente de Chakra.com tiene un componente digital importante, como se ha detallado en el entorno social, económico y tecnológico, teniendo en cuenta que en el 2020 la industria que ha logrado mayor participación ha sido el e-commerce retail, donde además el 90% de transacciones se realizaron en Lima, lo que puede representar una mayor aceptación del modelo de negocio propuesto.

Para fomentar la colocación en el mercado de Chakra.com, se han definido diversos medios de contacto para entregar la promesa de valor y sus diferentes elementos descritos tanto con clientes-consumidores como clientes-proveedores, descritos a continuación:

Cliente consumidor:

- **Página web responsive:** desde la página web de Chakra.com, el cliente podrá acceder al servicio donde tendrá acceso a la totalidad de proveedores suscritos y seleccionar el que mejor se adecue a su necesidad e interés, además desde la plataforma web podrá consultar con un nutricionista o dirigir sus consultas al proveedor y suscribirse al blog corporativo.
- **Redes sociales:** a través de la cuenta en Instagram y Facebook de Chakra.com, se buscará generar engagement con el cliente, se buscará responder y absolver totalmente sus dudas manteniendo una comunicación rápida y directa para luego dirigirlos a la plataforma web donde podrá informarse mejor sobre alguna categoría o producto específico y concretar su proceso de compra.
- **Whatsapp Business:** a través de un número corporativo de Chakra.com, se buscará atender las consultas del público de manera versátil y rápida, con esta herramienta también se buscará dirigir al cliente a la plataforma web para que se informe mejor sobre alguna categoría o producto específico y concrete su proceso de compra.
- **Blog:** es el medio a través del cual se buscará entregar contenido de valor a la comunidad de usuarios, relacionado a los beneficios que aportan cada categoría de productos, además de recomendaciones de cómo llevar una alimentación saludable balanceada, además se incluirá contenido relacionado a la historia del proveedor, comunidades productoras y sostenibilidad ambiental.
- **Boletín electrónico:** es una herramienta que permite entregar contenido que se vincula con los artículos publicados en el blog a la comunidad de usuarios del Marketplace, además se entregará información relacionada a nuevos proveedores, nuevos lanzamientos de productos de estos mismo, y también ofertas o promociones que se articulen en conjunto con el proveedor.
- **Delivery:** una vez el cliente haya concluido la transacción con un proveedor suscrito al Plan Premium, el pedido será distribuido a través del delivery por motocicleta tercerizado.
- **Stand en ferias:** como herramienta estratégica y canal directo en ferias, el stand de Chakra.com buscará plasmar la filosofía y valores de aquello a lo que se

enfoca el negocio. A través de este espacio atractivo para el público se buscará exponer los productos de los proveedores suscritos al Plan Premium, compartir información relacionada a los beneficios de una alimentación saludable y entregar regalos por parte de Chakra.com y muestras de productos.

Cliente proveedor:

- **Página web responsive:** la página web de Chakra.com presentará dos puntos de contacto para el proveedor, a través de un formulario de solicitud de contrato de suscripción y un chat en línea con un ejecutivo, los leads serán derivados a la fuerza de ventas.
- **Redes sociales:** a través de la cuenta en Instagram y Facebook de Chakra.com, se buscará compartir información relevante para los proveedores de productos alimenticios saludables y atender las consultas que realicen por mensaje interno y comentarios en las publicaciones, se le proporcionará el enlace al formulario de solicitud de contrato de suscripción o el chat en línea con un ejecutivo para mayor información.
- **Whatsapp Business:** a través del mismo número corporativo de Chakra.com por donde se atienden consultas al público, se utilizará también para atender a los proveedores interesados, se le proporcionará el enlace al formulario de solicitud de contrato de suscripción o el chat en línea con un ejecutivo para mayor información.
- **Fuerza de ventas:** a través del equipo de fuerza de ventas a quienes se les encargará el cierre de los contratos de suscripción con los proveedores, se les asignará una comisión en base a la generación de ventas que logren concretar del Plan Premium y una comisión en base al volumen de proveedores suscritos al Plan Base, y quienes estarán a cargo de atender los leads provenientes de medios digitales además de realizar visitas comerciales en ciertas regiones identificadas previamente con alta oferta de productos alimenticios saludables.
- **Correo electrónico:** es una herramienta que permite establecer una comunicación directa con los proveedores interesados en la suscripción y aquellos que hayan concretado alguna, de manera que se puedan atender temas

administrativos relacionados a la contratación del servicio por parte del Marketplace.

- **Stand en ferias:** en paralelo a que esta herramienta estratégica y canal directo busque hacer uso del efecto llamada de atención con el público consumidor, se buscará también atender el interés que genere el negocio con los proveedores también presentes en las ferias, de manera que se puedan acordar reuniones comerciales para explicar con mayor profundidad el punto de innovación de Chakra.com
- **Alianzas estratégicas:** se buscará establecer alianzas con marcas que brinden servicios relacionados al negocio de Chakra.com, como empresas de transporte de carga, para que los proveedores suscritos que se encuentran fuera de Lima Metropolitana y puedan así enviar sus productos al almacén de Chakra.com, y empresas certificadoras para aquellos proveedores suscritos interesados en contratar este servicio con respecto a la calidad y origen de sus productos.

6.3.4 Estrategia de Promoción

Este apartado hace referencia al esfuerzo y tiempo invertido en publicidad para informar o persuadir al público objetivo definido sobre el producto o servicio que se va a brindar, es lo que permitirá generar más compradores y a la vez fidelizar a los clientes (Kotler P. y Pfoertsch W., 2019). A continuación, se detallan los elementos que Chakra.com requiere para comunicar de manera efectiva su propuesta de valor, cultivar la conciencia de la marca, generar demanda del servicio del Markeplace e influenciar en los clientes para que realicen una determinada acción.

6.3.4.1 Desarrollo de la Marca

El nombre de la empresa es “Chakra.com”, se planteó como tal para que haga alusión a la palabra conocida “chacra”, que es el término español tomado del quechua “chakra”, que significa campo agrícola, y se determinó unirlo con la abreviatura “.com”,

conocida a nivel internacional y la cual hace alusión a estar sobre una plataforma web como sitio comercial.

El diseño del logotipo se creó en función a un estilo tipográfico para el nombre de la marca, y con un detalle de hojas en color “verde helecho” sobre la primera letra, de manera que evoque a lo natural, verde y vegetal.

Figura VI-2 Logotipo de la Marca



Fuente: Autores de la tesis

A continuación, se describen ciertos elementos adicionales tomados en cuenta para la composición de la marca:

Color corporativo: Pantone #3FBA5F, R63, G186, B95, C70, M0, Y78, K0

Estrategia creativa: Relacionar el nombre y diseño de la marca con un estilo “ecológico”, “siembra y cosecha” de productos alimenticios saludables que ofrece el campo y que se comercializan a través de una página web.

Objetivo de comunicación: Se busca generar visibilidad y reconocimiento de la marca, expresar lo que hace y por qué existe. La comunicación ayudará a generar interés en el grupo objetivo de clientes consumidores y proveedores, y que ambos asocien la marca con palabras como: “productos alimenticios saludables”, “entrega a domicilio”, “compra local”, “innovación”, pero especialmente que a través de la plataforma de Chakra.com, los consumidores están contribuyendo con un país sustentable y los proveedores están contribuyendo con la alimentación saludable del limeño.

Para lograr esto, se definió un tono de comunicación amigable, entendible y que de alguna manera sea cercano al público objetivo. A continuación, algunas de las imágenes a utilizar que además enuncian el propósito de Chakra.com.

Figura VI-3 Publicidad en redes sociales de Chakra.com



Fuente: Autores de la tesis

6.3.4.2 Elementos de la imagen

En el Anexo 16, se presentan algunos de los elementos necesarios para el desarrollo del negocio y que además representan una excelente oportunidad para reforzar la imagen de la marca y ofrecer una experiencia al cliente satisfactoria. Se buscará impactar en la percepción del cliente sobre la marca en todo momento, desde que se concreten los pedidos hasta la recepción del mismo por parte de los consumidores, o en el caso de los proveedores desde que se solicite la suscripción hasta que se concrete el servicio.

6.4 Relaciones públicas

Con el objetivo de generar publicidad positiva sobre la marca compartiendo las historias positivas de los proveedores suscritoss, se considera establecer contacto con ciertas personas influyentes en las redes sociales y bloggers que buscan contribuir con el comercio local y tienen una comunidad de seguidores preocupados por su alimentación saludable.

La selección de influencers se hará en función al tipo de mensaje que ellos compartan y puedan percibirse como un defensor natural no sólo de la marca Chakra.com sino también de las marcas de los proveedores suscritos, se buscará que las personas influyentes sean capaces de amar a las marcas de los proveedores suscritos, compartan su experiencia con el consumo del producto enviado por parte del Marketplace, y los recomienden con sus seguidores.

Según Luis Mariano López (2029), para obtener mayor rendimiento de los recursos se debe buscar generar relaciones con micro-influencers locales, aquellos que tengan entre 5,000 a 30,000 y bloggers que tengan una comunidad fidelizada de entre 15,000 a 20,000 seguidores, de manera que el público objetivo pueda conectar con personas reales y no celebridades que gestionan sus redes sociales a través de terceras personas.

6.5 Desarrollo del Journey

Se trabajará una estrategia de promoción dirigida tanto al cliente consumidor como al cliente proveedor, de productos alimenticios saludables. Esta estrategia se ha desarrollado en base al ‘Journey’ de ambos clientes potenciales objetivo, y sobre el marco metodológico de negocio definido por Google: “See-Think-Do-Care”, cuyo enfoque está relacionado al ‘funnel’ o embudo de ventas que se detalla a profundidad en la estrategia digital.

A continuación, se esquematiza el mix de medios necesario por cada etapa del ‘journey’ del cliente consumidor y cliente proveedor, la estrategia a utilizar en ambos casos combina medios online y offline.

Tabla VI-2 Estructura de promoción para cliente consumidor

	PUNTOS DE CONTACTO	MOMENTOS DE MARCA	CONTENIDO DE MARKETING
SEE	Buscador de internet, Publicidad digital, Redes Sociales	Consumidores que buscan información sobre categorías y productos alimenticios saludables.	Contenido que inspire, sea entretenido e informativo
THINK	Redes Sociales, Blog, Página Web, Whatsapp Business, Atención con nutricionista, Chat con proveedor, Personal en feria	Consumidores que tienen intención de conocer más sobre los beneficios de productos específicos y buscan promociones.	Contenido que eduque, informe y brinde seguridad
DO	Página Web, Whatsapp Business, Atención con nutricionista, Chat con proveedor, Personal en feria	Consumidores que tienen intenciones de comprar productos.	Contenidos que genere confianza y ayude a la conversión de compra
CARE	Email	Clientes actuales que han comprado una o varias veces desde el Marketplace o en los stands de Chakra.com en ferias.	Contenido que genere confianza y ayude a fidelizar al cliente

Fuente: Autores de la tesis

Tabla VI-3 Estructura de promoción para cliente proveedor

	PUNTOS DE CONTACTO	MOMENTOS DE MARCA	CONTENIDO DE MARKETING
SEE	Buscador de internet, Publicidad digital, Redes Sociales	Proveedores que buscan información sobre canales de venta retail (físico o virtual).	Contenido que inspire, sea entretenido e informativo
THINK	Redes Sociales, Página Web, Whatsapp Business, Chat con proveedor, Personal en feria, Email, Fuerza de Ventas	Proveedores que tienen intención de conocer más sobre los planes de afiliación del Marketplace.	Contenido que informe y brinde seguridad
DO	Página Web, Whatsapp Business, Chat con proveedor, Personal en feria, Email, Fuerza de Ventas	Proveedores que tienen intenciones de contratar el servicio del Marketplace.	Contenidos que genere confianza y ayude a la conversión de afiliación
CARE	Soporte	Proveedores se han afiliado a alguno de los 2 planes del Marketplace.	Contenido que genere confianza y ayude a fidelizar al cliente

Fuente: Autores de la tesis

6.6 Estrategia Comercial

Este plan de acción se desplegará en tres fases:

Las acciones tácticas que se realizarán con los clientes-consumidores será la estrategia pull (jalar), que se enfocará principalmente en el marketing digital, mientras que con los clientes-proveedores, no será únicamente a través de acciones digitales, sino también se utilizará la estrategia push (empujar), que se enfocará en ventas uno a uno a través de los ejecutivos comerciales. Estas estrategias se desplegarán en las tres fases que se detallan a continuación.

6.6.1 Fase de pre-lanzamiento

Con el objetivo de dar a conocer el Marketplace al público objetivo, una de las acciones tácticas con los clientes potenciales de Chakra.com se ejecutará a través de un plan de pre-lanzamiento que combina publicidad online y offline. En el Anexo

Cliente consumidor:

El esfuerzo destinado en publicidad se harán de forma proporcional a los resultados de la investigación, los encuestados indicaron que los medios por donde les gustaría recibir información de los servicios y productos de Chakra.com, además de promociones y nuevos lanzamientos son a través de Whatsapp (34.85%) y a través de correo electrónico (28.6%), esto demuestra lo importante que será realizar una inversión en redes sociales que permita impactar a la mayor cantidad de consumidores dentro del público objetivo y conseguir que se conviertan el mayor número de posibles clientes.

Con el objetivo de generar una base de contactos de clientes consumidores potenciales, se ofrecerá un cupón del 5% de descuento a todas las personas que se suscriban al blog de Chakra.com, este cupón tendrá una vigencia de 3 meses desde el día de la suscripción para que se aplique el descuento a sus compras realizadas desde el Marketplace. Esto conllevará a que la empresa no sólo consiga sus primeros suscriptores al blog sino también pueda tener las primeras ventas desde el inicio de las operaciones.

Cliente proveedor:

Teniendo en cuenta que los proveedores de productos alimenticios saludables se encuentran distribuidos en diferentes regiones, se iniciará una campaña dirigida en las ferias de Lima Metropolitana y se asignará al ejecutivo comercial recorrer las localidades que concentran un mayor número de proveedores de productos alimenticios saludables identificados en el alcance geográfico.

Con el objetivo de conseguir una base de contactos de clientes proveedores potenciales, se ofrecerá una reducción pasando de 15% a 10% sobre la comisión de venta de productos alimenticios saludables durante un año a todos los proveedores que se suscriban a la plataforma de Chakra.com. Esto conlleva a que la empresa pueda tener flujos de efectivo desde el inicio de la operación con los primeros suscritos al Plan

Premium, y mejorar la propuesta de valor al contar con un número creciente de proveedores suscritos al Plan Base, de manera que se pueda ofrecer a los clientes consumidores una variedad importante de productos y marcas.

6.6.2 Fase de lanzamiento

Durante el lanzamiento del Marketplace, el objetivo principal es dar a conocer, la propuesta de negocio, ganar reconocimiento, generar tráfico y construir una comunidad sólida por parte de los usuarios, tanto del perfil de consumidores como proveedores.

En esta fase se destinarán los esfuerzos hacia la captación del público objetivo, y se realizarán estas acciones bajo dos enfoques:

- **Publicidad online:** que se realizará a través de las plataformas de publicidad de Facebook e Instagram, y Google Ads.
- **Below The Line (BTL):** que se realizará a través de actividades específicas en ferias saludables en Lima Metropolitana de manera que se pueda estar más cerca al nicho de mercado. Durante la fase de lanzamiento, las visitas se realizarán por horas (sábados y domingos) a través del ejecutivo comercial y con apoyo de marketing.

Se ha estimado alcanzar 173.022 visitas a la página web en esta primera etapa, con una duración de un año, para lo cual se deberá asignar un presupuesto estimado de S/ 101,000.

6.6.3 Fase de crecimiento

Con el objetivo de atraer a más clientes que puedan realizar sus compras de productos alimenticios saludables por medio del Marketplace de Chakra.com se seguirán combinando los canales de publicidad con la fuerza de ventas, pero con un presupuesto menor a las fases anteriores.

Todos los costos de inversión se consignan dentro del presupuesto de marketing y ventas, al final de este capítulo.

6.7 Estrategia Digital

Según el método AIDA (acrónimo de Atención, Interés, Deseo y Acción), creado por el publicitas Elmo Lewis en 1989, bajo este método explicó que a través de una secuencia se describe el proceso por el que un vendedor debe orientar a un cliente potencial hasta el cierre de la venta, y hoy en día este método describe las etapas que sigue un usuario en el proceso de decisión de compra formando así un "embudo de conversión".

Siguiendo estas etapas del método AIDA, se van a desarrollar dos embudos de conversión desde la etapa de pre-lanzamiento, uno para el cliente consumidor y otro para el cliente proveedor.

Cliente consumidor:

Atención: a través de anuncios en redes sociales y colaboraciones con personas influyentes para que los consumidores conozcan la propuesta de Chakra.com, además de captar la atención del público objetivo en las ferias.

Interés: una vez que el cliente consumidor visite la página web de la empresa, se le ofrecerá suscribirse al blog de salud y bienestar, y la posibilidad de que reserve una consulta de nutrición o escriba directamente al chat.

Deseo: el deseo de que se suscriba se impulsa a través de información que atiende los deseos previamente identificados del cliente consumidor, con contenido específico de los beneficios a la salud de ciertas categorías de productos.

Acción: la acción a la compra se impulsa a través de pop-ups que le sugieran estar a tan solo unos clics de concretar el proceso de compra de una manera fácil e intuitiva y reciba su pedido en tiempos reducidos gracias a la logística de Chakra.com

Cliente proveedor:

Atención: también a través de anuncios en redes sociales y colaboraciones con personas influyentes para que los proveedores conozcan la propuesta de Chakra.com, además de captar su atención en las ferias donde también el proveedor se encuentre con un stand.

Interés: una vez que el cliente proveedor visite la página web de la empresa, se le ofrecerá enviar mayor información sobre el servicio de Chakra.com y encontrar el que más se adecue a su necesidad y objetivos de negocio.

Deseo: el deseo de que se suscriba como proveedor bajo el Plan Base o Plan Premium se impulsa a través de una solicitud que deberá completar con sus datos para que un ejecutivo comercial lo contacte y le explique las características y beneficios del servicio.

Acción: la acción a la suscripción como proveedor se impulsa a través de la automatización de email marketing, identificando el recorrido que ha tenido desde el sitio de Chakra.com

6.7.1 Plan de acción dentro del embudo de conversión

En vista de que el Marketplace se dará a conocer a través de medios digitales. En esta sección se detalla la estrategia digital dividida en 3 etapas:

Etapa de atracción:

Además de la campaña de pre-lanzamiento que busca dar a concer la marca de manera anticipada al segmento de cliente, de manera que asegure un mayor número de visitantes en el momento de lanzamiento, para ello se desplegará contenido en las siguientes plataformas:

- Redes sociales: a través de contenido específico que dé a conocer el propósito de la marca. (Instagram y Facebook)

- Publicidad por Google Ads: a través del SEM para obtener mayor visibilidad de la página web en el buscador de google posicionando las palabras claves previamente identificadas.
- Publicidad por Social Ads: de la misma manera se utilizarán las redes oficiales de Chakra.com para difundir las campañas publicitarias.
- Mailing: a través de la creación de landings se busca genera una base de datos de clientes suscritos, tanto de los consumidores como de los proveedores que compeleten sus datos para participar de las campañas según corresponda el segmento de cliente.

Etapa de conversión:

En esta etapa se debe mantener una presencia constante del Marketplace en cada segmento de mercado identificado, de manera que además de llegar a conocer la propuesta de valor también se concrete una compra de productos por parte del cliente consumidor o se concrete una suscripción de servicio por parte del cliente proveedor.

Esta etapa se divide en dos partes:

- La primera etapa busca convertir a todos los usuarios provenientes de redes sociales, o algún otro enlace externo, y que completaron sus datos para participar de alguno de los sorteos detallados anteriormente, y que además ingresaron al enlace de la página web, de manera que se pueda hacer seguimiento y se concrete la compra de producto o contrato de servicio.
- La segunda etapa busca fortalecer el propósito del Marketplace, situándola como un negocio que busca contribuir con emprendedores de diferentes regiones y que además se interesa por la conservación del medio ambiente, para llevarlo a cabo se utilizarán las redes y el blog para compartir las historias de los proveedores suscritos, e informar al público sobre las acciones del negocio en el sentido de la sosteniblidad.

Etapa de retención:

Para esta etapa de fidelización, se utilizará la automatización de correo electrónico como factor fundamental de comunicación, a través de este método se definirán campañas específicas de forma trimestral con todos los clientes consumidores suscritos al blog, a quienes se les ofrecerán promociones especiales, desde 15% de descuento en la compra de productos alimenticios saludables.

Con respecto a los clientes proveedores, se ofrecerán reuniones de estrategia para trabajar en conjunto la planificación de contenido que se puede realizar desde las redes sociales de Chakra.com.

6.8 Presupuesto de Marketing

Desde el primer año de operación el enfoque del negocio estará sobre el posicionamiento con ambos públicos, cliente consumidor y cliente proveedor, y se ha considerado elementos tanto físicos como como presenciales para actividades de marketing y ventas. A continuación, se detalla una proyección del presupuesto para estos dos ámbitos.

Tabla VI-4 Presupuesto de Marketing

	Fase de pre-lanzamiento	Fase de lanzamiento	Fase de crecimiento				
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Facebook & Instagram	9,000.0	24,000.0	12,000.0	12,000.0	12,000.0	12,000.0	81,000.0
Google Adwords	3,000.0	12,000.0	9,000.0	6,000.0	6,000.0	6,000.0	42,000.0
BTL	0.0	48,000.0	48,000.0	48,000.0	48,000.0	48,000.0	240,000.0
Merchandising	2,000.0	5,000.0	3,000.0	4,000.0	2,000.0	1,000.0	17,000.0
Pasajes/Viáticos	0.0	12,000.0	6,000.0	6,000.0	6,000.0	6,000.0	36,000.0
Total (soles)	**14,000.0**	**101,000.0**	**78,000.0**	**76,000.0**	**74,000.0**	**73,000.0**	**416,000.0**

Fuente: Autores de la tesis

Teniendo el cálculo de las tres fases, se define la inversión en publicidad para el modelo de negocio por un período de 5 años con un total aproximado de S/ 416.000.

6.9 Conclusiones

Los objetivos del plan de marketing están enfocado s a la captación de clientes proveedores y clientes consumidores, a través de la estrategia de posicionamiento del valor agregado de la marca y permita generar utilidades; para lo cual, a través del resultado de la investigación de mercado se identificó de manera holística el valor significativo para el segmento de clientes, teniendo además en cuenta tres dimensiones: funcional, económico y emocional.

Para la elaboración de las 4Ps de marketing, se tomó en cuenta el precio que los proveedores ubicados fuera de Lima estarían dispuestos a pagar por una suscripción que les proporcione espacio físico en el almacén de Chakra.com y reparto a domicilio de clientes que hayan comprado sus productos a través del Marketplace, además de tener beneficios adicionales en publicidad desde las redes oficiales de Chakra.com y presencia de sus productos en el stand oficial del Marketplace durante los días de feria en Lima. Y en general, para todos los proveedores suscritos se define como política de precio, el cobro de comisión del 15% por transacción a través del Marketplace.

Para la captación del segmento de clientes, se considera una campaña online y offline de pre-lanzamiento dirigida tanto para proveedores y consumidores que se suscriban durante el tiempo de campaña a Chakra.com, de manera que se pueda tener flujos de efectivo desde el inicio de la operación con los primeros suscritos al Plan Premium, y mejorar la propuesta de valor al cliente consumidor al contar con un número creciente de proveedores suscritos al Plan Base, ofreciendo una variedad importante de productos y marcas desde el Marketplace.

CAPITULO VII: PLAN DE OPERACIONES

Según EAE (2019), en el plan de operaciones se plantea las actividades operacionales que conforman parte de la estrategia global de la organización, esta planificación conlleva los procesos y su interacción desde la solicitud de compra del producto saludable, la recepción del cliente proveedor, seguimiento de la distribución al cliente consumidor, y el control correspondiente del inventario que nos permita satisfacer la demanda en el capítulo 4.

El plantear de manera correcta el plan de operaciones y la gestión del cumplimiento del mismo asegurará que los productos alimenticios saludables sean recibidos por el cliente consumidor dentro del tiempo establecido y cumpliendo con sus requerimientos, de esta manera se garantiza la satisfacción de los clientes, logrando la recomendación por parte de ellos. A los proveedores se les brindará una plataforma amigable que les permita acceso al mercado de lima moderna y le brinde información sobre las tendencias del mercado saludable, las preferencias de los consumidores por los productos, así como una logística a través de almacenamiento y distribución de sus productos acorde a su frecuencia de venta.

7.1. Objetivos

El plan de operaciones tiene los siguientes objetivos:

- Asegurar el cumplimiento de los plazos de entrega de los productos alimenticios saludables garantizando un 95% de cumplimiento.
- Garantizar el cumplimiento de los requisitos del cliente, Salidas No Conformes (0.05 %).
- Diseñar una plataforma digital amigable para el cliente proveedor y consumidor, alcanzando un NPS de al menos 50%.

El plan operativo tiene como estrategia generar sinergias entre los procesos buscando generar una correcta interacción entre los mismos con la finalidad de lograr la

excelencia operativa, siempre centrado en las principales actividades, en tal sentido se establecen las políticas que permitirán encaminar la gestión.

Tabla VII-1 Políticas importantes en el plan de operaciones

Tipo de Política	Área de la Política	Elección Estratégica
Proceso	Alcance del proceso	Será realizado por nuestro personal utilizando una plataforma digital.
	Empaque	El material usado para el empaque es ecológico (amigable con el medio ambiente).
Capacidad	Tamaño de las instalaciones	La empresa contará con un almacén físico.
	Ubicación	La ubicación del almacén estará ubicado cerca a los distritos ubicados en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.
	Inversión	La inversión operativa se da en los empaques, en el alquiler de la zona de almacenamiento y la mano de obra para recepción y despacho de productos.
Fuerza de trabajo	Especialización del trabajo	Se requerirá personal especializado en plataforma digital.
Calidad	Estándares de calidad	Cumplir con los requisitos del cliente en lo referente a los tiempos de entrega, presentación del productos y otros requisitos que la empresa asuma.
	Capacitación	Capacitación en el correcto uso de la plataforma virtual y atención al cliente.

Fuente: Autores de tesis

7.2 Selección de proveedores

Los proveedores tienen un papel fundamental dentro del proceso de producción de una empresa, aportan un bien o un servicio que luego es utilizado para generar otros bienes o servicios. Es preciso saber elegir a los proveedores de una empresa ya que esto puede significar una gran diferencia en la calidad de atención que se le brinda al cliente; por lo tanto, la empresa obtiene un gran beneficio si logra mantener una buena relación con sus proveedores.

Entre los proveedores principales tenemos a los productores y/o distribuidores de productos procesados, desarrolladores de sistemas y servicio de mensajería.

7.2.1 Clientes Proveedores productores y/o distribuidores

Los principales socios clave de nuestro Marketplace de productos alimenticios saludables son los empresarios productores y/o distribuidores de las diferentes regiones de costa, sierra y selva. A manera de referencia se ha tomado a los productores de dos departamentos que para este caso son Ayacucho y Puno que son productores importantes de cereales y granos y que en la encuesta se obtuvo que el 25.3% compraría productos derivados de cereales y el 12.1 % compraría granos procesados. Se incluye la tabla que detalla los aspectos a evaluar para el certificado de homologación al cliente proveedor.

Tabla VII-2 Matriz de homologación para el cliente proveedor

Descripción	Marcar (X)
Ficha RUC actualizada.	
Ficha registral de constitución de la empresa / Copia literal	
Memoria anual (si lo tuviera), brochure u otro tipo de publicidad que describa los antecedentes y la actividad de la empresa.	
Licencias de funcionamiento, municipales o especiales, certificado de Defensa Civil según corresponda.	
Pólizas de seguro patrimoniales contratadas por la empresa (incendio, robo, 3D, otros) vigentes.	
Pólizas de seguro de personal (vida ley, complementario de trabajo de riesgo, otros) vigentes.	
Organigrama de la empresa, indicando función y nombre de cada uno de los cargos administrativos.	
Certificación de las Normas Internacionales obtenidas (Ejemplo: ISO 9001:2008; ISO 14001:2004; OSHAS 18001:2007; SA 8000:2008, entre otros), si los uvieran.	

Fuente: Autores de tesis

Productores de Ayacucho y Puno:

Son las diferentes MYPES que se encuentran en las regiones de nuestro territorio peruano, como Ayacucho y Puno, quienes a través de sus productos alimenticios saludables están presto a unirse a Chakra.com y así llegar a más consumidores en Lima moderna considerando también un almacén físico que vuelva aún más atractiva la propuesta a los proveedores de provincias.

En la siguiente tabla se muestran los criterios para la homologación y selección de los productores que colgarán sus productos en el Marketplace, ya que es preciso que la plataforma sea confiable y segura tanto para la empresa como para el cliente final:

Tabla VII-3 Criterios de selección y homologación del cliente proveedor

Grupo	Criterio de selección y/o homologación
Datos de la empresa	Licencia de Funcionamiento
	Copia del DNI del titular por ambos lados
	Copia de la Ficha RUC
	Certificado de homologación (agregar que tenga marca)
Estado financiero	Ser titular de una cuenta bancaria que: • Tenga habilitada la opción de recibir pagos por internet. • Tenga una vigencia de 30 días.
	No encontrarse en Infocorp en los últimos 6 meses.

Fuente: Autores de tesis

Municipalidades de las Regiones de Ayacucho y Puno

Con ellas se espera coordinar lo siguiente:

- Organizar capacitaciones para los productores y MYPES en general sobre temas de calidad y producción.
- Asesorar y auditar los controles de inocuidad de las plantas procesadores acorde a la norma (HACCP).
- Implementar talleres o capacitaciones sobre marketing, redes sociales y uso de tecnología para el uso de la plataforma Chakra.com.

- Promover el desarrollo y crecimiento de los negocios en una relación ganar ganar, con Chakra.com
- Brindar la oportunidad a las MYPES de Ayacucho y Puno de contar con certificaciones que garanticen la calidad de sus productos.

Entre los productos a comercializar a modo de resumen se puede considerar entre algunos de los más representativos:

I. Productos derivados de granos andinos. Los principales son la quinua y la kiwicha.

Los granos andinos son altamente nutritivos, ya que contienen aminoácidos que ayudan en el crecimiento, evitan el desarrollo de la anemia y la desnutrición, por ejemplo, tenemos los siguientes:

La quinua contiene aminoácidos como la lisina que fortalece función inmune y genera la formación de anticuerpos y reparación celular.

La kiwicha es un super alimento que mantiene fuertes los fortalece huesos y músculos, disminuye el estrés y mantiene controlado el colesterol.

Las podemos encontrar en las siguientes presentaciones:

Barras energéticas, cajas de cereales, comidas preparadas, harina, pasta, hamburguesas, chocolates, galletas, bebidas, grano expandido, etc.

II. Productos derivados de frutas tropicales (camu camu)

El camu camu contiene alto contenido de vitamina C, más que el limón, mejora nuestro sistema inmune porque es antioxidante, nos mejora el estado de ánimo pues genera una hormona que es la serotonina, es antiinflamatorio, ayuda a prevenir enfermedades cardiovasculares y a la cicatrización de tejidos. Lo podemos encontrar en las siguientes presentaciones:

Pulpa, néctares, refrescos, gaseosas, vinagres, helados, variedad de postres, cápsulas, salsas, mermeladas y confiterías, etc.

III. Productos derivados de plantas amazónicas y alto-andinas (maca, sacha inchi, maíz morado)

La maca tiene una serie de beneficios, aumenta la libido, la energía, la resistencia física, reduce la presión arterial, mejora el aprendizaje y la memoria, es un gran antioxidante,

etc. La encontramos en las siguientes presentaciones: harina, gelatina, suplemento alimenticio, licores, etc.

El Sacha Inchi tiene una gran cantidad de beneficios como el reforzamiento del sistema inmunológico, regula la presión arterial, reduce los triglicéridos y el colesterol, ayuda a perder peso, reduce problemas hormonales en la mujer, reduce el asma, previene la caída del cabello, etc. La encontramos en las siguientes presentaciones: cápsulas, crema anti-arrugas, mantequilla, turrón, snaks, harina, torta proteica, tamal, etc.

Maíz morado, es antioxidante, disminuye la presión alta, controla el colesterol, mejora la circulación sanguínea, mejora los niveles de hemoglobina, etc. Lo podemos encontrar en las siguientes presentaciones: panetón, harina, snacks, cereal, gelatina, refrescos, gaseosa, cápsulas, licores, etc.

IV. Productos derivados de Miel y algarrobina

Miel, antioxidante, reduce el colesterol malo y los triglicéridos, baja la presión arterial, dilata las arterias del corazón, ayuda a recuperar el tejido, es anti-bacterial y antiinflamatoria, reduce los síntomas de la tos, etc. La podemos encontrar en las siguientes presentaciones: Vino, vinagre, caramelos, barras energéticas, turrón, jabones, shampoo, cremas de belleza, mascarilla facial, etc.

Algarrobina, fuente natural de energía, previene el estrés, nerviosismo y depresión, previene la menopausia, mejora la digestión, eleva las defensas del sistema inmunológico, fortalece huesos y músculos, previene la anemia, cuida la piel y controla la caída del cabello. La podemos encontrar en las siguientes presentaciones: harina.

Los precios comparativos de estos productos que sirven para definir el producto mínimo viable se incluyen en el anexo NNN

7.2.2 Servicio de Mensajería

El servicio de mensajería estaría tercerizado, dentro del plan de negocio se incluye el uniforme (2 juegos), una caja de transporte con logo de Chakra.com. El costo de la moto queda a costo del proveedor del servicio de mensajería.

A cada mensajero se le asignará un equipo celular para coordinar las entregas y recojos de productos y/o documentos. El uniforme se renovará anualmente y la caja será

reacondicionada con el logo de la empresa una vez al año. El costo de gasolina será asumido por el proveedor del servicio de mensajería.

El costo del servicio de recojo de productos alimenticios saludables desde las instalaciones del cliente proveedor correría a cuenta del cliente proveedor. El costo del servicio de entrega de los mismos correría a cuenta del cliente consumidor.

El servicio de mensajería según la recomendación durante las entrevistas al experto Manuel Lira (Grupo MyM) se considera bajo el esquema de radio de acción en 04 anillos periféricos con 3, 5, 8 y 11 km de alcance, para de esta manera poder cubrir los distritos de lima moderna. Cada anillo tiene un costo de servicio de atención diferenciado. Las tarifas por servicio con atención dentro de las 48 horas siguientes de realizado el pedido serán:

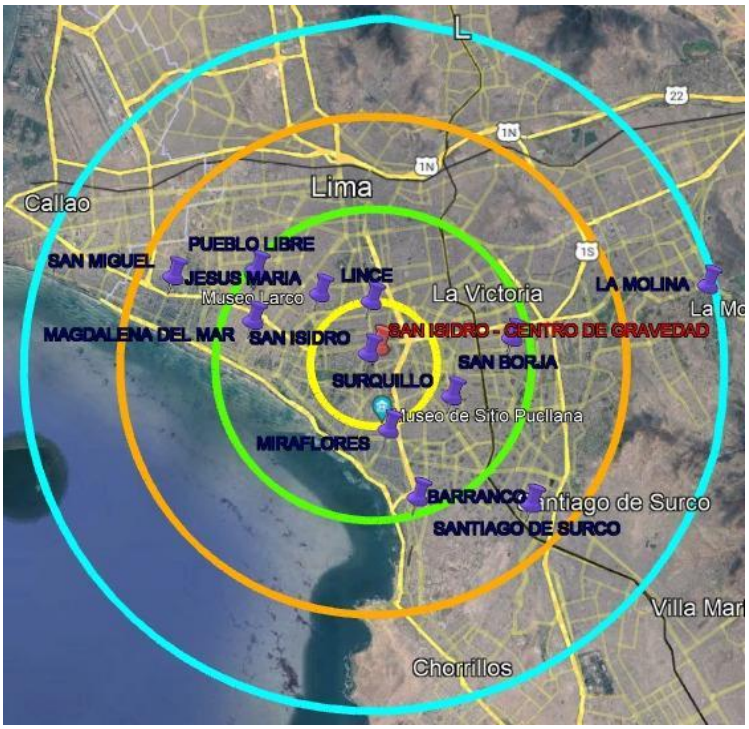
- Anillo de 3 km: Costo por servicio S/ 8.0
- Anillo de 5 km: Costo por servicio S/ 9.0
- Anillo de 8 km: Costo por servicio S/12.0
- Anillo de 11 km: Costo por servicio S/14.0

Se considerará una tarifa Premium para casos de urgencia en la que el cliente requiera una atención dentro de las 24 horas con los siguientes costos:

- Anillo de 3 km: Costo por servicio S/ 10.0
- Anillo de 5 km: Costo por servicio S/11.0
- Anillo de 8 km: Costo por servicio S/13.0
- Anillo de 11 km: Costo por servicio S/15.0

A continuación, se presenta un gráfico que evidencia los anillos de acción y cobertura del servicio de mensajería.

Figura VII-1 Anillos de acción del servicio de mensajería



Fuente: Autores de tesis

El costo de traslado de los productos desde Ayacucho y Puno corren a cuenta de cada proveedor.

Servicio de almacén: se dispondrá de un almacén para ofrecer al cliente proveedor la posibilidad de tener sus productos y que puedan ser entregados según la necesidad del cliente consumidor. El almacenamiento tendrá un costo diferenciado acorde al espacio que requiera el cliente proveedor. Chakra.com incluirá a su costo el personal de logística para la recepción y entrega de productos. El servicio de almacén contará con material de promoción (bolsas de papel y cajas de cartón) de la marca para hacer las entregas a los clientes consumidores.

Se incluirán un total de 09 andamios de 1.8 mt de alto por 1.8 mt de largo y 0.8 mt de ancho para poder realizar el almacenamiento de los productos. Estos andamios se adquirirán bajo el siguiente esquema: tres andamios en el año 0, dos andamios en el año 1, 01 andamio por año entre los años dos y cinco.

El consumo de bolsas y cajas para el envío de los productos se irá incrementando conforme se incremente la demanda de atenciones y se realizará según el siguiente detalle:

Tabla VII-4 Descripción y costo de insumos para el envío de productos

Descripción y costo de insumos para el envío de productos	
Descripción de productos	**C.U. (S/)**
Bolsas de papel ecológico (paquete x 1000 u)	1000.00
Cajas de cartón ecológico (paquete x 100 u)	300.00

Fuente: Autores de tesis

Tabla VII-5 Requerimiento anual de insumos para el envío de productos

Requerimiento anual de insumos para el envío de productos						
Descripción de productos	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Bolsas de papel ecológico (paquete x 1000 u)	0	1	2	3	3	3
Cajas de cartón ecológico (paquete x 100 u)	0	2	4	6	6	6

Fuente: Autores de tesis

El costo por estos insumos se detalla en la siguiente tabla:

Tabla VII-6 Costeo de insumos para el envío de productos

Costeo de insumos para el envío de productos (Soles)						
Descripción de productos	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Bolsas (paquete x 1000 u)	0.00	1000.00	2000.00	3000.00	3000.00	3000.00
Cajas (paquete x 100 u)	0.00	600.00	1200.00	1800.00	1800.00	1800.00
Total	**0.00**	**1600.00**	**3200.00**	**4800.00**	**4800.00**	**4800.00**

Fuente: Autores de tesis

7.3 Actividades Pre-operativas: Marcha blanca

Según PreCom (2022), las actividades pre operativas son muy importantes previamente a la puesta en marcha definitiva del plan de negocio, a razón de poder

identificar, estabilizar y corregir los procesos inicialmente pre determinados, requiriendo para esto la opinión de aceptación o rechazo del público objetivo. Esta etapa también es conocida como marcha blanca o prueba piloto.

Durante esta etapa no se espera que todo funcione correctamente, el principal objetivo es recibir el feedback más honesto y transparente a fin de que se pueda corregir antes de la puesta en marcha oficial.

En esta etapa debemos estar en la capacidad de asegurar la obtención de las diferentes licencias que puedan ser requeridas para el normal funcionamiento del presente proyecto de tesis. Entre algunos de estas licencias podemos considerar:

- Licencia de funcionamiento
- Permiso otorgado por INDECI
- Licencias de funcionamiento del Marketplace
- Certificaciones: Extintores, fumigación, etc.

En esta etapa es necesario las pruebas previas de funcionamiento, para verificar si el plan de negocios cumple con la formalización necesaria para su correcta operación; asimismo, se podrá verificar si el personal está capacitado para desarrollar las operaciones y la atención al cliente es la óptima.

En esta etapa se debe de garantizar la obtención de la documentación como la licencia de funcionamiento, verificación de INDECI, las respectivas licencias de la plataforma digital, certificación de extintores y fumigación.

7.4 Proceso del plan operativo

Según EAE (2019), el plan operativo aporta un gran valor ya que considera todos los procesos que se debe seguir para poder entregar un producto o servicio al cliente; en otras palabras, viene a ser la hoja de ruta con todos los procesos necesarios para poder lanzar un producto o servicio al mercado, de la manera más eficiente posible. La presente tesis considera los siguientes procesos dentro del plan de negocios para consumidores y proveedores.

Figura VII-2 Proceso del plan de negocios



Fuente: Autores de tesis

7.4.1 Operatividad del Marketplace

Según las entrevistas a los expertos realizadas durante la investigación del mercado se considera muy importante el contenido que incluye un Marketplace y su agilidad de cambio de acuerdo a las necesidades del mercado. La información a incluir en la plataforma se coordinará con los proveedores con el objetivo de aprovechar la información obtenida de la plataforma y los nuevos lanzamientos o promociones. De igual modo se incluirá la revisión de los temas a promocionar en los blogs informativos que permitan conectar con la necesidad del cliente de buscar información sobre las propiedades de los productos (23.1% de los encuestados solicitan información de las propiedades de los productos).

7.4.2 Registro / actualización de stock

El cliente consumidor podrá acceder a la plataforma Chakra.com y generar dos tipos de solicitudes: servicio de soporte de los productos y requerimiento de productos.

Servicio de soporte sobre los productos, su uso y beneficios con el apoyo de personal calificado (nutricionista). Todo visitante a la plataforma podrá acceder a los blogs informativos desde un link de derivación. El cliente consumidor podrá acceder a separar una consulta con el personal nutricionista a través del portal web.

Requerimiento de productos, accediendo a un menú de diferentes productos y comparando entre las diversas opciones disponibles. Luego de seleccionar el o los

productos a adquirir se registrará la solicitud en el Marketplace; finalmente, realizará el pago correspondiente a través de la interconexión con la pasarela de pago. Esto activa la solicitud al proveedor para la entrega del producto.

El cliente proveedor recibe la solicitud del producto y el sistema descuenta el producto de su stock de manera automática. El cliente proveedor debe asegurar de mantener un stock mínimo disponible que asegure las atenciones de los clientes. Adicionalmente, puede acceder a la plataforma para obtener información estadística y tendencias de mercado acorde al plan al que esté sujeto; la frecuencia del acceso a este tipo de información también estará sujeto al plan de suscripción elegido. Así mismo, puede acceder a los reportes de consumo para revisar el volumen de ventas.

7.4.3 Recepción de productos en almacén de Chakra.com

Una vez confirmado el requerimiento desde el Marketplace, se genera un mensaje de correo electrónico hacia el cliente proveedor para que pueda preparar el producto para el envío, si el producto se encuentra dentro del almacén de Chakra.com, se activa la entrega del producto. Si el producto está en el almacén del proveedor se coordina el recojo y el costo de este transporte es asumido por el proveedor.

El almacén permite recibir grupos de productos a fin de reducir el costo de traslados individuales desde las oficinas o almacenes de los clientes proveedores, esto es particularmente importante para los clientes proveedores fuera de Lima. El costo de traslado hacia el almacén de Chakra.com será asumido por el cliente proveedor.

7.4.4 Entrega de productos por parte de Chakra.com

Con el objetivo de fortalecer el reconocimiento de la marca se utilizará bolsas de papel y cajas de cartón ecológicos con el logo de la empresa. Las entregas serán realizadas por el servicio de mensajería según las rutas de trabajo de cada día. Se definirá tipos de tarifa acorde a la necesidad de urgencia del producto solicitado.

La plataforma de Chakra.com, mostrará el avance de la gestión del envío del pedido y el tiempo estimado para la entrega del o los productos solicitados. Para esto se

realizará una conexión entre el GPS del mensajero con la plataforma a fin de poder evidenciar a tiempo real el movimiento del producto solicitado.

En caso de no encontrar al cliente en el punto de destino realizará dos llamados adicionales a la puerta del lugar de destino y en caso de no obtener una respuesta procederá a tomar una foto del punto de destino que será cargada en la plataforma del Marketplace para evidenciar la gestión de entrega del o los productos que no se pudo llevar a cabo por la ausencia del cliente que generó la solicitud. A continuación, procederá a activar el retorno del o los productos al punto de origen. El costo del retorno de producto corre a cuenta del cliente proveedor.

7.4.5 Revisión de estados

Una vez al mes se procederá a revisar los estados financieros y operativos de la operación con el objetivo de revisar el cumplimiento de los objetivos del plan de negocio y de ser necesario realizar los ajustes pertinentes.

7.5 Estrategia de localización

Acorde a lo evaluado en el plan de negocios, se tiene a los clientes demandantes objetivos centrados en los distritos pertenecientes a las zonas 6, 7 y algunos de la zona 8, pertenecientes a Lima Metropolitana, en estas zonas se comprenden los distritos de Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Pueblo Libre, Miraflores, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo.

De los distritos evaluados para alquiler de almacén, por cada distrito se identificaron 4 locales de los cuales se tomaron en cuenta que sean locales para almacenamiento y con un baño como servicio básico. La tabla según detalle de precios de alquiler (S/ - m2) por distrito se detalla en el Anexo 18.

Para los distritos listados, se realiza la evaluación tomando en cuenta las coordenadas y precios de alquiler promedio, se determina el centro de gravedad o lugar

con mejor ubicación para el almacén en base a los criterios evaluados de ubicación (coordenadas) y precio de alquiler (soles).

El factor precio es indirectamente proporcional al factor de elección de la ubicación, en tal sentido, para poder volver el factor precio directamente proporcional a la elección de la ubicación, se ha procedido a elevar a la potencia -1 y multiplicar por 100. Se procedió a calcular la ubicación óptima de las oficinas del plan de negocios

En la tabla siguiente se detalla el cálculo realizado para la obtención de los resultados.

Tabla VII-7 Precios por distrito y factor de conversión directamente proporcional (FCDP)

Distrito	Alquiler Promedio (S/ - m2)	Indice de Costo - FCDP
Barranco	50	2.01
Jesús María	47	2.11
La Molina	57	1.74
Lince	30	3.29
Magdalena del Mar	23	4.37
Pueblo Libre	77	1.30
Miraflores	43	2.31
San Borja	32	3.17
San Isidro	39	2.53
San Miguel	34	2.97
Santiago de Surco	116	0.86
Surquillo	35	2.85

Factor de conversión a directamemte proporcional
*= 100/Precio de Alquiler Promedio

Fuente: Autores de tesis

Tabla VII-8 Localización de almacén

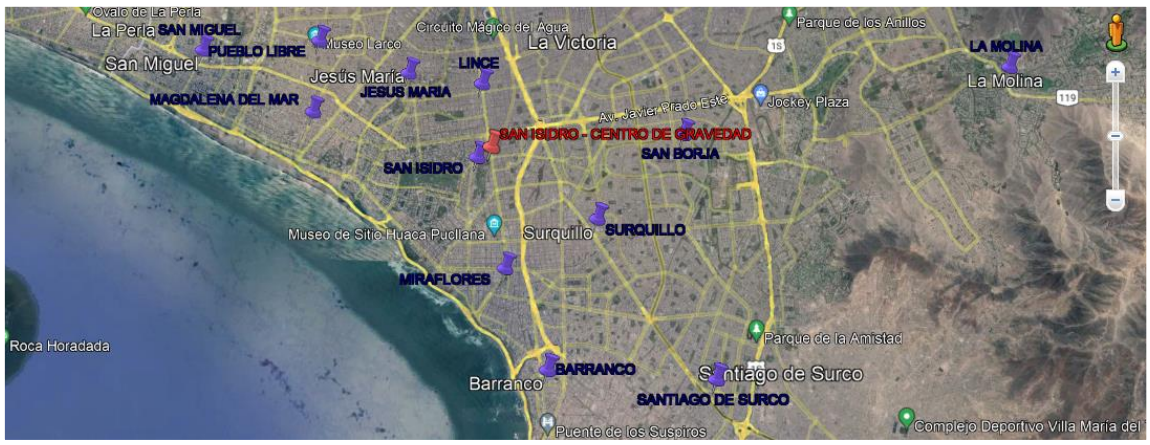
Potenciales oficinas, precios y coordenadas

Distritos	Indice Costo	Coordenadas	
	Directa-mente P.	x	y
Barranco	2.01	279949.34	8656999.62
Jesús María	2.11	276792.70	8663484.36
La Molina	1.74	290121.48	8663637.34
Lince	3.29	278435.05	8663243.54
Magdalena del Mar	4.37	274688.80	8662595.52
Pueblo Libre	1.30	274758.09	8664229.56
Miraflores	2.31	279014.33	8659147.26
San Borja	3.17	282894.23	8662100.15
San Isidro	2.53	278361.84	8661578.46
San Miguel	2.97	272134.63	8664011.32
Santiago de Surco	0.86	283526.62	8656823.87
Surquillo	2.85	281001.06	8660227.17
	29.5036085		

Fuente: Autores de tesis

En base a la evaluación y cálculos ejecutados, al basarse en la ubicación (coordenadas) de las potenciales oficinas y el costo de alquiler por distrito, se define que la ubicación óptima de la oficina está ubicada en San Isidro en las coordenadas X 278673.11, Y 8661819.33 ubicado exactamente en la Calle Luis Benjamín Cisneros ubicado en el distrito de San Isidro.

Figura VII-3 Distribución de los distritos de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana



Fuente: Autores de tesis

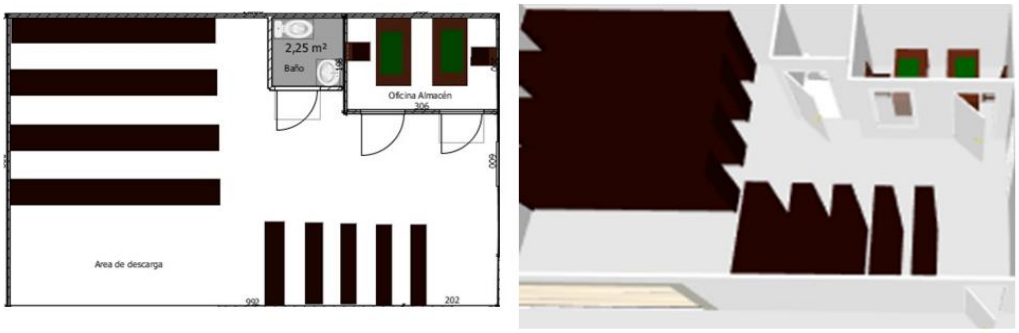
7.6. Características del diseño

Oficina (Almacén)

El trabajo administrativo y de soporte de TI se realizará vía remota, por lo que no se hace necesario una oficina netamente administrativa.

Se ha considerado sólo un espacio para el almacenamiento de los productos que incluye un espacio para los temas administrativos, un baño y un espacio para la colocación de los andamios que servirán para el almacenaje de los productos. El área es de 60 m2. Y contará con un acceso directo para el embarque y desembarque de los productos.

Figura VII-4 Diseño típico para el almacén



Fuente: Autores de tesis

7.7 Implementación del local

El almacén de productos no recibirá atención de clientes, sólo se considera como un espacio de trabajo para la recepción, almacenamiento y entrega de productos. El almacén tendrá su área administrativa que tendrá la relación de los productos en stock, los que salen y los que llegan. En la entrevista con los expertos manifestaron que sería muy útil un almacén propio para el Marketplace, el cual debiera brindar un apoyo en la distribución de productos siempre que el costo del almacenamiento no sea prohibitivo. En ese sentido se considera oportuno almacenar aquellos productos de mayor rotación y con mayor necesidad de entrega inmediata. El espacio tendrá anaqueles para los productos, además de un espacio libre para la carga y descarga de los mismos.

7.8 Presupuesto de Operaciones

Según EAE (2020), el presupuesto de operaciones nos permite garantizar la viabilidad del mismo proyecto, y a pesar de poder encontrar en el camino incidencias y/o gastos imprevistos, muchas veces tiende a ser difícil ajustarse a lo planificado. Si se quiere ver de otra manera, el presupuesto es llevar el plan de negocios a números, asociándolo a una temporalidad de ejecución.

El presente presupuesto incluye la inversión requerida para el alquiler de la oficina, el mobiliario, estantería, el equipo de cómputo, los servicios (luz, agua, internet, telefonía) y algunas inscripciones y licencias.

A continuación, se presenta el presupuesto en la siguiente tabla:

Tabla VII-9 Presupuesto de operaciones (S/)

Descripción	P.U.	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
		Núm	Sub Total	Núm	Sub Total	Núm	Sub Total	Núm	Sub Total	Núm	Sub Total	Núm	Sub Total
Outsourcing (Abogado, Contador)	600	1	600	12	7200	12	7200	12	7200	12	7200	12	7200
Escritorio + silla	400	1	400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Andamios	200	3	600	2	400	1	200	1	200	1	200	1	200
Mesa para el almacén	300	1	300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Uniforme de Mensajero	100	0	0	2	200	2	200	2	200	2	200	2	200
Acondicionado de maleta	50	1	50	1	50	1	50	1	50	1	50	1	50
Bolsas y Cajas	1600	0	0	1	1600	2	3200	3	4800	3	4800	3	4800
Utiles de oficina	500	0	0	2	1000	2	1000	2	1000	2	1000	2	1000
Certificado de emisión electrónica (SUNAT)	295	1	295	1	295	1	295	1	295	1	295	1	295
Alquiler de oficinas (60m2)	2340	1	2340	12	28080	12	28080	12	28080	12	28080	12	28080
Agua	80	1	80	12	960	12	960	12	960	12	960	12	960
Luz	200	1	200	12	2400	12	2400	12	2400	12	2400	12	2400
Celulares (Plan empresa) (7 Equipos)	520	0	0	12	6240	12	6240	12	6240	12	6240	12	6240
Total			**4865**		**48425**		**49825**		**51425**		**51425**		**51425**

Fuente: Autores de tesis

7.9 Conclusiones

En el presente plan de operación hemos identificado los procesos inherentes y la interacción entre los mismos desde la recepción de los pedidos de productos alimenticios saludables hasta su entrega cumpliendo todos los requisitos del cliente y optimizando el uso de los recursos.

La ubicación óptima evaluada de la oficina se encuentra en el distrito de San Isidro que es un punto céntrico que permite atender a los distritos donde habitan los clientes objetivos y permite optimizar los costos por alquiler de oficinas y traslado de los productos.

La identificación de las correctas plataformas permite que la transacción de compra sea amigable para el consumidor y brinde información estadística útil a los proveedores para re-direccionar las estrategias que permitan a Chakra.com ser la mejor elección.

El almacén propio brinda una ventaja en la velocidad de atención de aquellos productos que tengan mayor demanda y que requieran una pronta atención.

CAPÍTULO VIII: PLAN DE TECNOLOGÍA

El objetivo de este capítulo es definir los recursos y herramientas tecnológicas necesarias para dar soporte al negocio y alcanzar los objetivos estratégicos en cuanto al crecimiento de la empresa, y fidelización de los clientes.

Como parte del modelo de inversiones que se priorizará para las decisiones de gasto e inversión de tecnología el cual debe estar alineado al objetivo estratégico de rentabilidad, se determina utilizar el enfoque OPEX, con gastos fluctuantes que se realizarán de forma continua a través de suscripciones de herramientas tecnológicos, inversiones de tecnología en la nube, y hasta el alquiler de laptops y computadoras, como se irá viendo a lo largo de este capítulo (Ambit, 2020).

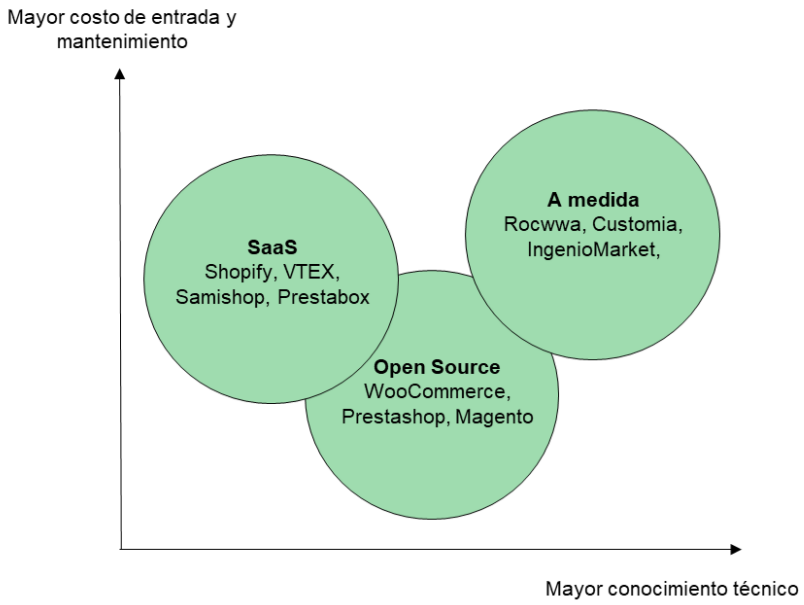
8.1 Objetivos

- Garantizar la operación del Marketplace de manera segura con una disponibilidad del 99.9% que soporte la operación y que proporcione la mejor experiencia al usuario y cliente.
- Respaldar la operación de la gestión comercial y de marketing, operaciones y administrativa.
- Proporcionar las herramientas tecnológicas necesarias para ejecutar campañas dirigidas a la captación y fidelización de clientes, y analizar los resultados.

8.2 Plataforma de Marketplace

La elección de la plataforma de Marketplace para Chakra.com, se realizó en función a la complejidad y el costo de entrada y mantenimiento. Se ha tomado de referencia el gráfico de la tipología de plataformas e-commerce, elaborado por Jonathan Ramirez, Director de Medialab, y se ha adaptado a las diferentes plataformas de comercio electrónico identificadas, específicamente para Marketplace.

Figura VIII-1 Tipos de Plataformas para Marketplace



Fuente: Autores de la tesis

Como se muestra en la figura, existen diferentes tipos de plataformas para la creación y desarrollo de Marketplacse:

- **Plataformas SaaS y Cloud Solutions:** estas plataformas ofrecen una solución en la nube junto con toda la infraestructura de TI necesaria, son un tipo de tiendas que se encuentran pre configuradas, requieren muy poco tiempo para personalizar ciertos elementos como el catálogo de productos. Estas plataformas no conllevan realizar una programación, el proveedor de la plataforma es responsable de proporcionar el hosting, mantenimiento y las copias de seguridad del Marketplace, no hace falta una inversión elevada.
- **Open Source:** estas plataformas funcionan con tecnología pública, si bien son gratuitos, no significa que el Marketplace sea de ejecución gratuita. Existen gastos que se deben considerar como el hosting, costes de configuración, seguridad, entre otros, y características funcionales para la aplicación principal como integración a través de API, temas para el diseño del sitio web, que se pueden comprar a un bajo costo porque al ser de código abierto, existen programadores o freelance que se dedican a desarrollar y disponer plugins o extensiones para la plataforma.

- **Plataformas a medida:** estas plataformas necesitan un servicio a través de un tercero para que se encargue del desarrollo personalizado de la plataforma que se diseña a medida del mercado donde se vende. Este tipo de plataformas conllevan una programación más compleja y específica que busca complacer todas las necesidades y adaptase a los procesos particulares que la empresa necesita.

Chakra.com es un nuevo emprendimiento que requiere una plataforma para Marketplace Business to Consumer (B2C). De los proveedores de servicios de integración, como Chakray, recomiendan las soluciones Open Source por diversas razones, entre las ventajas identificadas como los más relevantes para Chakra.com, están la calidad que se obtiene por la colaboración de terceros, la seguridad y transparencia, posibilidades de innovar rápidamente, la escalabilidad, libertad a la hora de personalizar el Marketplace como más convenga al negocio, además de su evidente adaptación de costos.

Tomando en cuenta el caso de eBay, que ha logrado sofisticar su Marketplace con solución Open Source a un nivel muy avanzado, tanto o más como el de otros negocios que se apoyan en tecnologías de software privado, se considera que este tipo de plataforma es la mejor opción para Chakra.com.

A continuación, se detalla la plataforma para Marketplace y algunos componentes tecnológicos necesarios para la puesta en marcha de la plataforma:

8.2.1 Dominio Web y Correo Corporativo

El dominio web es uno de los puntos de partida para dar inicio al negocio de comercio electrónico. Desde la plataforma de GoDaddy se ha verificado el dominio del negocio como www.chakra.com, desde este proveedor se puede comprar el dominio por 1 año con 83% descuento, a S/ 10.99, y renovar por los próximos años, con un monto anual de S/ 66.99.

Adicional al dominio web con GoDaddy, se considera el plan de correo personalizado para el personal administrativo. El costo por usuario/mes s de S/ 4.49 y se renueva por S/ 5.99 a partir del segundo año. Este servicio proporciona el correo

corporativo para que coincida con el dominio establecido, además de 10GB de almacenamiento para el correo electrónico, webmail para acceder desde dispositivos móviles, y componentes como el calendario, contactos y tareas.

8.2.2 Web Corporativa y Blog

Con el objetivo de poner en marcha la página web y blog de forma sencilla pero que se logre maximizar el potencial del Marketplace, se define hacerlo mediante un CMS (Content Management System) o sistema de gestión de contenidos, se trata de un software online que permite administrar contenidos dinámicos, desde un blog, hasta un e-commerce o cualquier tipo de página web (IEBS, 2021)

Dentro de los CMS revisados, se define como la mejor opción a WordPress, que hoy en día es el sistema por excelencia para crear una página web con alcance de comercio online, es la plataforma que posee la cuota de un 61% del mercado de CMS en el mundo, además facilita la creación y edición de contenidos en un sitio web sin que se requieran altos conocimientos técnicos, dispone de un sistema amplio de plugins, lo que permite extender las capacidades de WordPress y está basado en un sistema de código abierto que permite personalizar los complementos (WebEmpresa, 2022).

La elección del plan está sujeto al alcance del Marketplace, pese a que existe un plan específico para e-commerce, se ha evaluado iniciar la página web con el Plan Businnes, ya que este permite añadir una tienda online a través de WooCommerce, como se detalla más adelante. Además, este plan incluye la instalación de diversos plugins y temas personalizados, Google Analytics y 200GB de almacenamiento.

WordPress incorpora una herramienta para la creación de un blog dentro de sus planes, y esta incluye funcionalidades clásicas de un blog como: formatos para artículos de blog, opción de añadir casilla para comentarios sobre las publicaciones, opción de organizar los artículos por categorías o etiquetas, entre otras. Además, permite agregar diferentes módulos habituales de los blogs como: lista de artículos más leídos, comentarios más recientes, entre otros widgets (WebEmpresa, 2022). En el Anexo 19 se detallan los planes de página web de Wordpress.

8.2.3 Tienda online

Existen diversos gestores de contenidos y que además son específicos para crear tiendas online, como Magento, PrestaShop, OpenCart, Shopify, entre otros. Para la elección de la plataforma con la que se creará la el Marketplace se han considerado múltiples criterios como: plugins, gestión de contenido, personalización de diseños, seguridad, optimización con dispositivos, integración con herramientas de inteligencia de negocios, presupuesto, entre otros.

Para este caso, se consideró dentro de la evaluación el plugin WooCommerce de Wordpress, además de ser gratuito tiene una serie de ventajas muy competitivas frente a otras herramientas en el mercado. Actualmente, este plugin ofrece potencial para crear una tienda online de tamaño medio y número muy alto de productos (NeoAttack, 2018)

Con el objetivo de optimizar el rendimiento del Marketplace, gestionar los productos, los pagos, además de los envíos, los impuestos, entre otros elementos necesarios, se analizaron las diversas extensiones de WooCommerce para incorporar la funcionalidad ‘multi-vendor’, término que se refiere a múltiples vendedores que venden sus productos desde un único sitio web o Marketplace , además con este plugin multi-vendor de WooCommerce, los clientes-proveedores podrán gestionar sus transacciones de manera individual, mientras se generan comisiones para Chakra.com por cada venta (Kinsta, 2022).

Para la elección del plugin multi-vendor que más se acerque a la visión de cómo debe funcionar Chakra.com, se revisó la comparación de los 10 plugin multi-vendor más destacados de WooCommerce, realizada por Kinsta, proveedor de alojamiento de WordPress, esta investigación recopila las funciones esenciales.

Como parte de la evaluación de plugins, sólo se consideraron a WFCM y Webkul, ambos incorporan las 7 funciones esenciales para el Marketplace:

- Panel de control frontal
- Gestor de pedidos
- Configuración de envío
- Ajustes de comisión
- Informes de venta

- Gestor remoto
- Reembolso automático

La elección del plugin se realizó en base a estas funciones esenciales y al precio, como se detalla en la siguiente tabla. Webkul requiere un único pago (de por vida) y ofrece una licencia para sitio web, suficiente para el modelo de negocio, mientras WCFM tiene un costo mayor y aunque presenta una versión gratuita, algunos otros complementos son parte de su Plan Premium.

Tabla VIII-1 Planes de tiendas online de WooCommerce

Plugins	Inicio (año)	De por vida	Licencias para sitios web	Versión Gratuita
WCFM	$49	$484	2	SÍ
Webkul		$99	1	NO

Fuente: Kinsta, 2022

8.2.4 Administrador de Pago

El método de pago corresponde a la manera de cómo se formaliza el pago entre el cliente y el vendedor. Para determinar los métodos de pago a incorporar en el proceso de pago desde Chakra.com, se ha tenido en cuenta como factor más relevante, el hábito de compra y pago de los clientes potenciales, con los resultados obtenidos de la investigación realizada se determinó que 44.0% de los encuestados prefieren realizar sus pagos con tarjeta de crédito/débito, 27.4% a través de yape/plin, 16.8% pago en efectivo/contra entrega, y 11.5% con un depósito o transferencia bancaria.

Si bien el porcentaje de pagos online es mayor, existe cierta reticencia de un segmento de clientes potenciales para realizar pagos a través de este medio y prefieren abonar el importe de la compra mediante las billeteras digitales, como Yape o Plin, además de preferir pagos contra entrega o transferencia bancaria. Debido a este factor, se determinó que no ofrecer ambas modalidades de pago, online y offline, podría

representar cierta incomodidad para los clientes quienes se sienten más cómodos y familiarizados con alguna de estas.

Para proporcionar estos diferentes métodos de pago desde la plataforma de Chakra.com, es necesario configurar el administrador de pago que viene por defecto en WooCommerce, sin embargo, con el objetivo de optimizar la experiencia de los usuarios (UX), y sobre todo para ofrecer un sistema que funcione, sea intuitivo y permita reducir el abandono del carrito de compras y alcanzar los objetivos de conversión, se puede incorporar el plugin gratuito Checkout Manager de WooCommerce, entre las principales funciones (WordPress, 2022):

- Añadir diversas pasarelas de pago (las que sean necesarias)
- Programar el envío y el calcular los costes de una manera precisa y semi-automática
- Activar de manera automática el envío gratuito
- Incorporar al formulario de pago los códigos QR para pagos a través de Yape/Plin
- Cargar comprobantes de pago
- Personalizar el diseño y plantilla de la página

Para el caso específico de las pasarelas de pago, por defecto, WooCommerce ya incluye en la instalación el soporte básico para la pasarela de pago online de PayPal, además de ser la pasarela más conocida por los clientes y la más utilizada en la mayoría de las tiendas de comercio electrónico, puede ser suficiente para lo que se quiere ofrecer en el proceso de pago. Si bien esta versión redirecciona a la plataforma de PayPal para que se realice el pago es la mejor opción hasta que se esté en la capacidad de reforzar la seguridad del sitio y este no sea hackeado.

De igual manera se considera la opción de PayPal Pro para WooCommerce a mediano plazo, a medida que el volumen mensual de ventas en el Marketplace sea mayor esto permitirá reducir valores de comisión. Esta versión de pago permite una alta personalización del proceso de compra dentro del Marketplace, de esta forma se puede hacer que el proceso sea más intuitivo y procesar el pago en el propio sitio de Chakra.com. Para este momento se tendrá que considerar que la extensión cuesta $79 para la suscripción de un sitio, además de una comisión de 3.9% más $0.30 céntimos por cada transacción, y una cuota mensual de $35 (Kinsta, 2022).

8.2.5 Seguimiento de Envío

Con el plugin Shipment Tracking de WooCommerse se puede ofrecer a los clientes una manera fácil de hacerle seguimiento del envío de sus pedidos. Con esta extensión, después de que se añadan los detalles a una orden de pedido, la información de seguimiento de envío se replicará a través de correo electrónico y la página front-end de seguimiento de envío, además de visualizarse en los detalles de pedido en la sección de cuenta del cliente.

Esta extensión tiene un costo de $49 con facturación anual, que además incluye las actualizaciones y soporte con una garantía de devolución de 30 días (WooCommerce, 2022).

8.2.6 Suscripciones

Con el plugin Subscriptions de WooCommerce, se pueden vender servicios de suscripción al Marketplace, aún más importantes es la posibilidad de cobrar pagos recurrentes para el Marketplace, lo que permite vender diferentes tipos de suscripciones o membresías, junto con emails de recordatorio de pago. Este complemento es todo en uno y se integra además con plataformas como PayPal, de esta manera se puede tener los pagos recurrentes automáticos con los clientes-proveedores de manera automática (Envato, 2019).

Esta extensión tiene un costo de $200 con facturación anual, que además incluye las actualizaciones y soporte con una garantía de devolución de 30 días (WooCommerce, 2022). Se planifica incorporar este plugin al Marketpace hacia el segundo año de operación, de manera que durante el primer año el enfoque vaya sobre la captación de clientes proveedores suscritos y la madurez del proceso en la gestión de membresías, mientras tanto se podrá contratar el servicio desde un formulario de solicitud y verificación con los ejecutivos comerciales para que luego se proceda a solicitar el pago a través de la cuenta bancaria de la plataforma y la firma del contrato de membresía.

8.2.7 Email Marketing

Como parte de la estrategia de contenido, se determina necesario el plugin a una herramienta de email marketing, con la que se pueda estructurar potentes campañas de marketing a los clientes, tanto a consumidores y proveedores, además de suscriptores al blog de Chakra.com

Además del plugin Follow-Ups de WooCommerce que tiene un costo anual de $99, se ha identificado una herramienta que permita escalar en funcionalidad de acuerdo al crecimiento del negocio. De estas alternativas, se elige Mailchimp, que es una plataforma todo en uno que permite administrar listas de correos, crear plantillas personalizadas y automatizar todas las campañas de marketing, ha sido diseñada y desarrollada para empresas como Chakra.com, que busca aprovechar el marketing por correo electrónico para ejecutar las campañas publicitarias de manera efectiva y atraer y convertir a los clientes.

En el Anexo 20 se detallan las funciones según los planes vigentes de Mailchimp. Para elección del plan de Mailchimp, se considera necesario contratar por el primer año el plan Essentials para que se pueda acceder a la optimización y automatización basadas en datos, y hacia el segundo año renovar con el plan Standard que permite gestionar el redireccionamiento conductual (Mailchimp, 2022).

8.2.8 Hosting

La determinación del proveedor de hosting también es uno de los principales elementos a considerar para la puesta en marcha del Marketplace. Existen diversos proveedores de hostings para WordPress y a precios muy asequibles, sin embargo, se identificó existe una potente plataforma de hosting y además es compatible específicamente con WordPress, y tiene planes de WooCommerce diseñados para administrar fácilmente un sitio web con una tienda online con éxito (SiteGround, 2021).

En base a los 3 planes de hosting de SiteGround, todos incluyen instalación WordPress, certificados SSL, copias de seguridad diarias, CDN, e-commerce activado, bases de datos ilimitadas, compensación de energía 100% renovable debido a que su

principal socio tecnológico es Google el cual busca compensar el 100% de la energía que se consume para el despliegue de sus operaciones comprando energía renovable por la misma cantidad consumida, entre otras características técnicas importantes.

La elección del plan se realizó en base al requerimiento del Marketplace, razón por la cual se considera iniciar con el Plan Startup y se estima que durante el segundo año renovar con el Plan GrowBig y a partir del tercer año se considera la posibilidad de ser necesario migrar al Plan GoGeek, básicamente para que soporte la cantidad de visitas al mes y el espacio web.

Tabla VIII-2 Planes de hosting de WordPress

Características	Startup	GrowBig	GoGeek
Precio especial (IVA no incluye)	$2.99/mes	$4.99/mes	$7.99/mes
Precio regular (IVA no incluye)	$14.99/mes	$24.99/mes	$39.99/mes
Sitio Web	1	ilimitados	Ilimitados
Espacio Web	10 GB	20 GB	40 GB
Visitas al Mes	10,000	100,000	400,000

Fuente: WordPress, 2022

Para el presupuesto se considera que los precios especiales requieren una compra pre-pagada anual, y sólo son aplicables en el primer pedido, para todas las siguientes renovaciones se deberá considerar el precio regular sobre cada plan según corresponda.

8.3 Presupuesto de TI

Adicional a las herramientas tecnológicas indicadas en los puntos anteriores, se han considerado los siguientes recursos tecnológicos:

- Servicio de internet: se define contratar un servicio de internet de 200Mbps, el precio mensual referencial del proveedor Movistar Empresas es de S/ 130.
- Laptops: se define alquilar las laptos, estos equipos de cómputo tienen un costo aproximado que va entre los $35 y $60 de acuerdo por equipo por contrato de un año, los de gama alta incluyen procesador Core i5, 8GB de memoria RAM y disco duro de 1TB. (Leasein Perú, 2022).

A continuación, se hace una proyección del presupuesto requerido de tecnología durante los primeros 5 años.

Tabla VIII-3 Presupuesto de TI

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dominio Web (GoDaddy)	11.0	67.0	67.0	67.0	67.0
7 Usuarios de Correo (GoDaddy)	377.2	377.2	377.2	377.2	377.2
Web Corporativa y Blog (WordPress)	96.5	96.5	96.5	96.5	96.5
Tienda online (Plugin Webkul)	382.1				
Administrador de Pago (PayPal Pro)		1,926.1	1,621.2	1,621.2	1,621.2
Seguimiento de Envío	189.1	189.1	189.1	189.1	189.1
Suscripciones		772.0	772.0	772.0	772.0
Email Marketing	509.5	787.4	787.4	787.4	787.4
Hosting	139.0	231.6	370.6	370.6	370.6
Servicio de internet	1,560.0	1,560.0	1,560.0	1,560.0	1,560.0
7 Laptops/Computadoras (alquiler)	1,215.9	1,215.9	1,215.9	1,215.9	1,215.9
Total (soles)	**4,480.3**	**7,222.9**	**7,056.9**	**7,056.9**	**7,056.9**

Fuente: Autores de la tesis

8.4 Conclusiones

El plan de tecnología se enfocó en estructurar los recursos y herramientas tecnológicas necesarias que permitan soportar el negocio y alcanzar los objetivos estratégicos en cuanto al crecimiento del mismo, y la fidelización de los clientes, por lo cual, se define hacerlo mediante un CMS (Content Management System) que permita administrar el contenido del blog, la gestión operativa y comercial del Marketplace, integración con herramientas de inteligencia de negocios, entre otros componentes de WooCommerce.

Para el caso de Chakra.com, un negocio que recién inicia, resulta importante el modelo de inversiones que se priorizará para las decisiones de gasto e inversión de tecnología, por lo cual se determina a utilizar el enfoque OPEX, que permite sobrellevar gasto fluctuantes que se realizarán de forma continua a través de suscripciones de herramientas tecnológicas, componente de tecnología en la nube, e incluso el alquiler de los equipos de cómputo.

CAPITULO IX: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo de este capítulo consiste en elaborar un plan de recursos humanos donde una buena gestión del capital humano permita a la empresa mitigar errores, duplicidad de funciones y/o procesos, costos y/o gastos innecesarios, entre otros. Así como también permita apoyar en la obtención de ganancias sostenibles en el tiempo y el cumplimiento de las actividades y/o funciones que correspondan a cada empleado.

A través de un organigrama se podrá detallar los puestos de trabajo necesarios para el inicio de actividades de Chakra.com, donde se desarrollará la descripción del perfil de cada puesto de trabajo estimado basados en el manual de organización y funciones de la empresa Seal (2019) y 2 hospitales regionales. Adicionalmente también se elaborará las políticas organizacionales para ser transmitidos a los empleados y generar una cultura y un clima organizacional adecuado. Por último, se detallarán los procesos de reclutamiento, selección, mantenimiento de personal, así como la elección del tipo de empresa a la que se suscribirá Chakra.com, para un correcto cumplimiento de los objetivos.

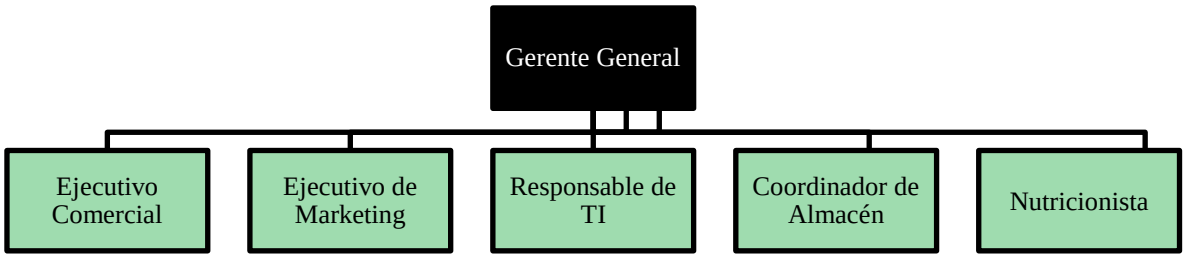
9.1 Objetivos

- Desarrollar el organigrama de la compañía.
- Definir la cantidad de empleados que tendrá la compañía junto con los cargos y funciones que desarrollarán cada uno.
- Contratar mano de obra profesional alineados no sólo a las políticas sino también a los valores que fomenta y practica la organización.
- Lograr un 95% de satisfacción de los colaboradores en una encuesta de clima laboral.
- Incentivar al personal a ser más eficiente con el buen uso de los recursos el cual impacta de manera positiva en los costos, asimismo, generar valor agregado en el trabajo que realizan, esto a través de un programa de integración entre los colaboradores de la empresa.
- Lograr una tasa de retención del personal del 90%.

9.2 Estructura Organizacional

Al tratarse de un modelo de negocio de un Marketplace de productos alimenticios saludables, esta requiere tener una estructura organizacional sencilla con flujos claros y dinámicos.

Figura IX-1 Organigrama



Fuente: Autores de la Tesis

La descripción de funciones de los puestos para el cumplimiento de los objetivos se detalla en el Anexo 20.

9.2.1 Constitución de la empresa

Según la Plataforma digital única del Estado Peruano (2022) para poder operar en el Perú legalmente y a la par gozar de los beneficios que te otorga el estado como: exposición de tu marca, acceso a créditos bancarios, estabilidad económica entre otros, se necesita ser formal, esto quiere decir que se debe constituir o formalizar una empresa bajo las leyes y regímenes del país el cual se consigue a través de una inscripción en el Registro de Personas Jurídicas de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos más conocida como SUNARP.

Para constituir una empresa se tienen que seguir los siguientes 6 pasos, los cuales están detallados en la página web del Gobierno Peruano en la Plataforma digital del Estado Peruano (2022).

9.2.1.1 Búsqueda y reserva de nombre

Según la Plataforma digital del estado peruano (2022) este paso no es obligatorio, pero si es recomendable gestionarlo antes de cualquier trámite para la constitución de empresa por 2 razones, la primera es para verificar si otras personas jurídicas poseen alguna similitud o igualdad del nombre, denominación total o abreviada, o razón social y la segunda razón es para evitar demoras en el proceso de descarte del nombre elegido.

9.2.1.2 Elaboración del Acto Constitutivo (Minuta)

Según la Plataforma digital del Estado Peruano (2022) el acto constitutivo es una especie de contrato donde se describen los acuerdos respectivos como: la actividad principal y secundaria de la empresa, domicilio fiscal, socios, representantes legales y sus respectivos poderes. Asimismo, este documento deberá ser gestionado por un abogado y luego llevado a una notaría.

9.2.1.3 Abono de capital y bienes

Según la Plataforma digital del Estado Peruano (2022) este paso implica el aporte de los socios de una cantidad de dinero y/o bienes muebles o inmuebles a favor de la empresa siendo en ambos casos acreditado ya sea por el sistema financiero si es que fuera una transferencia bancaria o escritura pública que certifique la transferencia y/o valorización del bien aportado en caso de ser un bien mueble o inmueble.

9.2.1.4 Elaboración de Escritura Pública

Según la Plataforma digital del Estado Peruano (2022) el notario público debe revisar los acuerdos, los aportes y firmas de todos los socios y sus conyugues si es que hubiera, firmar, y sellar el acto constitutivo para recién elevarlo a escritura pública.

9.2.1.5 Inscripción en Registros Públicos

Según la Plataforma digital del Estado Peruano (2022) el notario debe llevar la escritura pública para la respectiva inscripción de la empresa de registros públicos en SUNARP.

La empresa será registrada como una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L) debido a que es la más adecuada para el modelo de negocio planteado, asimismo, este tipo de empresa es especialmente para organizaciones Micro y Pequeña empresa.

9.2.1.6 Inscripción al RUC para Persona Jurídica

Según la Plataforma digital del Estado Peruano (2022) una vez obtenida la inscripción en registros públicos, la empresa debe ser inscrita en el Registro Único de Contribuyentes más conocido con las siglas RUC de SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, donde se registrará la información correspondiente.

Se realizarán los siguientes gastos para el proceso de constitución de empresa:

Tabla IX-1 Gastos de Constitución

Gastos de Constitución	S/.
Reserva de nombre en SUNARP	22.00
Minuta del acto constitutiva	200.00
Escritura pública e inscripción en SUNARP	360.00
Registro de marca y logo en Indecopi	533.30
Legalización de libros contables	100.00

Fuente: Autores de la Tesis

9.2.2 Políticas Organizacionales

Las políticas organizacionales según Gracia, E., et al (2019) “permiten a la empresa contar una visión que regule el comportamiento de sus miembros” y la definen como: normas, lineamientos, criterios generales de ejecución y responsabilidades que cada miembro de la empresa debe acatar y tomar en cuenta en la toma de decisiones al tratar alguna dificultad que surja. También facilitan la elaboración y aplicación de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos, debiendo ser dictadas por el nivel más alto de la empresa.

Se ha definido las siguientes políticas:

- Respetar los derechos humanos de los trabajadores ya sea por religión, identidad de género, raza, color, opiniones políticas dentro de la organización evitando cualquier acción de discriminación, la cual si sucediera será causal de despido.
- Se formaliza entregar a todos los colaboradores de la empresa una remuneración acorde a ley.
- Desarrollo profesional constante de los colaboradores fomentando oportunidades.
- Se impulsa la seguridad y control en el trabajo de cada proceso del flujo de la compañía. Para ello es necesario revisar constantemente de los procedimientos formulados y formalizados dentro de la empresa acompañado de auditorías anuales.
- Se fomentan valores como el respeto mutuo, honestidad y buenas prácticas dentro de la compañía, organizado por el área de recursos humanos.

9.3 Régimen Laboral

Se debe tener en cuenta que el tipo de empresa dependerá del número de ventas anuales que se proyecta obtener. Para el modelo de negocio de la presente tesis se decidió registrar la organización como una Microempresa ya que según la Plataforma

Digital del Estado Peruano (2022) “indica que si las ventas anuales de tu negocio no supera las 150 UIT es una microempresa” (p. 1).

El régimen laboral que regula la micro y pequeña empresa según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2021) “está normada por La Ley N.° 30056 (Ley del Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial), y el Decreto Supremo N.° 013-2013-PRODUCE (Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial)” (p. 1).

Dicha ley contiene los derechos de los trabajadores de la Micro Emprsa, en el Anexo 21 se detallan las obligaciones según Plataforma digital del Estado Peruano (2022).

Desde el lado tributario, Chakra.com al ser una micro empresa se encontraría bajo el régimen MYPE Tributario-RMT, donde el pago de impuestos y/o tributos va en proporción a las ganancias.

9.4 Clima y Cultura Organizacional

La Cultura organizacional según Espinoza, A.; Gaspar, J. (2018) “es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. También refleja la mentalidad que predomina en la organización” (p. 5).

Cuando hablamos de clima organizacional según Huamani, D., Paucar, D. (2021) afirman que cada integrante de la organización percibe y experimenta el interior de la empresa y de la misma forma influye en los comportamientos de los empleados. Además se debe tener en cuenta que el clima organizacional y la motivación tienen relación debido a que si la empresa tiene un clima organizacional positivo es decir un plan de motivación para sus trabajadores atractivo.

Es así que Chakra.com trabajará de manera conjunta la cultura y el clima organizacional para generar el desarrollo de los empleados, así como también el logro de los objetivos. Se generará una cultura de Innovación la cual se determinará por ser flexible, adaptable a los cambios, esto irá de la mano de un clima organizacional dinámico y creativo en conjunto de actividades de integración con todos los que

pertenezcan a la empresa donde se podrá incentivar las diferentes maneras para llegar a los objetivos propuestos, así como también promover el compañerismo y un clima adecuado.

9.5 Procesos de Recursos Humanos

Como proceso de recursos humanos se ha considerado un plan de reclutamiento y selección del personal, así como también capacitación, y un proceso de inducción y mantenimiento del personal.

9.5.1 Plan de Reclutamiento y selección

Considerando que Chakra.com recién ingresará al mercado peruano a operar, se ha considerado no contar con un área de recursos humanos. Asimismo, el plan de reclutamiento se gestionará de la mano de la Gerencia General, quién nos ayudará a identificar un equipo de trabajo adecuado para los puestos descritos anteriormente en este capítulo. El proceso de reclutamiento y selección constará de 3 etapas:

Convocatoria: Se procederá a publicar anuncios de oferta de empleo en plataformas de trabajo (Bumeran, CompuTrabajo, entre otros), redes sociales de la empresa (LinkedIn, Instagram, Facebook, Tik Tok, entre otros) y en el Marketplace de la empresa.

Evaluación: Una vez recibidos la máxima cantidad de candidatos de curriculums vitae en un tiempo estimado se procederá a evaluar los perfiles y determinar si cumplen con los requerimientos del puesto, para luego pasar a la ronda de entrevistas.

Selección: Una vez seleccionados los candidatos en la fase de evaluación se procederá a convocarlos a entrevistas por el gerente general. Una vez terminada la ronda de entrevistas se seleccionará a una persona para el puesto requerido.

Cabe señalar que los empleados gozarán de los beneficios que les correspondan de acuerdo a ley y al tipo de empresa de Chakra.com.

9.5.2 Capacitación del personal

Luego de tener al equipo seleccionado, se implementarán programas de capacitaciones de manera mensual para las diferentes áreas de la compañía con el fin de gestionar un personal altamente capacitado y así generar experiencias positivas en los clientes consumidores y proveedores con la empresa.

Dichas capacitaciones se verán reflejadas en un plan anual de capacitaciones elaborado por la Gerencia General de la mano con una consultora especialista en recursos humanos y estarán relacionadas a las ventas, atención al cliente, nutrición, estrategias, seguridad en el trabajo y seguridad en la información, entre otros. Asimismo, dentro del plan anual también se determinará la frecuencia, la medición, evaluación, entre otros detalles de las capacitaciones.

9.5.3 Proceso de inducción

Una vez el personal ingrese a laborar a Chakra.com, se les brindará información completa de la empresa, objetivos, metas anuales con el fin de que el personal se sienta seguro de la estabilidad y de las proyecciones que tiene la empresa. Esta información estará a cargo del gerente general y serán obligatorias para todo el personal recibirlas.

9.5.4 Evaluación del desempeño

Contar con un personal eficaz, eficiente y además comprometido con la empresa es primordial para el cumplimiento de las metas y objetivos trazados. Una manera de obtener y asegurar esto, es través de la implementación de evaluaciones de desempeño, los cuales permitirán no solo medir sino saber si los empleados están ejerciendo sus tareas y/o funciones de manera eficiente y eficaz, o necesitan algún tipo de capacitación en algún tema o área, o de lo contrario si es que este debe ser liquidado de la empresa.
La medición de las funciones y desempeño de los colaboradores se gestionará a través de un plan de evaluación de desempeño anual a cargo del gerente general en colaboración con una consultora basado en indicadores de desempeño, metas alcanzadas de cada puesto de trabajo, plan de acción de mejora entre otros.

9.5.5 Remuneración

Las remuneraciones del personal en Chakra.com serán de manera mensual, es decir los 25 de cada mes recibirán el 100% de su sueldo, y en el caso hubiera cumplimiento de objetivos establecido en el plan de evaluación de desempeño, se brindará el respectivo incentivo el cual será pagado los días 30 de cada mes.

9.5.6 Horarios de Trabajo

En Chakra.com el Marketplace funcionará las 24 horas del día durante todo el año. Asimismo, el horario de los colaboradores estarán dentro del marco legal laboral actual el cual es de lunes a sábado de 9:00am a 18:00 donde se incluye la hora de refrigerio.

Cabe señalar que existen puestos de trabajo híbridos como se muestra a continuación:

Tabla IX-2 Modalidad de Trabajo de los puestos

Puesto	Tipo de Contrato	Modalidad de trabajo
Gerente General	Planilla	Teletrabajo
Ejecutivo Comercial	Planilla	Teletrabajo
Ejecutivo de Marketing	Planilla	Teletrabajo
Coordinador de Almacén	Planilla	Presencial
Responsable de TI	Planilla	Teletrabajo
Nutricionista	Planilla	Teletrabajo

Fuente: Autores de la Tesis

9.5.7 Presupuesto de Recursos Humanos (escala salarial)

El presupuesto de recursos humanos se gestionará de acuerdo al organigrama planteado en la figura IX-1 en donde se considerará la planilla del personal a lo largo del tiempo del proyecto del modelo de negocio planteado y considerando que la empresa está bajo el régimen de microempresa.

Cabe señalar que para el cálculo de cada puesto de trabajo se ha considerado una remuneración de acuerdo al mercado. Asimismo, respecto a los beneficios sociales

como gratificaciones y CTS no aplican debido a que Chakra.com está categorizada como una Microempresa y se puede constatar en la Tabla IX-2: Derechos de los Trabajadores de la Micro Empresa y en caso de contratar a personal externo tercerizado se sustentará con un documento llamado recibo por honorarios el cual no está afecto a beneficios sociales.

Como parte del costo de planilla se incluye el costo por seguro de salud SIS (seguro integral de salud) por 15 soles mensuales por cada trabajador inscrito que se tenga en planilla.

A continuación, se detalla el presupuesto en base a 5 años.

Tabla IX-3 Presupuesto de Recursos Humanos

Puesto	Tipo de Contrato	Bruto Mensual	SIS	Inversión Mensual	Inversión por Puesto Anual (S/) Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	Planilla	4,000	15	4,015	48,180	48,180	48,180	48,180	48,180
Ejecutivo Comercial	Planilla	3,500	15	3,515	42,180	42,180	42,180	42,180	42,180
Ejecutivo de Marketing	Planilla	3,000	15	3,015	36,180	36,180	36,180	36,180	36,180
Coordinador de Almacén	Planilla	2,000	15	2,015	24,180	24,180	24,180	24,180	24,180
Responsable de TI	Planilla	3,000	15	3,015	36,180	36,180	36,180	36,180	36,180
Nutricionista	Planilla	1,500	15	1,515	18,180	18,180	18,180	18,180	18,180
TOTAL		17,000	90	17,090	**205,080**	**205,080**	**205,080**	**205,080**	**205,080**
					S/1,025,400				

Fuente: Autores de la Tesis

9.6 Conclusiones

La importancia de elaborar y planear una correcta estructura organizacional diseñando un organigrama de acuerdo a la necesidad de la organización. Esto le entrega a la empresa una forma de organizarse y mapear todos los puestos y funciones de trabajo necesarios para un correcto desempeño de actividades y con ello lograr el cumplimiento de objetivos propuestos.

Tener claro el presupuesto de recursos humanos es importante para tener una correcta proyección de los costos, gastos y beneficios de tu proyecto. También se debe tener en cuenta que tener un plan de evaluación de desempeño y mantenimiento del

personal te da una evaluación automática del trabajo que estas realizando dentro de tu empresa.

CAPÍTULO X: EVALUACIÓN ECONÓMICA

En este capítulo Plan Financiero, desarrollamos el modelo económico para la propuesta de negocio, con el objetivo de definir si el plan propuesto económicamente es factible, tomando en cuenta el plan estratégico, la proyección de la demanda, inversión inicial, costos de producción, gastos administrativos, recursos humanos, distribución de ventas y el plan de marketing. El indicador que determina la viabilidad económica y que utilizaremos en el presente plan es el Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR) en un horizonte de 5 años.

10.1 Objetivos

- Definir si el plan de negocios es viable desde la perspectiva económica mediante el cálculo del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno (TIR).
- Desarrollo del estado de resultados proyectado y el flujo de caja con las variables consideradas en los planes expuestos en los capítulos antecedentes.
- Determinar el punto de equilibrio para el presente plan de negocios.
- Realizar el análisis de sensibilidad.

10.2 Supuestos y Datos Generales

- La inflación anual es de 5.00% el primer año, 5.77% el segundo año, 6.54 % el tercer año, 7.31 % el cuarto año y 8.07% para el quinto año, estos proyectados se calcularon en base al histórico de los 5 últimos años (2017 – 2021) según el portal de Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).
- La evaluación realizada considera un horizonte de 5 años, durante este periodo se espera que los accionistas hayan recuperado su inversión.
- La moneda usada es el sol.

- La tasa de impuesto a la renta es 10%, por el régimen MYPE Tributario - RMT.
- Los dueños cubren por completo la inversión inicial y capital de trabajo con un costo de capital del 16.47% el cual asume el riesgo de este sector.
- El cliente proveedor asume el 85% del costo asociado a la pasarela de pagos.
- Como se ha justificado en el Plan de Tecnología, la inversión inicial requerida para la implementación del Marketplace se determinó bajo un enfoque OPEX, de manera que los componentes necesarios para el desarrollo y diseño del sitio web son open source, lo que representa un bajo costo en tecnología y personal técnico especializado.

Tabla X-1 Índice histórico y proyección de inflación anual

Año	Inflación Historico	Año	Inflación Estimado
2017	280%	2023	5%
2018	132%	2024	6%
2019	214%	2025	7%
2020	183%	2026	7%
2021	398%	2027	8%

Fuente: BCRP, 2017-2021

10.3 Proyección de la demanda

En capitulo IV fue definida la proyección de la demanda, en base a ello, y con el objetivo de lograr un valor de 3.44 % de la participación del mercado durante el primer año, también lograr un 20% anual de crecimiento. La proyección de la demanda se muestra en la tabla X-2, esta proyección contempla los tipos de servicios definidos el capítulo de marketing.

Tabla X-2 Proyección de clientes por Tipo de Producto y Servicio

Tipo de Producto / Sevicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes Consumidores					
Suscripcion estándar	**2405**	**2886**	**3464**	**4157**	**4988**
Clientes Proveedores					
Suscripcion Premium Star	120	144	173	207	249
Suscripcion premium Business	72	86	104	124	149
Total Clientes Proveedores	**192**	**230**	**276**	**332**	**398**

Fuente: Autores de la tesis

Seguido se detalla la proyección de la demanda por tipo de producto.

Tabla X-3 Proyección de la Demanda por Tipo de Producto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda de Ventas	2405	2886	3464	4157	4988
Demanda de Alquiler	192	230	276	332	398

Fuente: Autores de la tesis

10.4 Ingresos

Con los precios por tipo de producto definidos en el Plan de Marketing y considerando una inflación del 5% y una transacción de una comisión del 15% definida en la sección de Supuestos y datos Generales, detallamos adicionalmente los precios de almacenamiento debajo:

Tabla X-4 Proyección Precio Anual por tipo de producto

Tipo de Producto / Sevicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tipo de Producto					
Ticket Promedio	S/556	S/588	S/626	S/672	S/726
Tipo de Servicio (Almacenamiento)					
Precio Suscripcion Premium Star	S/245	S/259	S/276	S/296	S/320
PrecioSuscripcion premium Business	S/345	S/365	S/389	S/417	S/451

Fuente: Autores de la tesis

La siguiente tabla muestra la proyección de ingresos considerando la proyección de la demanda y del precio anual por tipo de producto.

Tabla X-5 Proyección Anual de Ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por tipo de producto					
Ingreso por transacción cliente	**S/200,248**	**S/254,163**	**S/324,943**	**S/418,435**	**S/542,643**
Ingreso por suscripción Star	S/29,400	S/37,316	47,07	S/61,434	S/79,670
Ingreso por suscripción Business	S/24,840	S/31,528	S/40,308	S/51,905	S/67,313
Ingreso por almacenamiento	**S/54,240**	**S/68,844**	**S/88,015**	**S/113,339**	**S/146,982**
Ingresos Total	**S/254,488**	**S/323,007**	**S/412,958**	**S/531,774**	**S/689,626**
Ingreso total	**S/192,439**	**S/244,251**	**S/312,270**	**S/402,116**	**S/521,480**

Fuente: Autores de la tesis

10.5 Proyección de Resultados

En la presente sección se establece el estado de resultados contemplando los egresos e ingresos que fueron detallados en las secciones antecedentes. Cabe señalar que en dicha proyección el IGV no se encuentra contemplado.

Tabla X-6 Proyección de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	S/.157,800	S/.200,286	S/.256,061	S/.329,735	S/.427,614
Costos variables	S/.1,640	S/.10,045	S/.12,177	S/.12,177	S/.9,717
Utilidad Bruta	S/.156,160	S/.190,241	S/.243,884	S/.317,558	S/.417,897
Costos fijos sin depreciación	S/.227,973	S/.217,921	S/.215,325	S/.215,325	S/.210,405
Depreciación	S/ 0.00	S/ 0.16	S/ 0.20	S/ 0.24	S/ 0.28
Utilidad Operativa	-S/.71,813	-S/.27,841	S/.28,359	S/.101,993	S/.207,211
Ingresos venta AF	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0.64
Valor en libros AF	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/.1,879
UAII	-S/.71,813	-S/.27,841	S/.28,359	S/.101,993	S/.205,972
Impuesto a la renta	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/.3,070	S/.20,597
Pérdidas arrastrables	S/.71,813	S/.99,653	S/.71,295	S/ 0	S/ 0
Utilidad Neta	-S/.71,813	-S/.27,841	S/.28,359	S/.98,923	S/.185,375

Fuente: Autores de la tesis

10.6 Proyección de Flujo de Caja

Con el resultado de la proyección de resultados, se calcula el flujo de caja económico donde se incluye el IGV.

Tabla X-7 Flujo de Caja Económico (Soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/192,439	S/244,251	S/312,270	S/402,116	S/521,480
Egresos		S/280,015	S/278,008	S/277,442	S/277,442	S/268,442
Impuesto a la renta		S/0	S/0	S/0	S/3,757	S/25,152
FC Operativo		-S/87,577	-S/33,757	S/34,828	S/120,917	S/227,886
Inversión en AF	-S/1,839	-S/400	-S/200	-S/200	-S/200	S/240
Inversión en CT	-S/35,280	-S/9,499	-S/2,061	-S/13,477	-S/35,287	S/95,605
Flujo económico	-S/37,119	-S/97,475	-S/36,018	S/21,151	S/85,430	S/323,731

Fuente: Autores de la tesis

10.7 Indicadores Económicos

Basado en la revisión de tasas de descuento de propuestas de negocio relacionadas a e-commerce de alimentos saludables (café, menestras, cacao), así como, Marketplace de productos de alta rotación entre otros (juguetes), encontramos que la tasa de descuento promedio varía entre el 12% al 20%, dependiendo de las características del negocio.

En este caso particular por ser una propuesta de Marketplace de productos alimenticios saludables se ha evaluado y definido una tasa de descuento de 16.47% en base a las revisiones bibliográficas y opiniones de expertos, adicional a ello también se evalúan como parte de los principales indicadores económicos, que parten del flujo de caja, calculando el VAN en 63494 y la TIR de 28.22%.

Tabla X-8: Indicadores Económicos

Tasa de descuento	16.47%
VANE	S/63,494
TIRE	28.2%

Fuente: Autores de la tesis

Con los resultados obtenidos con el VAN > 0 y la TIR con un valor de 28.22%, el presente, se concluye el plan de negocios propuesto es económicamente factible.

10.8 Análisis de Sensibilidad y Escenarios

10.8.1 Análisis del punto muerto o equilibrio

Con este análisis podremos evaluar los factores críticos que podrían conllevar a que el VAN sea cero, el punto en el cual el VAN y la TIR son iguales al costo de oportunidad sin ganancias y/o perdidas. La siguiente tabla presenta la evaluación de estos factores.

Tabla X-9 Análisis del punto de muerto

Punto de equilibrio			
Criterios Evaluados	**Valor Esperado**	**Valor Crítico**	**Cambio %**
Comisión por ventas (15%)	15.0%	13.9%	-7.1%
Comisión de Pasarela de pago	3.9%	10.7%	174.9%
Crecimiento en ventas	20.0%	15.9%	-20.3%
% Ticket Promedio	100.0%	92.9%	-7.1%

Comisión por ventas (15%)			VAN S/63,494
	-15%	12.8%	($71,016)
	-10%	13.5%	($26,083)
	-5%	14.3%	$18,850
	0	**15.0%**	**$63,494**
	5%	15.8%	$107,984
	10%	16.5%	$152,475
	15%	17.3%	$196,738

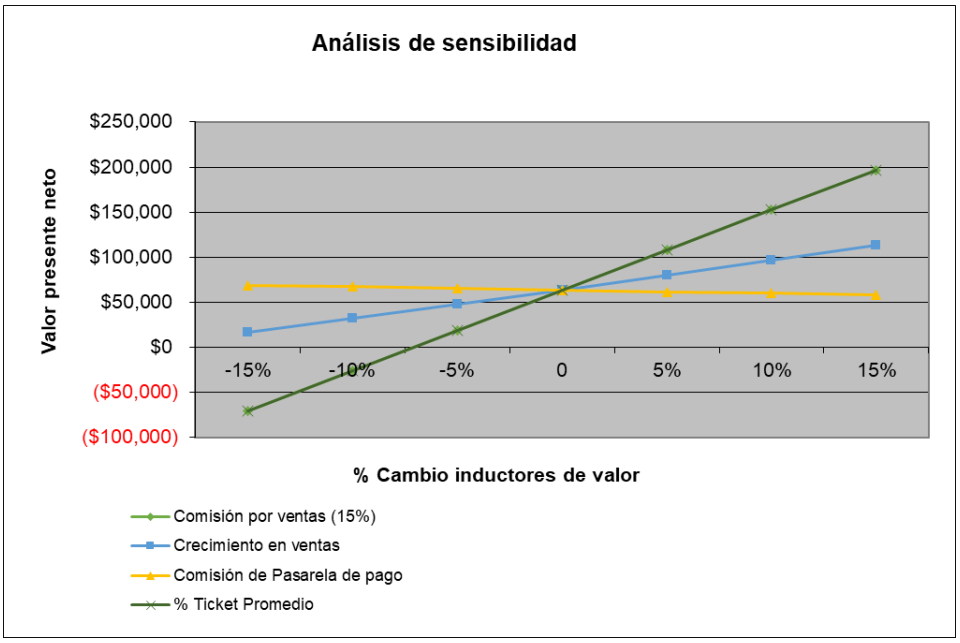
Crecimiento en ventas			VAN S/63,494
	-15%	17.0%	$16,306
	-10%	18.0%	$31,829
	-5%	19.0%	$47,523
	0%	**20.0%**	**$63,494**
	5%	21.0%	$79,745
	10%	22.0%	$96,280
	15%	23.0%	$113,103

Comisión de Pasarela de pago			VAN S/63,494
	-15%	3.3%	$68,910
	-10%	3.5%	$67,105
	-5%	3.7%	$65,299
	0%	**3.9%**	**$63,494**
	5%	4.1%	$61,688
	10%	4.3%	$59,883
	15%	4.5%	$58,077

% Ticket Promedio			VAN S/63,494
	-15%	85%	($71,016)
	-10%	90%	($26,083)
	-5%	95%	$18,850
	0%	**100%**	**$63,494**
	5%	105%	$107,984
	10%	110%	$152,475
	15%	115%	$196,738

Fuente: Autores de la tesis

Figura X-1 Análisis de sensibilidad



Fuente: Autores de la tesis

Con la evaluación del punto de equilibrio se concluye que los factores de mayor sensibilidad son la comisión por ventas con un valor crítico de 13.9% (variación de -7.1 %) y el ticket promedio con un valor crítico de 92.9% (variación de -7.1 %), después de ello siguen el crecimiento en ventas con un valor crítico de 15.9 % (variación de -20.3 %), finalmente el aspecto evaluado menos sensible es la comisión de la pasarela de pago con un valor crítico de 10.7 % (variación de 174.9 %).

10.8.2 Análisis de escenarios

A continuación, analizamos los potenciales escenarios que son el pesimista, esperado y optimista utilizando las variables de participan de mercado, crecimiento de ventas, ticket promedio, comisión de ventas y comisión de la pasarela de pagos.

Del análisis podemos concluir que el plan de negocios es viable económicamente en los escenarios esperados y optimista, sin embargo, en el escenario pesimista el plan de negocios no es viables, contemplando ello se finalizara las operaciones en el segundo año con un VAN de -294,700.

Tabla X-10 Análisis de Escenarios

Variables afectadas por los escenarios	Pesimista (*)	Esperado	Optimista
	80.0%	100.0%	120.0%
Participacion de mercado	2.8%	3.4%	4.1%
Crecimiento en ventas	16.0%	20.0%	24.0%
Ticket Promedio	S/444	S/555	S/666
Comision por ventas	12.0%	15.0%	18.0%
Pasarela de pagos comision	4.9%	3.9%	3.3%

Resultados obtenidos en los escenarios			
VAN	-S/294,700	S/63,494	S/818,241
TIR	---	28.2%	155.2%

Fuente: Autores de la tesis

En el escenario pesimista, se realiza la proyección solo hasta el segundo año, periodo en el cual las operaciones finalizan.

10.9 Conclusiones

Se puede determinar que el plan de negocios es económicamente factible, ya que después de realizar la evaluación económica se obtiene en el escenario esperado un VAN positivo de S/ 63,494 soles y la TIR de 28.22% con ello se obtiene un porcentaje de 11.75% sobre el costo de oportunidad establecido sobre el 16.47% asumido por los accionistas.

En el análisis de sensibilidad se identifican los dos factores más sensibles que son la comisión por ventas y % de ticket promedio con un cambio % de –71% seguidos por el crecimiento en ventas con un cambio % de -20.3 %, el valor menos sensible identificado es el crecimiento en ventas con una variación % de 174.9 %

Con los escenarios evaluados podemos determinar que en los escenarios esperado y optimista el proyecto es viable económicamente por tener VAN y la % TIR positivos, en el caso del escenario pesimista el plan de negocios no es viable.

CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se procede a presentar las conclusiones y recomendaciones de la presente tesis.

11.1 Conclusiones

- Chakra.com ingresa a un mercado que actualmente está creciendo debido a la necesidad insatisfecha de muchos consumidores que están dispuestos a pagar un precio adicional sobre el precio regular por consumir productos alimenticios saludables; esta voluntad de pagar un precio adicional por un producto se evidenció en las encuestas realizadas durante la etapa de investigación de mercado
- La disponibilidad de una variedad de productos, una plataforma amigable y una sencilla forma de pago en el Marketplace Chakra.com mitigará la necesidad del cliente consumidor por encontrar todos los productos que requiere de una manera sencilla y sin que sea necesario dedicarle mucho esfuerzo o tiempo.
- La entrevista con expertos evidenció un interés razonable en trabajar en conjunto con un socio que les pueda brindar un almacén que facilite la llegada de sus productos al cliente consumidor sin que llegue a ser un precio prohibitivo. Se consideró como oportuno tarifas mensuales de entre 250 a 350 soles, con el objetivo de poder llegar más rápido al cliente que busca inmediatez.
- Las encuestas a consumidores nos evidencian que todavía hay un enorme potencial en las compras digitales de productos alimenticios saludables, ya que sólo el 10.6% de los encuestados adquiere estos productos en tiendas virtuales versus el 55.8% que lo adquiere por el canal físico en supermercados. Asimismo, el 66.7% de los encuestados destina entre 400 a 550 soles mensuales en productos alimenticios saludables, y el 55.3% de los encuestados está dispuesto a pagar 5% de sobre precio por adquirir el producto que desea.
- Chakra.com aprovechará la necesidad del 39.3% de los encuestados que requiere recibir información de nutricionistas por la compra de sus productos, para esto se incluye un profesional de nutrición para que pueda brindar el soporte respectivo a los clientes que lo puedan requerir.

- Luego de analizar el plan estratégico se detectaron oportunidades externas resaltantes como el incremento de empresas que desean vender a través de un Marketplace, la tendencia hacia el alza del consumidor peruano a buscar información sobre vida saludable en internet y que el Perú cuenta con una gran biodiversidad de productos naturales. De igual modo se pudo identificar los factores más críticos para el mercado de productos alimenticios saludables como la calidad de los productos, la reputación de marca, la diversidad de los productos y el servicio de delivery. Chakra.com propone sobresalir en diversidad de productos, calidad del producto, desarrollo de atención e-commerce y responsabilidad ambiental
- La estrategia principal que se obtiene del plan estratégico es la de Penetración de Mercado, y las estrategias que generarán mayor impacto son brindar información sobre los productos y vida saludable; promover la suscripción de nuevos clientes; establecer alianzas con clientes proveedores para diversificar la oferta; aplicativo amigable.
- En el plan de marketing se identificó dos segmentos motivacionales correspondiente al mercado de proveedores, lo que permitió definir no sólo la estrategia de producto más cercana al concepto de innovación sino también a enfocar de una manera más precisa la estrategia de precios y comunicación.
- El servicio definido a los proveedores se ha desarrollado pensando en un crecimiento escalonado donde la inversión en su desarrollo no sólo vaya en línea con el ingreso por las comisiones de ventas sino también se pueda generar flujos de efectivo desde el inicio de la operación por las suscripciones de pago de los proveedores, lo que puede representar una mayor competitividad a través de una solución integral para cubrir sus necesidades.
- En la entrevista a expertos se mencionó que el cliente proveedor de provincia podría ser quien mejor reciba el apoyo en ferias. Es por esta necesidad que Chakra.com tendrá presencia física en ferias con el objetivo de ser un partner estratégico con estos clientes a fin de hacer más conocida la marca y los productos.
- Los ingresos de Chakra.com provienen de dos áreas: la principal es la correspondiente a la comisión por transacción realizada; la segunda es el alquiler de un espacio en el almacén a un precio muy competitivo y acorde con el resultado de la investigación cualitativa.

- El plan de operaciones describe aquellos procesos que aseguran que el cliente pueda recibir lo que solicitó en la plataforma Chakra.com de modo oportuno. El incluir un almacén suma en ese esfuerzo brindando al cliente proveedor un canal adicional de distribución. El cliente puede valorar la atención recibida dentro del aplicativo, lo cual es muy importante con miras a cumplir con uno de los objetivos estratégicos que es mantener un NPS de al menos el 50%.
- El principal canal de ventas y comunicación con el segmento de clientes será a través del Marketplace de Chakra.com, adicionalmente se utilizará las redes sociales como puntos de contacto para atender dudas, reclamos y sugerencias. Por esta razón, para la elección de la plataforma se tomó en cuenta no sólo criterios de costo, facilidad de uso, integración con componentes de pago, sino también la flexibilidad y escalabilidad a través de una plataforma Open Source con un alto potencial de sofisticación como el que logró eBay, eligiendo a WooCommerce como el componente para la tienda online desde la página web de Chakra.com
- El Marketplace busca darle la confianza a los clientes para que puedan realizar transacciones de manera segura a través de la pasarela de pago online que está soportado por WooCommerce y que cuenta con certificados SSL, a mediano plazo se define la migración hacia una opción profesional que permita una alta personalización del proceso de compra dentro del Marketplace, para que este sea más intuitivo y procese el pago en el propio sitio de Chakra.com, de esta manera durante la etapa de crecimiento ya se podrá asumir la comisión por cada transacción de la pasarela de pago de PayPal Pro.
- El Marketplace puede mantener un pequeño dote de personal lo cual se adecua al inicio de una nueva empresa. Los procesos de contabilidad y legal se derivarán a una tercera empresa a fin de no incrementar el presupuesto. Así mismo se ha considerado oportuno mantener el trabajo administrativo en modo remoto ya que no se hace indispensable la presencia en oficina y permite reducir el presupuesto del alquiler de oficina.
- Se ha desarrollado un plan anual de capacitaciones, de inducción, de evaluación de desempeño y de monitoreo y seguimiento del personal con el fin de lograr un equipo de colaboradores de alto desempeño y comprometido y alineados con la visión y misión de la empresa con el fin de cumplir los objetivos de la empresa.

- La evaluación económica se desarrolló considerando de manera primordial los objetivos de participación de mercado del 3.44% durante el año 1 a su vez considerando un 20% anual de tasa de crecimiento en ventas y el CPPC con un valor de 16.47%. Evaluados los factores evaluados se obtuvo un VAN de S/ 63,494 y una Tasa Interna de Retorno en 28.22%, concluyendo que el plan de negocios es viable.
- Se realizó la evaluación de la sensibilidad de los factores, comisión de pasarela de pagos, comisión de ventas, crecimiento de ventas y porcentaje de ticket promedio de los cuales los factores más sensibles son comisión por ventas y % de ticket promedio con un valor de cambio de -7.1%.
- Se evaluaron los escenarios pesimista, esperado y optimista, como resultado de esta evaluación se puede concluir que los escenarios esperado y optimista la propuesta de negocio es viable económicamente.

11.2 Recomendaciones

- Se recomienda extender la disponibilidad de brindar información a toda empresa asociada al negocio de productos alimenticios saludables a fin de impulsar el consumo de estos productos. Se hace importante trabajar en un plan de capacitación que permita un buen conocimiento en los colaboradores sobre las bondades de los productos con el propósito de poder dar el respectivo soporte a los clientes consumidores.
- La calificación que realizaría el cliente consumidor incluso las publicaciones que podría hacer en la plataforma Chakra.com podrá lograr que el cliente proveedor pueda trabajar en las mejoras necesarias para seguir en el foco de atención del cliente consumidor. Esto generará un efecto positivo con los nuevos clientes consumidores ya que podrán percibir que existe una valoración del servicio que brinda la organización.
- Actualmente, es poco difundido y bastante complicado de obtener una garantía de origen, el 14.6% de los encuestados indica que es un tema importante al momento de decidir su compra. Sería importante mantener atención en este tema ya que podría ser un factor diferencial que puede sumar en la identidad de una marca y productos.

- En un escenario optimista, es preciso invertir en aumentar la capacidad de la herramienta digital a fin de poder tener mayor cobertura de clientes consumidores y proveedores lo cual generará un mayor retorno. La expansión fuera de Lima metropolitana sería el primer paso; por lo tanto, se debe buscar socios estratégicos para alcanzar esta expansión.
- En la entrevista con expertos, se mencionó la expansión que empiezan a tener algunas empresas de este mercado hacia el cono norte ya que están encontrando un buen comportamiento del cliente. Se hace preciso realizar mayores investigaciones al respecto para confirmar esos comentarios.
- Como parte del crecimiento luego de los 5 años del presente proyecto, es preciso analizar la posibilidad de expansión a otros distritos de Lima Metropolitana y a algunas ciudades en otras regiones del País, como podría ser Arequipa, Chiclayo y Trujillo, por ser las ciudades con mayor población. El modelo del negocio se podría llevar a estas ciudades con almacenes en cada ciudad a fin de cumplir con la inmediatez de las entregas, lo cual permitiría ganar mayor posicionamiento a Chakra.com.
- Se recomienda al inicio de la operación, enfocar las campañas de pre-lanzamiento para el segmento de clientes proveedores en mayor proporción con aquellos que se encuentran en Lima para poder obtener una variedad mínima de productos disponibles desde el Marketplace. Además, realizar el lanzamiento de un MVP (producto mínimo viable) para que se pueda validar el uso de la plataforma y los procesos definidos, y con ello realizar los ajustes y mejoras que se identifiquen en esta fase.
- Una vez se consolide el lanzamiento del negocio, se recomienda la evaluación de una aplicación móvil que permita a los usuarios realizar las compras, suscripciones, seguimiento de pedido, gestión de devoluciones, ingreso de reclamos, de manera que el cliente perciba los procesos de una manera más práctica y ágil.
- Según la entrevista con expertos, se recomienda desarrollar la plataforma Marketplace desde un inicio, pensando en que tenga la capacidad de expansión y la ductilidad para poder ejecutar estos cambios. No es conveniente iniciar con un proyecto muy complejo desde el punto de vista tecnológico ya que generará un sobrecosto importante al arranque del proyecto, lo cual sería contraproducente si no se cuenta con la espalda financiera requerida.

- Se recomienda establecer métricas de desempeño referidas al parámetro comisión de ventas ya que, es el más sensible cuya variación podría generar cambios en la viabilidad económica de la propuesta de evaluación de los 4 evaluados.
- En referencia a un escenario pesimista en el presente plan de negocios, este no sería viable económicamente, en tal sentido es necesario establecer estrategias que nos permitan gestionar los riesgos provenientes de este escenario en tal sentido, se recomienda establecer planes para expandir el mercado a los distritos colindantes a las zonas 6, 7 y 8 en donde también hay un mercado poco explorado de personas interesadas en productos alimenticios saludables.
- Ante un escenario optimista a partir del sexto años es necesario establecer las estrategias de expansión a otras zonas de Lima Metropolitana y a las principales ciudades del País como son la ciudad de Huancayo, Trujillo y Arequipa, esta expansión también va acompañado de una ampliación de la infraestructura proyectada dentro de los primeros 5 años.
- Se recomienda iniciar la operación, enfocando en campañas con los clientes proveedores para conseguir un universo de productos disponibles y con los clientes consumidores a fin de que se enganchen con la plataforma Marketplace de Chakra.com. Adicionalmente, realizar el lanzamiento del Producto Mínimo Viable (MVP) que permita ir validando la herramienta desarrollada y los procesos definidos y presentados en el presente documento. Esto brindará información importante que servirá para realizar los ajustes necesarios para lograr el desarrollo de la empresa.

Anexo 1: Producción a nivel nacional de productos naturales

Producción Agrícola	País	Costa	Sierra	Selva
Frutales:				
Plátano	32.4	29.7	15.0	38.8
Lima	9.2	15.3	9.7	7.3
Palto	7.3	5.2	13.3	6.0
Otros frutales	51.1	49.8	62.2	48.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0
P. Industriales:				
Café	39.2	38.7	20.6	49.9
Caña de azúcar	13.0	28.6	16.3	7.6
Coca	7.5	---	7.0	9.6
Otros industriales	40.3	32.7	56.1	33.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0
Cereales:				
Maíz	42.2	67.2	35.5	75.6
Cebada	19.4	0.7	23.6	0.1
Arroz	4.4	28.0	0.1	22.4
Otros cereales	33.9	4.0	40.8	1.9
Total	100.0	100.0	100.0	100.0
Hortalizas:				
Calabaza	9.2	0.6	11.7	1.1
Zanahoria	9.3	3.8	10.8	4.8
Zapallo	8.1	21.7	5.2	15.0
Otras hortalizas	73.3	73.9	72.2	79.1
Total	100.0	100.0	100.0	100.0
Menestras:				
Frijol	31.8	63.7	22.2	62.9
Haba	32.4	2.8	42.0	0.3
Arveja	21.2	6.6	26.3	3.4
Otras menestras	14.6	26.9	9.5	33.4
Total	100.0	100.0	100.0	100.0
Tuberosas:				

Papa	48.3	12.7	60.8	3.0
Yuca	18.6	38.4	3.2	80.2
Olluco	11.1	---	14.3	---
Otras tuberosas	21.9	49.0	21.8	16.7
Total	100.0	100.0	100.0	100.0
Forrajeras:				
Cebada forrajera	26.9	---	30.1	---
Avena	56.0	8.6	62.3	---
Maíz chala	4.2	77.8	2.6	---
Otras forrajeras	12.9	13.5	5.1	
Total	100.0	100.0	100.0	---
Otros Cultivos:				
Alfalfa	54.7	87.2	66.2	---
Flores	13.9	6.5	19-4	30.0
Otros	31.4	6.3	14.4	70.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Anexo 2: Propuesta de valor para el cliente consumidor

Trabajo del cliente consumidor

Para que el cliente consumidor pueda conseguir sus productos alimenticios saludables en el mercado, deben realizar las siguientes tareas:

1. Buscar el producto saludable.
2. Comparar precios de los productos alimenticios saludables en diferentes establecimientos, ya sea de manera física o mediante búsquedas digitales en páginas web y catálogos virtuales.
3. Buscar promociones u ofertas.
4. Si los productos alimenticios saludables están a precios elevados, buscar productos alimenticios saludables sustitutos, por ejemplo, de otras marcas que aporten beneficios similares a la salud.
5. Pagar con tarjeta de crédito o efectivo.
6. Si el producto lo ha encontrado en una tienda física se tiene que dirigir hasta la ubicación de la tienda y destinar tiempo y dinero en el traslado.
7. Informarse por sí mismo sobre los beneficios que aportan ciertos productos para mejorar su alimentación.

Frustraciones del cliente consumidor

Las incomodidades o molestias por parte de los clientes al adquirir productos alimenticios saludables que se desea resolver son:

- Dispersión de productos alimenticios saludables de interés en distintas plataformas/tiendas.
- Mucho tiempo dedicado a la búsqueda por internet sobre los beneficios que aportan ciertos productos.
- Poca disponibilidad de tiempo para ir a comprar.
- Gasto en transporte de traslado a tienda.
- Inseguridad en la compra, proceso de pago poco confiable.
- No recibir los productos solicitados en el tiempo y condiciones esperadas.
- Dificultad para solicitar la devolución de dinero o cambio de productos

- Entrega de pedidos fuera del tiempo pactado.
- Incumplimiento de protocolos de seguridad establecidos por las autoridades.
- Soporte web de compra poco eficiente y proceso de compra poco entendible.

Alegrías del cliente consumidor

Se formulan las hipótesis de los beneficios que quisieran tener los clientes relacionados al trabajo que realizan para obtener productos alimenticios saludables:

- Alimentarse con productos alimenticios saludables de calidad e informarse con recetas saludables.
- Acceder a una variedad de productos alimenticios saludables de interés, conocer los beneficios que aportan y comprar a un precio justo, todo en un mismo lugar.
- Acceder a la valoración/calificación de otros consumidores sobre la experiencia con el producto saludable de interés.
- Posibilidad de comprar online sin salir de casa, desde cualquier ubicación, de manera rápida desde una página web amigable intuitiva.
- Acceder a promociones y descuentos de productos que aportan beneficios a la salud o servicios complementarios.
- Recibir el servicio bajo todos los protocolos de seguridad y control COVID-19.
- Contribuir con negocios de empresarios peruanos y aportar al crecimiento de comunidades en la región.

Aliviadores de Frustraciones del cliente consumidor

A continuación, se explica el servicio que podría ayudar a las frustraciones de los clientes.

- Diversidad de productos alimenticios saludables, comparar precios, e información disponible de los beneficios que aportan los productos alimenticios saludables de interés.
- Los clientes podrán realizar sus compras online y contar con un servicio de seguimiento de entrega a domicilio desde una sección de la plataforma del Marketplace.
- Posibilidad de realizar sus compras a través de plataformas de pago digitales de manera segura.

- Soporte web rápido y confiable a través de un chat activo para que el cliente pueda solicitar asistencia y resolver dudas mediante una sección de preguntas frecuentes.
- Plataforma web con filtros de búsqueda que faciliten la experiencia digital del cliente, haciendo sencilla la navegación dentro del Marketplace.
- Recomendaciones personalizadas en base a las preferencias configuradas previamente por el usuario del Marketplace, o debido al historial de compras.
- Reembolso ante demoras en la entrega o productos defectuosos, previamente corroborados.

Productos y servicios del cliente consumidor

La propuesta considera el siguiente alcance en productos y servicios:

1. Productos alimenticios saludables: ofrecer diversas opciones de marcas respecto a un mismo producto, las cuales provendrán de distintas empresas en la costa, sierra y selva del país y pueden variar en empaque, tamaño, por ende, en precio, entre otros.
2. Plataformas digitales: se implementará el Marketplace a través de una página web responsive, donde se el cliente consumidor podrá comprar de los productos alimenticios saludables.
3. Servicio delivery: los productos previamente recogidos de las tiendas de los proveedores, se entregará en el domicilio del cliente consumidor, a través del servicio de mensajería.

Creadores de alegría del cliente consumidor

La propuesta incluye los siguientes creadores de alegría:

- Plataforma intuitiva, fácil de usar que permita generar una excelente experiencia.
- Catálogo digital con una variedad de productos alimenticios saludables de diversas marcas para que pueda elegir el mejor precio
- Información detallada acerca de los beneficios que aportan a la salud los productos de interés, de manera que también se pueda educar sobre alimentación saludable

- Ahorro de tiempo y dinero que hubiera destinado al traslado de una tienda física para comprar o recoger sus productos alimenticios saludables adquiridos. Ranking de productos más vendidos y mejor valorados por otros clientes, visibilidad de opiniones.
- Posibilidad de acumular puntos por compras realizadas a través del Marketplace y por calificación de experiencia con productos.
- Opciones de pago a través de plataformas digitales afiliadas.
- Acceso a una guía nutricional de manera que el consumidor pueda informarse de cómo llevar una vida saludable y cómo puede mejorar su alimentación.

Anexo3: Propuesta de valor para el cliente proveedor

Trabajo del cliente proveedor

Para que el cliente proveedor pueda ofrecer sus productos alimenticios saludables en el mercado, debe realizar las siguientes tareas:

1. Buscar alternativas de publicidad en medios para dar a conocer sus productos.
2. Contratar fuerza de ventas.
3. Invertir en ferias o presencia en supermercados a través de impulsadores.
4. Contratar a especialistas en marketing para realizar publicidad en redes sociales.
5. Implementar un e-commerce con personal interno de tecnología o a través de una consultora especializada.

Frustraciones del cliente proveedor

Las incomodidades o molestias por parte del cliente proveedor al ofrecer sus productos alimenticios saludables que se busca resolver son:

- Dificultad en el alcance geográfico para atender a clientes que no se encuentran cercanos a su localidad.
- Inversión en tecnología para implementar un e-commerce, incluso para la creación de la página web de la empresa.
- Poca confianza en campañas de marketing a través de redes sociales.
- Poco conocimiento en estrategias de marketing digital y posicionamiento de marca.
- Dificultad para gestionar entrega de pedidos a través de empresas Courier en la región.
- Dificultad de ofrecer diversos métodos de pago online a los consumidores.
- Dificultad para gestionar el cambio de productos por inconformidades de los consumidores.

Alegrías del cliente proveedor

Se formula las hipótesis de los beneficios que quisieran tener los clientes proveedores relacionados al trabajo que realizan para ofrecer sus productos alimenticios saludables:

- Aumento en las ventas debido a la ampliación de la cobertura.
- Fidelización de clientes.
- Posicionamiento de marca.
- Compartir referencias de experiencia por parte de sus consumidores.
- Mayor tiempo asignado al core del negocio.
- Conocimiento de mercado, preferencias de consumidores.

Aliviadores de Frustraciones del cliente proveedor

A continuación, se explica cómo el servicio podría ayudar a mitigar las frustraciones de los clientes.

- Ofrecer sus productos en un Marketplace especializado en productos alimenticios saludables con diversas marcas en el mercado.
- Comercializar sus productos de manera digital y contar con un servicio de seguimiento de entrega.
- Posibilidad de realizar sus ventas a través de plataformas de pago digitales de manera segura.
- Acceder a informes de tendencias de mercado para tomar mejores decisiones.
- Fidelizar a sus clientes para incrementar el volumen de ventas.
- Gestión de almacén y servicio de entrega en Lima.
- Gestión de devolución de pedidos y atención a reclamos.

Productos y servicios del cliente proveedor

La presente propuesta considera el siguiente alcance en productos y servicios:

1. Cobertura del cliente proveedor: los clientes proveedores tendrán la posibilidad de ampliar su cartera de clientes consumidores a través de la publicidad online y offline y posicionamiento del Marketplace, además de acceder a información de tendencias de productos alimenticios saludables y productos más vendidos dentro de sus categorías.

2. Plataformas digitales: se implementará el acceso al Marketplace para proveedores a través de la página web, donde podrán disponer de su catálogo de productos, precios, cargar fotos y detallar la información del producto.
3. Servicio de almacenamiento: se ofrecerá espacio en el almacén físico del Marketplace, especialmente para proveedores que se encuentra fuera de Lima y buscan incrementar sus ventas en Lima sin tarifas de envío que encarecen la venta de sus productos.
4. Servicio de mensajería: se ofrecerá el reparto desde el almacén físico del Marketplace, además del seguimiento del pedido con el cliente.

Creadores de alegría del cliente proveedor

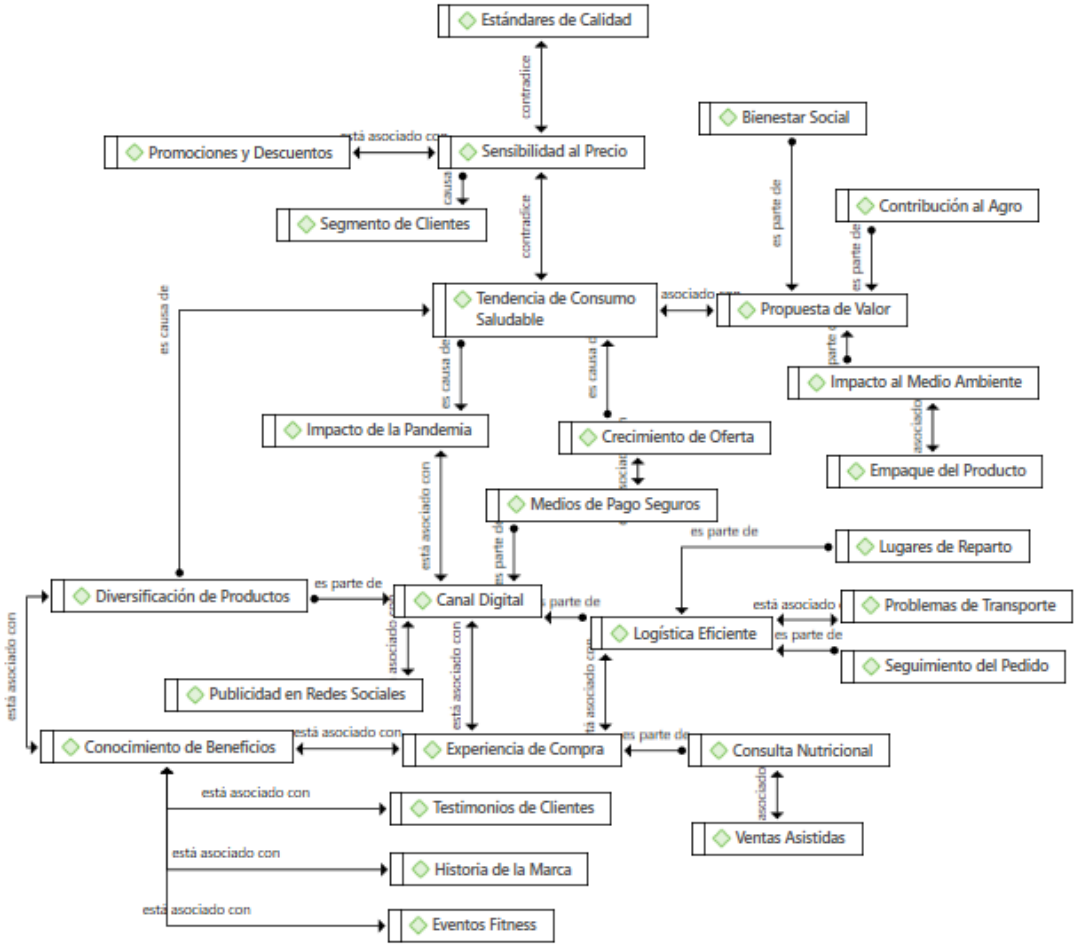
La propuesta considera los siguientes creadores de alegría:

- Ofrecer un canal adicional para incrementar el volumen de ventas a través de un Marketplace.
- Plataforma digital de fácil uso.
- Ofrecer un espacio en la página web para que disponga su catálogo de productos alimenticios saludables y comparta información de interés para los clientes consumidores.
- Disponer del ranking de productos más vendidos y mejor valoradores por otros clientes.
- Ofrecer un plan para que los usuarios del Marketplace puedan acumular puntos por compras realizadas y accedan a descuentos.
- Tener varias opciones de pago a través de plataformas digitales.
- Ofrecer charlas con especialistas en marketing y tendencias relacionadas a la sostenibilidad empresarial.
- Ofrecer espacio físico en el almacén físico del Marketplace, ubicado en Lima.
- Ofrecer la posibilidad de tener sus productos exhibidos y comercializarlos en ferias en Lima desde el stand del Marketplace.

Anexo 4: Listado de códigos obtenidos en ATLAS.TI

Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos
Bienestar Social	11	1	[Economía Sostenible]
Canal Digital	14	6	[Compra Online]
Conocimiento de Beneficios	10	5	[Características del Producto]
Consulta Nutricional	4	2	[Atracción de Demanda]
Contribución al Agro	8	1	[Economía Sostenible]
Crecimiento de Oferta	6	2	[Oferta Comercial]
Diversificación de Productos	10	3	[Características del Producto]
Empaque del Producto	6	1	[Características del Producto]
Estándares de Calidad	14	1	[Características del Producto]
Eventos Fitness	1	1	[Atracción de Demanda]
Experiencia de Compra	8	4	[Compra Online]
Historia de la Marca	5	1	[Atracción de Demanda]
Impacto al Medio Ambiente	12	2	[Economía Sostenible]
Impacto de la Pandemia	10	2	[Oferta Comercial]
Logística Eficiente	11	5	[Cadena de Suministro]
Lugares de Reparto	4	1	[Cadena de Suministro]
Medios de Pago Seguros	2	2	[Compra Online]
Problemas de Transporte	4	1	[Cadena de Suministro]
Promociones y Descuentos	1	1	[Atracción de Demanda]
Propuesta de Valor	10	4	[Oferta Comercial]
Publicidad en Redes Sociales	7	1	[Compra Online]
Segmento de Clientes	16	1	[Oferta Comercial]
Seguimiento del Pedido	2	1	[Cadena de Suministro]
Sensibilidad al Precio	9	4	[Características del Producto]
Tendencia de Consumo Saludable	16	5	[Oferta Comercial]
Testimonios de Clientes	2	1	[Atracción de Demanda]
Ventas Asistidas	2	1	[Atracción de Demanda]

Anexo 5: Red de códigos relacionados en ATLAS.TI



Anexo 6: Factores y Subfactores para entrevistas a expertos

Factor	Subfactor	Nro.	Preguntas
Comportamiento del consumidor	Sensibilidad al precio	1	¿Cómo ha influido la pandemia en la nueva tendencia de precios de productos y/o servicios que aportan beneficios a la salud?
	Preferencias por compras online	2	¿Qué se necesita para que los clientes prefieran realizar compras a través de plataformas digitales en vez de utilizar medios tradicionales?
	Preocupación por temas relacionados a la sostenibilidad	3	¿Cómo influye en la percepción de los clientes o consumidores y en los colaboradores, ofrecer productos y servicios de forma sostenible?
Oferta comercial	Atracción de demanda	4	¿Qué acciones en concreto pueden realizar las empresas para atraer a su público objetivo, consumidores que están más conectados y buscan mejores experiencias?
	Oportunidad de negocio	5	Según tu opinión ¿Estimas que existe una oportunidad de inversión en Lima para los Marketplace de productos alimenticios saludables? ¿Por qué?
	Competencia en el mercado	6	¿De qué manera se pueda aprovechar los nuevos hábitos de consumo a la realidad que tenemos? ¿Cómo pueden competir empresas nacionales con la oferta de productos alimenticios saludables importados?
Productos alimenticios **saludables**	Tipos de productos alimenticios saludables	7	¿Qué tipo de productos alimenticios saludables estimas que tendrían más probabilidad de vender? ¿Por qué?
	Barreras de uso	8	¿Qué factores logísticos, higiénicos o de bioseguridad podrían representar una barrera para la comercialización de los productos alimenticios saludables?

	Distribución	9	¿De qué manera se puede asegurar la calidad de los productos durante el proceso logístico?
Propuesta de valor	Propuesta de Valor	10	¿Qué opina de la propuesta planteada y para qué tipo de público le parecería adecuada ¿Qué factores serían determinantes para que la propuesta resulte atractiva?

Anexo 7: Transcripción de entrevistas a expertos

Entrevista Nro. 1. Víctor Felipe - Coordinador de Ventas de Thika Thani

1. La sensibilidad al precio y las estrategias de promociones se vieron alteradas por la pandemia, ¿qué demandan hoy en día los consumidores de productos y servicios que aporten beneficios a su salud?

La gente se ha dado cuenta que estar sano implica cambiar de chip en temas de alimentación. Y en este tiempo se ha tratado de marginar lo mínimo posible y no ha sido solo por la pandemia, hemos tenido también el tema de los fertilizantes, pero ahí tratamos de que los precios no se disparen. Por ahí hemos tratado de hacer algunas ofertas planteando a los proveedores un esquema de 10-10 cada uno, para así ofrecer 20% de descuento de manera que el producto pueda salir, pero en cierta parte nuestros productos son asequibles. Una de las cosas que tenemos en Thika Thani es que no solamente tiene orgánicas, sino también tiene tradicional (natural es lo mismo), regional (como un King Kong o un Biscocho Castañeda que tienen gluten), entonces el consumidor puede llevarse una maca que no tiene certificación o una con una certificación orgánica y bueno ahí ya entra a tallar la diferencia de precios.

2. ¿Cómo crees que los clientes de hoy en día se están inclinando a realizar más compras desde plataformas digitales, específicamente refiriéndonos a productos de consumo alimenticio?

La pandemia ha traído cosas negativas y cosas positivas, y una de estas es cómo la gente empezó a creer en el e-commerce. Para nosotros durante el tiempo de la pandemia fue uno de los canales con mayor venta. Con la pandemia se llegaron a recibir hasta 300 pedidos por semana que se pedían por aplicativo y por whatsapp, porque por redes también vendemos. Nosotros estamos asociados con Cornershop, antes lo estábamos con Rappi pero nos cambiamos por un tema de margen, y bueno a través de nuestra página de shop. Pero ya viendo toda esta necesidad, el equipo de sistemas ha empezado a crear nuestro propio app, que se llama Yuyay, está en pruebas, y se inició porque nos dimos cuentas que el canal digital era un buen canal de ventas, así como empezaron a aparecer las cocinas oscuras, nosotros empezamos a tener también los "dark store", tenemos una en Pueblo Libre, de esta manera una persona que quiere distribuir los productos de Thika Thani y tiene un espacio en su casa, un pequeño almacén, nosotros le hemos ido a poner góndolas y le hemos puesto productos, los que tienen mayor rotación y desde ahí se despachan, y a esta persona se le da un descuento en las ventas para que él pueda marginar y ganar. Viendo esto sale la idea de Yuyay que ya está a un 70%, dentro de la opción saludable va a haber nutricionista e incluso ya hemos tenido algunas ventas desde la aplicación, y la idea es que con el tiempo nuestro shop desde la página va a desaparecer. Si teníamos 30 pedidos diarios, ahora tenemos unos 10 pedidos diarios, hay un montón de gente que no compraba por internet pero la pandemia ha traído consigo eso, sigue siendo un canal muy rentable.

3. ¿Cómo influye en la percepción de los clientes y en los colaboradores, ofrecer productos y servicios de forma sostenible (refiriéndonos a competencia/precio justo, impacto con el medio ambiente…)?

La gente valora bastante eso, lo que hemos visto también es que aparte de vender el producto, se está vendiendo historia, alguna enseñanza. Por ejemplo hemos estado en el salón del cacao y nostros estamos impulsando esto del mercado Thika Thani y decirles a los productores del cacao que podemos trabajar con ellos, pero para estar ahí teníamos que llevar chocolate así que llevamos el de Quillabamba, y con más de 100 stands que vendían chocolate, nos dimos cuenta que contando la historia y beneficios, los visitantes se interesaban y cuando vienen aquí a la tienda también les explicamos sobre el origen de los productos y a quiénes estamos ayudando. Casi el 50% del fluido de Thika Thani viene de los paneles solares, y eso es, quiénes están detrás, a quiénes ayudamos, la manera de cambiar al Perú es darle opción a esta gente que está detrás y si te alimentas bien y a un buen precio apoyas a los empresarios. Si te comes un sublime por ejemplo que no es cacao, entonces informar, la idea es esa que conozcan y este mercado de Thika Thani que vamos a comenzar a construir a finales de Agosto e inicios de Septiembre quiere eso, ser el mercado que esté lleno de impacto social.

4. ¿Con qué acciones en concreto crees que las empresas pueden atraer a su público objetivo, teniendo en cuenta que los consumidores hoy en día están más conectados y buscan mejores experiencias?

Nosotros nos hemos dado cuenta aquí en Lima que el consumidor compra si conoce historia, compra si prueba y compra si el empaque es bonito, esas son las 3 cosas que el consumidor limeño valora, por eso nosotros hacemos las ferias, el consumidor necesita ver para creer, por eso es que nosotros lanzamos el formato de feria para impulsar la tienda y siempre estamos pidiendo a los proveedores que vengan a la tienda y nos dejen pruebas. Hay una marca de Anchas de frutos liofilizados, existen los frutos deshidratados, a los que se les quita todo el agua poniéndolos al calor, y los frutos liofilizados que en vez de ponerlos al calor se ponen a mínimas temperaturas, bajo cero, se les quita el agua congelándolos, el fruto mantiene su textura y mantiene los nutrientes, y la gente se interesa mucho, y esa fruta liofilizada tiene baja cantidad de azúcar, mantiene la fructuosa. Por eso es que buscamos a personas como Dani Castro que tienen toda una historia y emoción al contarla y eso lo transmitimos con los consumidores cuando están por la tienda. Nosotros trabajamos con influencers dándoles algunos productos, para que también los muestren y cuenten un poco de esta historia.

5. Con el aumento de interés por la alimentación saludable de los últimos años, ¿Cómo crees que se debería gestionar o implementar una inversión en un Marketplace para este tipo de productos?

Si hay porque sino no habrían tantas tiendas, como un Organa que tiene más de 10 tiendas, la Sanahoria que va creciendo también, creo que todos se han dado cuenta que hay un mercado para esto. Las personas ya cambiaron su forma de ser, a nosotros nos escriben incluso desde el mismo Cono Norte, y de seguro en algún momento vamos a

tener cobertura por estas zonas, y cada distrito es distinto. Por ejemplo, aquí en Miraflores, el tema saludable se mueve y se mueve también desde el lado del turista, buscan más marcas, sin embargo distritos como San Borja, buscan productos más tradicionales. Entonces a lo que apuntamos desde esta tienda es a un público turista, que busca productos más regionales. Inclusive a Casa Andina, alguna veces le hemos atendido algunos pedidos, los turistas buscan a veces tallarines sin gluten, por ahí buscamos alianzas, también surtimos a los grifos Terpel. Es así que nos damos cuenta que la gente está cambiando su chip, más que todo quieren alimentarse mejor quieren cambiar sus hábitos.

6. ¿De qué manera crees que se pueda aprovechar los nuevos hábitos de consumo a la realidad que tenemos? ¿Cómo crees que pueden competir empresas nacionales con la oferta de productos alimenticios saludables importados?

La idea es que las redes sociales, que el contenido y es lo que nosotros le decimos bastante al equipo de marketing, que la única manera que la persona consuma peruano es que conozca los beneficios, que sepa que además de encontrar en el mercado una leche de almendra importada, aquí también los hay y además que sepa para qué es bueno la lecha de almendra. Es necesario que uno conozca para que pueda consumir, uno ve en las redes pero cuando lo ven aquí, se les habla de los aportes por ejemplo de las semillas para el tracto lento, en vez de que opten por laxantes que a la largan le pueden malograr la flora intestinal. Muchas personas no consumen porque no saben, entonces lo que hay que generar es conocimiento. Básicamente la gente está más receptiva en este tema, se han dado cuenta que un sistema inmunológico puede aguantarte cualquier cosa, que una miel con propoleo, que la cúrcuma te ayuda a desinflamar y que hay hierbas extraordinarias.

7. ¿Qué tipo de productos alimenticios saludables considera que tendrían más probabilidad de vender (nos referimos a productos de origen natura, ecológicos, orgánicos, entre otros)? ¿Por qué?

En ese sentido creo que los dos van a ir avanzando juntos, vas a encontrar mercado para ambos, en cuestión de precios, orgánicos te van a costar más por los certificados pero eso no quiere decir que uno artesanal sea malo, sigue siendo bueno, sólo que el orgánico va a especificar que no uso productos químicos ni pesticidas, pero ambos van a seguir creciendo porque la gente ya se dio cuenta que los superalimentos son importantes, es algo que ha empezado a creer mucho, el que no tomaba quinua, arveja, ahora sabe que les va a ayudar.

8. ¿Considerando el contexto actual, qué factores logísticos, higiénicos o de bioseguridad crees que podrán representar una barrera para la comercialización de los productos alimenticios saludables?

El tema de protocolos, higiénicos y de salud, considero que la gente ya cambio sus hábitos, la gente se cuida con el alcohol y todo, pero sí creo que un problema latente es el transporte, la gasolina se ha disparado, y ese es el problema por el cual muchos

emprendimientos no llegan a Lima, por el transporte. Por más que tendremos por ejemplo el servicio de entrega directamente gestionado por Thika Thani está el hecho de cómo abastecernos y el riesgo que tenemos de que por algún parto los productos orgánicos no lleguen en el tiempo de vida que se pueden vender y son aptos para el consumo.

9. El control de calidad de los productos y la satisfacción de los clientes son dos factores muy importantes en el comercio actual, ¿De qué manera crees que se puede asegurar la trazabilidad durante el proceso de entrega de los pedidos?

Ahí si hay que tener bastante cuidado, el que tenga buen empaque, trilaminados para que no se puedan malograr, incluso al armar las bolsas para los deliverys, la gente que se encarga de esto tiene que tener cuidado de las bolsas que utilizan, en algunos casos se necesitan movilizar con un frío, esas cosas requieren atención para que el producto le llegue al cliente en las condiciones adecuadas y así el cliente quede satisfecho. En cuanto a la entrega del pedido, la plataforma te indica que es en 24 horas, y con ello la persona encargada se comunica con el cliente y valida si estará en un rango de horario determinado para hacer la entrega, este lapso de 24 horas es porque a vece no tenemos el producto aquí, entonces la movida del producto se hace en la noche. Desde la app, se podrá indicar la hora de despacho. Incluso hay clientes que hacen sus pedidos e indican el recojo en tienda y otras personas que hacen sus compras por redes sociales.

10. ¿Qué opina de nuestra propuesta, para qué público le parece atractiva ¿Qué factores serían determinantes para que la propuesta resulte atractiva?

Lo que ustedes pueden hacer es manejar un almacén para poder atender con mayor facilidad, podrías hacer un Marketplace para varias tiendas, y tendrían que direccionar su público objetivo tal vez por zonas, porque consumen diferente, distritos como San Borja que buscan consumir día a día y se mueven con toda la familia, entonces hay que entender cómo funcionan las zonas. Esta es nuestra app en creación, con secciones de: novedades, regala bienestar, empezar a cuidarte, descubre nuestras categorías (chocolates, superfoods, de cosmética natural, de desayunos saludables, veganos y sin gluten, así es como se ha armado Yuya; en cambio si entras al shop de Thika Thani, hay: desayunos saludables, cocinas saludables, de fiesta como tragos y luego los productos más destacados, los que más se venden. Y también se les da la opción para que busquen el producto por compañía o provincia, las opciones de compra son de recojo en tienda o delivery a domicilio. En la parte de bienestar, ahí podrán encontrar contenido de nutricionistas, sesiones en vivo para informar, en tienda nosotros ya contamos con 3 nutricionistas con consultas gratuitas y están nutriendo el app, y son además quienes capacitan a las tiendas con charlas. La app ya está lista para descargarse. Yuyay va a ofrecer el servicio Thika Thani y además también tener marcas como Ecoandino o Gatti que tienen una infinidad de productos, y con un diferencial propio al de Thika Thani, esta app va a servir para que este tipo de marcas puedan distribuir desde ahí sus productos.

Entrevista Nro. 2. Víctor Espinoza - Responsable del área de conocimiento de Innovación en La Salle.

1. La sensibilidad al precio y las estrategias de promociones se vieron alteradas por la pandemia, ¿qué demandan hoy en día los consumidores de productos y servicios que aporten beneficios a su salud?

Buena pregunta. El mercado de lo saludable cada vez es una tendencia clara dentro de la sociedad. En base a eso, aparentemente sí que puede ser un camino interesante a explorar para poder abrir vías de negocios en ese contexto. Sí que es cierto que no todo el mundo tiene esa sensibilidad. Cada vez hay más personas en la clase media, hay una clase media incipiente, que cada vez es más consciente de eso. Por tanto prefiere comprar alimentos, que cumplan con una serie de requisitos, en base a lo que es la sostenibilidad y lo que es la salud, alimentos sostenibles saludables y sobre todo que tengan un precio razonable, pueden costar un poco más pero dentro del precio del mercado.

2. ¿Cómo crees que los clientes de hoy en día se están inclinando a realizar más compras desde plataformas digitales, específicamente refiriéndonos a productos de consumo alimenticio?

Por mi propia experiencia considero que si está muy marcada esta inclinación pero también se debe buscar un encaje en el mercado perfectamente, puede haber negocio, pero la clave está en cómo atraer a los consumidores que realizan más compras desde plataformas digitales como los Marketplaces, la clave está en cómo atraerlos más allá de tener un Marketplace que cumpla con una serie de funciones y que ofrezca una serie de productos, de una manera mucho más atractiva porque Marketplaces ya existen y de seguro en Perú también alguna empresa está cubriendo este segmento de personas que buscan hacer sus compras online.

3. ¿Cómo influye en la percepción de los clientes y en los colaboradores, ofrecer productos y servicios de forma sostenible (refiriéndonos a competencia/precio justo, impacto con el medio ambiente…)?

Estos segmentos van a ser el futuro, el cambio de mentalidad, de tendencia hacia esta preocupación social cada vez es mayor, es evidente, por lo tanto iniciar un camino en este sentido es muy interesante. Esto va a ser progresivo, cada vez va a haber más, pero también hay mucho desconocimiento, y por tanto no es un segmento amplio en ese sentido ahora, personas con unas tendencias muy claras. Ese elemento social, justo, sostenible, le tendrán que dar mucho atractivo porque las personas hoy en día lo tienen muy cercano, son cosas que las oyen más, por lo tanto ese consumidor está cada vez más sensibilizado, ahora solo tendrán que hacerlo más atractivo para que el consumidor comprenda cómo puede poner su granito de arena. Hacer que el Marketplace a través de un mensaje de que harán un mundo más justo, que van a cubrir necesidades y problemas en base a alimentos saludables, a alimentar la dieta de las personas, en reducir la obesidad infantil, todo ese tipo de cosas son mensajes que pueden calar, y orientar a sus

productos en esa línea, dando además un abanico de posibilidades pues creo que estaría muy bien, pero hay que evidentemente qué hay en el mercado, seguro que hay estadísticas de cómo ha crecido la sociedad peruana en estos ámbitos, de cómo han cambiado los hábitos de consumo en base a esta evolución, sensibilidad en lo sano, lo justo, lo más natural. De que hay mercado, hay mercado, deberéis pensar en una serie de elementos que se orienten a lo mismo, eso los definiría muy bien como una línea de productos alimenticios saludables que ayuda a personas con necesidades específicas.

4. ¿Con qué acciones en concreto crees que las empresas pueden atraer a su público objetivo, teniendo en cuenta que los consumidores hoy en día están más conectados y buscan mejores experiencias?

Hay negocios que funcionan en base a una pequeña consulta con una dietista, con una persona especialista en dietética, y esa consulta es gratis y esa persona te recomienda los productos que puedes comprar en esa tienda, es decir que tienes recomendaciones de una dietista de productos que vayan bien para tu salud, para tu peso, para el colesterol, evidentemente esos productos los compras de ahí. Si eso lo podéis trasladar a un sistema como lo mencionas, que conectándote a la página web a través de una serie de preguntas, de entrevista online, en base a qué es lo que buscas, te permita buscar alimentos por diferente necesidad o interés. A partir de aquí se puede hacer una identificación de cuáles son los elementos que hoy en día afectan más a esa componente de salud a nivel global, a nivel estadística, y a partir de ahí incorporar en vuestros catálogos aquellos productos que son más interesantes para personas con unas problemáticas extendidas, temas de estrés, de colesterol, de insomnio, entonces ahí podéis centrar el catálogo de productos y no hacerlo muy extenso, no se trata de que tengáis de todos sino de solo aquello que puede tener un aporte a través de algún mensaje muy claro. Y la consulta previa la podéis hacer en función de un formulario que te permita captar una serie de información a través de la cual automáticamente le puedas ofrecer una serie de productos incluso de dieta, o evidentemente podéis tener un consultorio con un dietista que atiende a través del chat, una especie de consultorio en el que van a necesitar a alguien que esté ahí, tendrán que ver cuál es la fórmula más interesante. Si tenéis capacidad de crear un pequeño modelo de información en el que a partir de una serie de información que puede rellenar el usuario a través de un formulario para que así le puedan dar mejor la información, sin tener que cargue muchísima información, tal vez lo puedan hacer de manera muy automática, el hecho de que tenga que haber una persona allí detrás siempre es más costoso, más difícil. Yo lo automatizaría lo más posible.

5. Con el aumento de interés por la alimentación saludable de los últimos años, ¿Cómo crees que se debería gestionar o implementar una inversión en un Marketplace para este tipo de productos?

Me parece que es un tema que con algunas ideas se puede intentar explotar en el mercado, en la manera que podáis identificar algo que realmente aporte un valor diferencial, por consiguiente, poder construir en una primera versión un producto

mínimo viable (MVP) que os permita salir al mercado e ir testeando e ir viendo cómo el cliente va reaccionando en base a esto, es muy interesante, tiene posibilidades pero tenéis que pensar en esa propuesta de valor en la que realmente podáis aportar algo diferente, ya sea porque tratáis diferentes productos alimenticios saludables y le dais una guía muy interesante al consumidor, ya sea porque os especializáis en unos elementos muy concretos donde determinadas personas, no sé cuántas personas celiacas hay en el Perú, pero de seguro habrán lo suficiente como para que puedan tener un rendimiento en el negocio, habría que ver cuáles son estos segmentos, cuáles son estas tipologías que se pueden agrupar, cómo le puedes dar diferentes alternativas de selección, cómo puedes darle una garantía de que el producto que le recomiendas está orientado para eso que pides, lo que le ofrezcas le pueda dar garantía que ese producto cumpla con su necesidad, todos esos temas pueden hacer atractivo el Marketplace y luego evidentemente darle ese envoltorio de empresa sostenible, puede darle también un valor adicional.

6. ¿De qué manera crees que se pueda aprovechar los nuevos hábitos de consumo a la realidad que tenemos? ¿Cómo crees que pueden competir empresas nacionales con la oferta de productos alimenticios saludables importados?

Bueno, estas personas buscan diferentes alternativas, es decir, productos que habitualmente compran todos los días y que quieren de alguna manera desligarse de las marcas habituales. Pues creo que buscan otro tipo de productos que le asegure o le garantice de una manera más clara los elementos saludables y los elementos sostenibles, pueden dirigirse a un segmento relacionado con personas que buscan determinados productos nacionales que no se venden habitualmente en otros sitios, es decir que sean productos alimenticios saludables, pero que no sean excesivamente extendidos, porque supongo que también habrán otras marcas en los supermercados que venderán también productos incluso importados de manera masiva y que intentarán vender, teniendo en cuenta ese factor y que ellos también cada vez están trabajando más en ese ámbito. Sin embargo, el diferencial de vosotros está en aportar cierto granito a negocios locales, empresas peruanas y que de alguna manera vosotros podáis incentivar mucho más.

7. ¿Qué tipo de productos alimenticios saludables considera que tendrían más probabilidad de vender (nos referimos a productos de origen natura, ecológicos, orgánicos, entre otros)? ¿Por qué?

Entonces, básicamente eso podrían ser los elementos a tener en cuenta con un Marketplace de productos alimenticios saludables, habrá que ver un poco en qué tipo de productos os vais a centrar, si son productos muy específicos, lo cual puede a especializarse en una tipología de productos concretos, si son productos muy generales, ahí vais a tener más competencia, si son muy generales para todos los públicos, ahí también podríais pensar en a lo mejor en productos que puedan estar orientados a una tipología de problema de salud en concreto, celíacos, etcétera. Pero claro, aquí que se abre todo este otro contexto, vegano no es porque tenga una necesidad de salud real, sino porque es un interés. Pero tendréis que centrar muy bien eso, es decir, buscar

productos diferenciales, los Marketplace generales ya existen, si podéis encontrar un tipo de mensaje muy convincente mucho mejor, sino competiréis con muchos, y el engagement no será muy elevado, si buscáis mensajes muy claros, elementos diferenciales en este tipo de productos, si además ofrecéis alguna facilidad dentro del Marketplace para poder seleccionarlos, para poder comprarlos a unos precios razonables, pues esto pude tener encaje. Tenéis todo el estilo de vida saludable, por tanto aquí encontráis varios segmentos, tiene varios estilos, tienes las personas que tienen un problema de baja tolerancia a ciertos alimentos, o incluso problemas de alergias, de personas que no pueden consumir determinado tipo de productos, todo eso puede darte un ámbito específico, hay muchas personas que realmente tienen problemáticas de diferente tipo y son lo suficiente como para generar negocio.

8. ¿Considerando el contexto actual, qué factores logísticos, higiénicos o de bioseguridad crees que podrán representar una barrera para la comercialización de los productos alimenticios saludables?

Pienso en productos que van a estar empaquetados, normalmente este tipo de productos no deja de comercializarse de una manera diferente al resto, por lo tanto no veo muchas diferencias, tal vez a lo mejor se puede investigar qué fórmulas existen hoy en día en sentido de una cadena logística alineada a esa sostenibilidad, alineada a lo mejor a una economía circular, de reciclaje, alinear la propuesta más allá del propio producto, todo lo que es vosotros como empresa, como proceso sostenible, alineado a estos elementos de economía circular que luego se puedan reciclar, que el propio consumidor al comprar este tipo de productos también esté ayudando más allá que compre un producto que le guste, o a su propia salud, también el envoltorio esté orientado a ayudar al reciclaje, a ayudar a la sostenibilidad de la sociedad, eso también puede tener sentido así completáis todo el círculo de no solo comercializar productos alimenticios saludables sino que te lleguen a la casa a través de una cadena logística que no hace daño al entorno, que respeta al medio ambiente. Que podéis complementar la propuesta con este tipo de enfoques puede ser muy interesante porque le pueden dar un valor adicional que los diferencia, además de vender barritas de pan integra, por decir algo, que las pueden conseguir en cualquier supermercado, pero si podéis pensar en esto, les pueden dar un plus.

9. El control de calidad de los productos y la satisfacción de los clientes son dos factores muy importantes en el comercio actual, ¿De qué manera crees que se puede asegurar la trazabilidad durante el proceso de entrega de los pedidos?

Lo que seguro están contemplando es un canal donde de alguna manera centralizáis un segmento de personas por el cual sea más factible acercarse de una manera más especializada. Entiendo que estos productos evidentemente surgen de estas empresas proveedoras, y seguro tendrán algún acuerdo para clientes que hacen pedidos con diferentes productos que tengáis en vuestro catálogo y si no van a tener un almacén central pero como van a trabajar con diversos proveedores y cada uno de ellos ofrece una serie de productos determinados, pero yo como cliente no entiendo de ello, y si

compro diferente productos en una fecha determinada me va a importar que lleguen en una sola entrega, y no sueltos. Entonces tendrán que revisar alguna empresa con una solución logística para lo que requieren, para centralizarlo a través de ellos y puedan crearles el pedido a entregar al cliente. Incluso aquí las empresas de Courier ya tienen una plataforma para ello y son ellos quienes lo hacen, ellos se encargan de recogerte el producto de donde corresponda pero tienen la información del pedido global, por tanto cuando lo leen recogen todo y lo envían directamente al cliente, habrá que ver cuánto les van a cobrar por esto, porque lo que tienen que sacarle a esto es rentabilidad, pero seguramente hay soluciones que lo hacen. Con respecto a la calidad de los productos tendrán que homologar a los proveedores, tenéis que pensar quiénes son y si cumplen las leyes de calidad, y de los envasados que se realizan dentro de Perú o incluso a nivel internacional, tienen que tener garantías de que los productos de los proveedores cumplen con una serie de normas de calidad y de la sanidad.

10. ¿Qué opina de nuestra propuesta y para qué público le parece atractiva ¿Qué factores serían determinantes para que la propuesta resulte atractiva?

Me parece que tiene bastante recorrido, lo que quiero decir es que lo pueden explotar. Y en función al nivel que lleguéis en la propuesta de valor, lo fundamental estará centrada en la complejidad logística, tendréis que ver cómo impacta en vuestra estructura de costes y cómo os permite sacar rendimiento del negocio, porque evidentemente esos recursos no los tenéis y van a tener que subcontratar la logística o llegar a un partnership con una empresa especializada con la logística en la web que se encargue de llevar estos elementos, podéis sacar ideas de webs que ya existen y tienen bastante recorrido. Lo que interesa es que el negocio rentable para vosotros. Yo me centraría en la especialización, y en la variedad de la especialización, y en esto que comentas de la experiencia, de darle un sentido más entrañable, de encontrar productos para la salud con determinada información adicional y un sentido muy sostenible, un sentido de emoción con personas que son muy sensibles a ello, eso también es importante porque puede ser un gancho para el cliente.

Entrevista Nro. 3. Dani Castro - Gerente General de Healthy Me

1. La sensibilidad al precio y las estrategias de promociones se vieron alteradas por la pandemia, ¿qué demandan hoy en día los consumidores de productos y servicios que aporten beneficios a su salud?

La venta por internet en pandemia se disparó, antes nosotros por internet prácticamente no vendíamos, comenzamos a vender como dicen los españoles un montonazo. Nosotros tener exportación y venta nacional y canal tradicional y el principal canal sigue siendo las tiendas orgánicas saludables, si bien no es que haya muchas pero hay más que antes, eso es un hecho, cuando nosotros empezamos no había, empezamos en el 2010 , nosotros nacimos exportando , por eso es que los empaques los ves en inglés, en castellano y en francés, lo que pasa es que aparece un cliente de un país cualquiera

con un pedido de 250 mil dólares que hacen que tu venta se pare , pero ya quisiera tener una venta así todos los meses pero no hay. Y en el mercado nacional la ventaja es que tú le puedes ir tomando el pulso a tu cliente, saber lo que pasa, porque deja de comprar, ¿por dónde van las preferencias no? Acá si bien durante el inicio de la pandemia el consumo de la comida saludable creció, el tema político pues lo afecto tremendamente, en esta semana ya tengo 2 amigos que me han pasado su curriculum buscando chamba. Esto es debido a que el tema político afecta a lo económico. Ahora quieren atacar a modelo económico.

2. ¿Cómo crees que los clientes de hoy en día se están inclinando a realizar más compras desde plataformas digitales, específicamente refiriéndonos a productos de consumo alimenticio?

El esquema tecnológico es vital, stock no manejan, es la plataforma, la versatilidad y que sea amical, que sea atractivo, lograr que la gente entre a la plataforma, que enamore, que la persona haga clic y entre a navegar porque hay algunas tiendas o plataformas donde la gente se aburre. Y eso es algo que deben investigar un poco. Hay algunas tiendas que entras y no hay, y en Barcelona hay una tienda llamada sefora y llegabas y la música era buena onda, te ponía pilas, y eso como lo pueden traducir a la plataforma digital y la persona quiera seguir estando ahí y a qué segmento de mercado van a atender. Una cosa es atender a las personas mayores o menores de 50, a personas entre 30 y 40 y otra a los millenials, es más¡ a la gente de 20 años tú les dices que te escriban un correo, ellos están viendo dinosaurios, ahora todo es whatssap. Es la generación, es la inmediatez de cómo han nacido.

3. ¿Cómo influye en la percepción de los clientes y en los colaboradores, ofrecer productos y servicios de forma sostenible (refiriéndonos a competencia/precio justo, impacto con el medio ambiente…)?

Bueno el sector es bonito, tu sientes, percibes que tienes un impacto positivo con el consumidor y con las personas por donde lo veas, esto lo vives lo palpas y te mandan testimonios de la gente. Los testimonios que te pueden dar los consumidores son gratificantes porque el sector del mercado nacional no es tan grande, y los tipos de testimonios que nos envían son por ejemplo:

Testimonio 1: Milu Valdivia. Yo tomo la maca para mujer hace 15 días y es lo máximo, me regulo el estómago e increíblemente me ayudo con la soriasis que tenías por el estrés.

Respuesta de healthy me: Hola mili, nos llena de alegría que alguien nos escribe mencionándonos los beneficios que obtiene de nuestros productos, gracias por compartirlo, pronto tendremos novedades.

La soriasis es la despigmentación de la piel y es este tipo de cosas nos entrega un tipo de recompensa no monetaria pero si gratificante. Y esto de acá tiene un asidero científico real. La maca es un alimento daltogeno que crece por encima de los 4000

metros sobre el nivel del mar, un alimento daltógeno es aquel que estimula las glándulas internas del consumo, una de las glándulas que estimula es la suprarrenal que son los riñones y qué es lo que genera la hormona cortisoide. Y la hormona cortisoide es la hormona del estrés, entonces si comiendo maca regulas tu nivel de estrés qué es la causa principal de la soriasis, ya es seguro que la causa desaparezca entonces para responder a tu pregunta esa es la forma en que percibes la sostenibilidad y hacia atrás con tus proveedores es decir estás trabajando con gente directamente del campo es decir con el agricultor o con la asociación de agricultores u cooperativas quienes están bien organizados. Ahora bien difícil trabajar con agricultores, antes viajaba más y ahora ya tenemos relaciones fuertes, entonces vamos avanzando. Algunos tienen certificación orgánica y te lo proporcionan sin embargo existen otros que no lo tienen, y tu veras si le compras o no, si no le compras obviamente no puedes decir que el producto es orgánico, tienes que decir que el producto es silvestre que significa que el producto es orgánico no certificado, un ejemplo el camu camu, yo le digo a mis clientes este producto no es orgánico. Ustedes en el Marketplace no pueden trabajar con productores de materia prima, tienen que hacerlo con materia prima procesada.

4. ¿Con qué acciones en concreto crees que las empresas pueden atraer a su público objetivo, teniendo en cuenta que los consumidores hoy en día están más conectados y buscan mejores experiencias?

Las ventas en las tiendas orgánicas son ventas asistidas, porque tu vas a una tienda y te asisten, pero la venta viene por colación, y el cliente te puede decirte que quiere algo que te pueda ayudar con la gastritis, entonces tu les dices que puede llevarse la pulpa de noni o alguien que tiene problemas de cálculos en los riñones tu le dices puede tomar cambudin y las opciones que tengas, por eso los colaboradores, el equipo de ventas de las tiendas tiene que reconocer el producto. Ahora en un Marketplace tienes que poder brindar la información, debe estar ahí para que el cliente pueda entrar, y ahora la gente no quiere leer, se tienen que buscar la forma de brindar la información de una manera ágil. La tecnología permite que gestione un video de 20 segundos donde se muestre los beneficios del producto, ahora hacer un video es chamba , tienes que lograr que el proveedor del producto haga el video y lo envíe.

5. Con el aumento de interés por la alimentación saludable de los últimos años, ¿Cómo crees que se debería gestionar o implementar una inversión en un Marketplace para este tipo de productos?

Si existe, el tema siempre va a ser si tienes los recursos y sabes cómo hacerlo, la oportunidad está ahí mucho más que antes. El público ha crecido, cada vez hay más gente y por lo tanto hay cada vez más apertura, más predisposición , la gente se ha dado cuenta que comiendo sano no se enferman.

6. ¿De qué manera crees que se pueda aprovechar los nuevos hábitos de consumo a la realidad que tenemos? ¿Cómo crees que pueden competir empresas nacionales con la oferta de productos alimenticios saludables importados?

Todos nuestros productos son peruanos y tienes que buscar elementos diferenciadores. Nuestro elemento diferenciador es presentarte un producto que nutricionalmente hablando sea diferenciado, que en el mundo es considerado super fit pero agradable al paladar, y lo puede comparar libremente con otras marcas, no se compara y ustedes saquen sus conclusiones. Nosotros entramos con el snack de sacha inchi hace 6 años y habían como 15 marcas en el snack, hoy día estamos solo nosotros y otro más. El producto debe ser sabroso.

7. ¿Qué tipo de productos alimenticios saludables considera que tendrían más probabilidad de vender (nos referimos a productos de origen natura, ecológicos, orgánicos, entre otros)? ¿Por qué?

Te voy a contar un caso en el año 2007 yo trabajaba en una minera, y un amigo me contó que le duele la cabeza entonces le dije porque no te compras linasa y te haces un jugo de frutas todas las mañanas y le hechas 4 cucharadas. Me comentó que no tenía tiempo, entonces le dije te vas al supermercado y te compras el aceite de sacha inchi más caro (para asegurar que sea bueno) y que tome 2 cucharadas en la mañana, en la noche y en la tarde, a los 2 días se le había ido la migraña que tuvo desde niño, le respondí que no había heredado nada de su mamá y le explique cuáles son las fuentes del omega 3 y le dije que tal vez en casa no usaban ninguno de estos ingredientes: chía, linasa, sachainchi, pescados de carne negra, entonces su cerebro requería eso. La chia, linasa y sacha inchi tienen de 5 a 7 veces más omega3 que el pescado de carne negra (el mero, el jurel). El aceite de sacha inchi se hecha en tus ensaladas, no se fríe ya que debido a los altos contenidos de omega3 cuando se calienta se oxida y en lugar de ser bueno se vuelve malo, satura tu sangre.

8. ¿Considerando el contexto actual, qué factores logísticos, higiénicos o de bioseguridad crees que podrán representar una barrera para la comercialización de los productos alimenticios saludables?

Bueno la inocuidad son los cuidados básicos y hay formas de mantener la limpieza con productos no químicos permitidos. Cuando te comes un brownie convencional y otro preparado con ingredientes orgánicos tu cuerpo lo nota, no lo digo por ciencia sino por experiencia. Ósea cuando tu comes algo tu cuerpo lo siente en el acto.

9. El control de calidad de los productos y la satisfacción de los clientes son dos factores muy importantes en el comercio actual, ¿De qué manera crees que se puede asegurar la trazabilidad durante el proceso de entrega de los pedidos?

En la documentación vienen los lotes con eso aseguran la trazabilidad, tú le vendes cada uno de mis productos y es su lote de producción y si tú quieres ver puedes ver la trazabilidad. Y lo haces también para tu tranquilidad, porque algún problema en algún momento y tú dices ok donde paso el problema y comienzas ir hacia atrás, pero si haces las cosas bien no debería haber cualquier rollo ósea y lo bonito del sector es que es sano en el tema de la operación, la gente es más sana, ahí también hay gente mete cabeza pero en general es sana.

10. ¿Qué opina de nuestra propuesta, para qué público le parece atractiva ¿Qué factores serían determinantes para que la propuesta resulte atractiva?

Yo tengo clientes ubicados en distritos muy lejanos y ahí me compran al contado, se conoce ahora el caso del surgimiento de Mega Plaza Norte. Había una demanda desatendida, el Marketplace tiene la ventaja que no tiene límites, llega a donde el cliente quiere y simplemente paga el delivery a todas partes , ustedes deben tener estructurado el delivery a todas partes. Por ejemplo Gatorade fue un producto creado y segmentado solo para los deportistas pero para la gente que hace deporte de alto impacto y alto rendimiento y no es el caso de ninguno de nosotros pero todos aquí lo hemos tomado en algún momento porque ok la publicidad puede estar segmentada para ese segmento de mercado pero eso no quiere decir que solo ese segmento de mercado lo consuma.

Entrevista Nro. 4. Juan Piñan - Gerente General de Passion Fresh Sac (Exportadora número 1 de mango fresco aéreo)

1. La sensibilidad al precio y las estrategias de promociones se vieron alteradas por la pandemia, ¿qué demandan hoy en día los consumidores de productos y servicios que aporten beneficios a su salud?

Actualmente las personas han cambiado su mentalidad, comer sano a partir de productos alimenticios saludables ya es parte de su vida diaria, lo que falta en el sector es quien pueda impulsar el consumo y masificarlo en este tipo de productos y se encuentre al alcance del consumidor como sucede en el caso de otro tipos de productos tradicionales.

2. ¿Cómo crees que los clientes de hoy en día se están inclinando a realizar más compras desde plataformas digitales, específicamente refiriéndonos a productos de consumo alimenticio?

Primero que nada así como en otros sectores considero que la pandemia ayudó a agilizar muchas formas de consumo y venta hacia un canal digital, personas que antes no confiaban en el e-commerce ahora consideran que esto les ha facilitado la vida. Enfocándonos al consumo alimenticio de productos alimenticios saludables, la realidad es que existe muy poca facilidad para adquirir este tipo de productos a través de los canales digitales, colocarlos y masificarlos en apps o en opciones que faciliten la adquisición y se encuentren al alcance del consumidor final será un gran acierto.

3. ¿Cómo influye en la percepción de los clientes y en los colaboradores, ofrecer productos y servicios de forma sostenible (refiriéndonos a competencia/precio justo, impacto con el medio ambiente…)?

Influye en la imagen de las empresas hacia la sociedad, existe una mayor valoración positiva de los clientes que tienen mayor conocimiento de cómo se obtuvo y se trabajó el producto que se llevan a casa, asimismo existe una fuerte identificación de los

colaboradores que observan que la compañía donde trabajan además de lucrar también se preocupan por todo el bienestar de toda su cadena de suministro, esto incluye el impacto del medio ambiente, etc. Asimismo, también dependerá del impulso que se coloque a la idea de negocio. Se debe considerar que este tipo de productos no se encuentra actualmente al alcance de todo tipo de consumidores con la misma calidad, los estándares de calidad de este tipo de productos esta manejado en su mayoría en las tiendas retails, en donde solamente por el momento se ve la venta de estos productos. Manejarlo ahora por otro tipo de medios hará la diferencia en comer sano a nivel de varios sectores y consumidores finales.

4. ¿Con qué acciones en concreto crees que las empresas pueden atraer a su público objetivo, teniendo en cuenta que los consumidores hoy en día están más conectados y buscan mejores experiencias?

Definitivamente con mejores experiencias. Considero la difusión de iniciativas como las que ustedes plantean ya que es la principal complicación por la cual no se consume mucho actualmente estos productos. También esto incluye el empaque de los productos, historia, lugares de reparto, etc.

5. Con el aumento de interés por la alimentación saludable de los últimos años, ¿Cómo crees que se debería gestionar o implementar una inversión en un Marketplace para este tipo de productos?

Sí por supuesto aquí en Lima de alguna manera ha proliferado el consumo de comida rápida y actualmente hay mucha gente que le gustaría comer sano, existen cambios de dietas, la necesidad del consumidor a un tipo de vida más saludable, a la cual no es tan fácil de adquirir y no está al alcance de la mano

6. ¿De qué manera crees que se pueda aprovechar los nuevos hábitos de consumo a la realidad que tenemos? ¿Cómo crees que pueden competir empresas nacionales con la oferta de productos alimenticios saludables importados?

Bueno principalmente a través de las redes sociales y a hacia los medios de pago seguros, que actualmente es uno de los medios más usados a nivel mundial después de la pandemia. Actualmente el consumidor desea saber más acerca de las bondades de los productos que consume y como las compañías estamos en la obligación de brindárselas de la manera más fluida posible.

7. ¿Qué tipo de productos alimenticios saludables considera que tendrían más probabilidad de vender (nos referimos a productos de origen natura, ecológicos, orgánicos, entre otros)? ¿Por qué?

Bueno en mi opinión y las frutas, hortalizas, granos secos son las que el consumidor les gustaría poder acceder de una forma más práctica porque forman parte de la canasta básica, el consumo sería superior y habría una mayor inclinación del consumidor a comer sano.

8. ¿Considerando el contexto actual, qué factores logísticos, higiénicos o de bioseguridad crees que podrán representar una barrera para la comercialización de los productos alimenticios saludables?

Esto está relacionado directamente con un tema del agro es decir difundir y superar las buenas prácticas agrícolas para el consumo nacional, lo cual normalmente se manejan en cultivos bastante informales.

9. El control de calidad de los productos y la satisfacción de los clientes son dos factores muy importantes en el comercio actual, ¿De qué manera crees que se puede asegurar la trazabilidad durante el proceso de entrega de los pedidos?

Todas las compañías que comercializan ese tipo de productos ya sea indirecta o directamente deberían hacer seguimiento a las buenas prácticas agrícolas, así como también el seguimiento de la calidad desde el campo hasta los lugares donde se comercializaría desde su cosecha hasta su entrega al consumidor final. Además, incluso hay clientes que hacen sus pedidos e indican el recojo en tienda y otras personas que hacen sus compras por redes sociales.

10. ¿Qué opina de nuestra propuesta, para qué público le parece atractiva ¿Qué factores serían determinantes para que la propuesta resulte atractiva?

El comercio digital o virtual actualmente es algo innovador y viene siendo un Boom en el mundo, es decir no solo estamos hablando de alimentos, sino que ha llevado a darle la facilidad y accesibilidad a las compras sin tener que asistir físicamente. Si esto está planeado correctamente desde la logística y el abastecimiento representará una buena alternativa para los modelos que ya se manejan de manera virtual.

Entrevista Nro. 5. Roberto Seminario – Gerente Comercial de SILVATEAM

1. La sensibilidad al precio y las estrategias de promociones se vieron alteradas por la pandemia, ¿qué demandan hoy en día los consumidores de productos y servicios que aporten beneficios a su salud?

Definitivamente la pandemia cambió por completo el concepto del consumidor. Hoy en día, el consumidor es una persona mucho más exigente, es una persona que necesita los productos ya; como decimos “los necesita para hierro y el precio”, creo que esta pandemia y el consumidor estuvo dispuesto a pagar un poco más porque sabía la escasez de diferentes productos y sobre todo los naturales, además de que era un poco difícil conseguirlos. Entonces la gran mayoría empezó a usar herramientas digitales, se cerraron muchos centros laborales y se enfocó la gente en ofrecer todo por WhatsApp y diferentes medios también siendo la tendencia los productos naturales. Y yo creo que la pandemia nos enseñó que lo más importante era tener productos que realmente te ayudaran mucho a la salud para lidiar con esta enfermedad que de alguna manera tú vas a tenerla, ya sea en casa o en casas muy cercanas de familiares.

2. ¿Crees que los clientes de hoy en día se estén inclinando a realizar más compras desde plataformas digitales, específicamente refiriéndonos a productos de consumo alimenticio?

Definitivamente. Y yo creo que de nuestra generación para abajo estamos más conectados al día a día y conocemos más las herramientas digitales. Alguna vez hemos pedido algo por vía de diferentes plataformas electrónicas. Entonces, si en casa vivías con alguien mayor, esa persona mayor te decía oye, por favor pide esto, ya sea de la farmacia y del mercado y de la tienda. Y eso se dio en pandemia realmente. Entonces nos vimos obligados a trabajar de esa manera. Yo creo que los más beneficiados fueron las generaciones Boomer, las generaciones de los muchachos de 20 años, que ellos están con Internet. Ellos serán felices comprando de esa manera. No podíamos salir de casa, la tienda de la esquina por ahí, algunas abiertas, otras no. Se crearon nuevas tiendas con plataformas digitales y uno se vio obligado a comprar. Yo compraba frutas, verduras y demás cosas que necesitábamos en el hogar. Y fue bueno. Y si te das cuenta, los costos no fueron tan altos, porque ahí eliminamos muchos costos y de personal. Y eran costos de delivery, que generalmente tenía un muchacho en bicicleta y te traía lo que necesitabas.

3. ¿Cómo influye en la percepción de los clientes y en los colaboradores, ofrecer productos y servicios de forma sostenible (refiriéndonos a competencia/precio justo, impacto con el medio ambiente…)?

Yo diría que bastante y desde las provisiones de las bolsas, que si quieres una bolsa tienes que pagar más. Y hoy en día no sólo es importante el producto que vas a consumir, que sea un producto natural, que sea un bien pagado al que cosechó ese producto. Si no además el envase es sumamente importante y yo creo que ahí entró a tallar muy fuerte. Las empresas de corrugado se dispararon en ventas, en pandemia, aunque claro y fuera de todo pronóstico, la verdad, por ejemplo, aquella persona que vendía desde casa y tenía que presentar un producto, vamos a llamar, hacía postres y tenía que mandar el postre. No va a mandar en una bolsa, no lo mandan en una caja de plástico. Lo mandaba en cartón. ¿Por qué? Porque hablaba bien del ambiente, se mantenía bien el producto y no es posible que llegue un postre elaborado de forma natural, bien hecho y en un material de plástico. Entonces dices Oye, ¿qué pasó acá? Entonces nos cambió un poquito la mentalidad. Yo creo que si la normativa de no bolsas, no plásticos, no sorbetes y eso acompañado al el medio ambiente y acompañado a la pandemia, que los humanos dejamos de salir a las calles y enfocaban los océanos, enfocada en las playas y era hermoso, espectacular todo. Una muy fuerte tendencia a la sostenibilidad, al medio ambiente. Y eso es bastante bueno. Deberíamos de aprender de países de afuera que cuidan mucho el medio ambiente con ciertas certificaciones, el papel o el jalal. Y la verdad que nos hace falta mucho, pero yo creo que aprendimos. Acá aprendimos y el cartón es un producto amigable, entonces nos fue bien con eso, la verdad. Dejamos el plástico de lado, productos naturales y no solo productos, sino los envases, que eso es importantísimo.

4. ¿Con qué acciones en concreto crees que las empresas pueden atraer a su público objetivo, teniendo en cuenta que los consumidores hoy en día están más conectados y buscan mejores experiencias?

Primero es cumplir al cliente, porque yo creo que la parte de ventas marketing ofrece mucho el producto, se lo entregas y número uno, si el cliente está satisfecho con ese producto, te va a volver a pedir. Y si no tienes la capacidad para poder brindarle nuevamente ese producto, la verdad que estás fuera del mercado. La pandemia creó mucho esa diferencia porque con ella vinieron las restricciones de las líneas navieras, restricciones de comercio exterior y muchas cosas no llegaron a tiempo. Tú tenías que estar bien abastecido con un producto que pudieras abastecer de forma local, debías tener una muy buena logística, y si no la tenías, porque por ejemplo si te compran un producto y éste es bueno, te lo vuelven a comprar y si no los puedes abastecer, van y compran a otro. Eso es uno, abastecimiento al cliente. Número dos, lo importante es acompañarlo en el precio. Si bien es cierto, a veces tú presentas un precio de introducción, pero tú le tienes que decir bueno, este es mi precio en el siguiente precios este. Pero tampoco abusar de ellos, porque muchas empresas en esta pandemia quebraron, desaparecieron y por ahí se formaron algunos monopolios de algunos productos y abusaron con el precio, y después cuando salió el segundo, el tercero, y abusaste con el precio, el cliente no se vuelve un cliente fiel. Lo importante es tratar de ser un aliado estratégico con el cliente. Si el cliente crece tú creces. Buscar estar con el cliente. No, solo le vendí y listo. Ambos tienen que ganar. Tú tienes que ganar con la venta de ese producto. Y el cliente tiene que ganar con adquirir el producto. Yo creo que eso es importantísimo para seguir con los clientes.

5. Con el aumento de interés por la alimentación saludable de los últimos años, ¿Cree que existe una oportunidad de inversión en Lima para los Marketplace de este tipo de productos?

Sí, definitivamente sí. Y yo creo que el público objetivo hoy en día es la gente que está estudiando en las universidades y aquellos que ya están egresando. Ese público de acá a cinco años va a tener valor adquisitivo, va a tener poder de decisión. Ellos son los que van a comprar, los que van a decidir, los que van a formar nuevos hogares y van a comprar, ellos nacieron con la tecnología, entonces tú tienes que ofrecer una opción para ese tipo de público objetivo y que mejor que el marketplaces, “quieres comprarme, te pongo un producto saludable, con un buen envase, y lo único que tienes que hacer es un par de clic, tener tu tarjeta de crédito” y se acabó. Hoy en día todos somos así, a este tipo de público no le gusta intercambiar tanto por teléfono, no le gusta salir a la tienda y comprar, eso va quedando más atrás, hoy en día la gente está un poquito más en el núcleo familiar, en sus casas y todo digital, definitivamente si no te innovas, si no inviertes en eso, no vas a seguir adelante. Hoy en día se han creado tiendas con productos naturales, cada vez veo más en Lima, y no solo puedes ir y comprarlos, sino también está amarrado con la parte digital, sin ni siquiera hacer contacto con el cajero, lo vas cargando y te llevas los productos, muy saludables, muy alimenticios, todos

registrados, mucho producto nacional, poco importado, realmente ayuda al productor peruano, puedes encontrar fresas frescas, maca, extractos naturales, hiervas, y esa tendencia es muy buena, muy saludable y no solo lo encuentras en este tipo de tiendas sino también lo puedes pedir de casa y ha tenido un crecimiento bastante grande este tipo de tiendas naturistas, como Fitosana,, la verdad que son varios y están en buen auge y están en crecimiento, yo creo que eso no tiene más de cinco años y crece más. La gente busca ir a esos lugares porque hoy en día se han dado cuenta que lo que consumían nuestros padres, muchas cosas no son saludables, aquellos productos que venían para congelar y llevar al microondas, hoy en día les está trayendo problemas de salud, entonces analizando todo eso dices, como he visto eso me voy por lo natural, y que mejor que hay tiendas enfocado en todo eso, no vas a encontrar productos de colesterol, llenos de grasas saturadas, encuentras productos naturales, a buen precio y además lo puedes comprar de forma digital o desde casa.

6. ¿Cómo crees que pueden competir empresas nacionales con la oferta de productos alimenticios saludables importados?

Perú es uno de los pocos países que tiene diversidad de alimentos, no solo frutas, no solo tubérculos, verduras, nosotros exportamos muchísimo, cuando sales del país te das cuenta de la escases de alimentos que hay en otros países, nosotros tenemos que aprovechar eso, el gobierno tiene que invertir en la propiedad privada y desarrollar más. Chile nos lleva años luz en desarrollo, no tienen tierra, vienen a Perú y compran tierra en Tacna, ellos cosechan allí, productos nuestros, tiene plantas procesadoras increíbles, luego los mandan a Chile y lo exportan, nos falta invertir en investigación, y como podemos hacer para liberarnos de los productos importados, consumir más nuestros productos e invertir más en la parte sanitaria, en la parte industrial, en la parte de distribución para ser eficientes y que los nuevos productos lleguen a nuestros hogares.

7. ¿Qué tipo de productos alimenticios saludables considera que tendrían más probabilidad de vender (nos referimos a productos de origen natura, ecológicos, orgánicos, entre otros)? ¿Por qué?

Yo creo que la fruta, Perú está creciendo muchísimo en arándanos, bananos, pimiento, kion, maca, son productos que se valoran en el extranjero y no se valoran mucho acá, lo que tenemos que hacer es darle todo el valor necesario a todos los productos de bandera y la única forma de hacerlo es invirtiendo, investigando, la empresa privada de la mano del gobierno. Somos un país que tenemos infinidad de productos, lo único que tenemos que hacer es invertir en nosotros.

8. ¿Considerando el contexto actual, qué factores logísticos, higiénicos o de bioseguridad crees que podrán representar una barrera para la comercialización de los productos alimenticios saludables?

Las pecanas peruanas son espectaculares, lo malo es la parte de sanidad, el gobierno no lo desarrolla, no quiere invertir en ello, no hay permisos, no hay la tecnología y se importa de Estados Unidos. Va a depender de nosotros, va a depender del Ministerio de

Producción, de los estudiantes que egresan que ingeniería alimentaria, desarrollar eso. El producto está, falta desarrollar la parte sanitaria, industrial y esa es la única forma, lo demás lo tenemos acá.

9. El control de calidad de los productos y la satisfacción de los clientes son dos factores muy importantes en el comercio actual, ¿De qué manera crees que se puede asegurar la trazabilidad durante el proceso de entrega de los pedidos?

Entra a tallar la parte sanitaria, si el consumidor quiere asegurarse que sus productos sea bueno ira a una tienda con cierto prestigio o un supermercado que tenga los controles de calidad, si va a comprar en un placemarker o un delivery de una tienda no tan conocida, primero que tenga un registro de DIGESA, lo mínimo que puede tener, un registro sanitario, en caso contrario, yo te recomiendo que no. Si nos vamos un poquito al comercio exterior, Perú gran exportador de arándanos, palta, espárragos, tenemos la experiencia y los controles de calidad suficientes para saber que nuestros productos salen de forma adecuada y va a llegar a un cliente de bastante exigencia en el exterior, mucho más que el mismo cliente peruano.

10. ¿Qué opina de nuestra propuesta, para qué público le parece atractiva ¿Qué factores serían determinantes para que la propuesta resulte atractiva?

La idea es buena, no sé si no es la primera vez que la escucho, justo las edades que has puesto, son bastante buenas y yo te limitaría un poco las edades, hasta 45 años, muy poco los de 45 para arriba que empiezan a hacer eso la vedad, desde los 20 está perfecto. De alguna manera están ayudando, no sé si llegan al mismo productor, al mayorista, al minorista pero es bastante bueno, por allí, sugerencia, lo que tendrían que poner en el medio es una especie de control de calidad, que eso es básico, si van a ofrecer eso en un placemarket, de repente contratar a alguien de calidad e ir y verificar los productos para que todo este conforme, por allí un proveedor no pasa el control de calidad o tienen sus propios controles de calidad y no sabes cuál es el origen, podrían quedar mal con el cliente final, si tú tienes el control de la parte de calidad, no solo calidad, presentación del producto, envase y embalaje, ustedes teniendo el control de eso, yo creo que podrían tener bastante éxito. Número uno, precio, número dos, marketing, para que se hagan conocidos, la publicidad virtual es lo más fácil que podrás desarrollar y número tres, almacenamiento y abastecimiento, tienen que ser muy buenos en las entregas. Si te piden algo tienes que entregárselos ese mismo día, la competencia te come, si esperas, el consumidor se levanta y se va a comprar a un centro comercial, eso es básico, tener tu buena logística.

Entrevista Nro. 6. Claudia Brescia – Gerente Comercial de Cartones Villa Marina

1. La sensibilidad al precio y las estrategias de promociones se vieron alteradas por la pandemia, ¿qué demandan hoy en día los consumidores de productos y servicios que aporten beneficios a su salud?

Como consumidora no soy de las personas que buscan productos alimenticios saludables, compro lo que regularmente estoy acostumbrada a consumir. Los precios y las estrategias cambiaron con la pandemia, las empresas, los mercados tuvieron que adaptarse a una nueva realidad y ahora hay gente que busca productos alimenticios saludables y cada vez con más conciencia del medio ambiente, también está el cómo lo distribuyen, el empaque que utilicen, entonces no sólo buscan el beneficio de salud sino también considero buscan el beneficio para el medio ambiente. Personalmente, no voy por el beneficio de la salud, consumo productos dulces por gusto, pero si considero mucho a los que tienen empaques que generan una impacto positivo con el medio ambiente, eso me dice mucho de la marca.

2. ¿Cómo crees que los clientes de hoy en día se están inclinando a realizar más compras desde plataformas digitales, específicamente refiriéndonos a productos de consumo alimenticio?

Definitivamente, esto ya venía de antes pero la pandemia aceleró todo este proceso, creo que como país estamos muy retrasados a comparación de otros países, pero creo que si hay señoras adultas mayores que antes no se les ocurría pedir comida o hacer sus compras por internet, pero a raíz de la pandemia se han tenido que adecuar a ello. Personalmente, tampoco lo hacía y ahora que ya se puede salir, prefiero ir a las tiendas, sin embargo, hay muchas personas que desde que se les hizo por necesidad más conveniente y ahora siguen haciendo sus compras a través de estas plataformas digitales, o los servicios express que te llegan en 15 minutos. Definitivamente, las compras por internet se han catapultado en cuestión de número de operaciones, como el servicio de delivery ya no solo para comida, sino también para farmacia, de productos de aseo, todo.

3. ¿Cómo influye en la percepción de los clientes y en los colaboradores, ofrecer productos y servicios de forma sostenible (refiriéndonos a competencia/precio justo, impacto con el medio ambiente…)?

Nosotros que trabajamos en una empresa que finalmente ayuda a la sostenibilidad del medio ambiente, yo me siento súper orgullosa y ante mis clientes lo trato de resaltar, pero ahora como consumidor, es bastante hipócrita porque por más que hablan de sostenibilidad, e incluso con la cantidad de campañas que se ven, pero si tú estás en el supermercado y ves un producto con miles de colores y todo, te atrae más que uno que tiene un empaque simple y si encima además de eso es más caro, más aún el consumidor se va a ir por el más barato y el más bonito sin pensar en la sostenibilidad. Pero creo que la juventud está cada vez más informada de esto, más concientizada, pero también está que la juventud tiene menor poder adquisitivo, ahí va un poco en contra, la necesidad hace que no vayan a comprar un producto que está más caro pero que es más saludable y que aporta esta contribución con el medio ambiente.

4. ¿Con qué acciones en concreto crees que las empresas pueden atraer a su público objetivo, teniendo en cuenta que los consumidores hoy en día están más conectados y buscan mejores experiencias?

De lo que está ahora, de moda y lo que tiene bastante impacto en los consumidores, están las redes sociales, y los influencers, entonces a través de ellos, creería que es la forma más adecuada de llegar a sus consumidores, y más aún sin son influencers deportistas, si estamos hablando del tema saludable, gente que sea influyente, principalmente deportistas y también dentro del ámbito mediático si tienen cierto grado de influencia hacia el público. Y bueno campañas que se hacen en las maratones, en ese tipo de eventos, donde más impacto se puede generar.

5. Con el aumento de interés por la alimentación saludable de los últimos años, ¿Cómo crees que se debería gestionar o implementar una inversión en un Marketplace para este tipo de productos?

Sé que hay tiendas muy especializadas, sé que hay lugares específicos y si existiese un Marketplace que aglomere todas estas tiendas, creo que todas llegarían a un público mayor pero a través de este Marketplace podrían llegar a consumidores que no hubiesen pensado y ya tienen la comodidad de hacer sus pedidos desde casa. Ahora los deliverys tendrían que ser en bicicleta, o motos electrícas para evitar el aumento de gases, que obviamente también va en contra de la sostenibilidad del medio ambiente.

6. ¿De qué manera crees que se pueda aprovechar los nuevos hábitos de consumo a la realidad que tenemos? ¿Cómo crees que pueden competir empresas nacionales con la oferta de productos alimenticios saludables importados?

No conozco productos alimenticios saludables importados pero creo que este modelo de negocio debe tener una buena integración, al productor nacional le puede servir como un trampolín para llegar a los consumidores, porque si se le presenta a los productores nacionales, normalmente hay un público objetivo a través de sus contactos, a través de sus redes, pero si lo pusiese en un Marketplace puede llegar a un público mayor, la inversión que tendría que hacerse en ese Marketplace sería mayor en temas de publicidad pero tendrían mayores ventas al tenerlas en un hub que los ayude a hacer que sus productos lleguen a más personas.

7. ¿Qué tipo de productos alimenticios saludables considera que tendrían más probabilidad de vender (nos referimos a productos de origen natural, ecológicos, orgánicos, entre otros)? ¿Por qué?

Para mí los productos naturales son las frutas, las verduras, pero no es eso únicamente. En un Marketplace considero que se puede vender los productos que se consumen a diario como frutas y verduras pero también están todos estos productos que no son solo comida, desde shampoo, jabones, cremas, pero si son de carácter alimenticio me imagino que también hay una oferta muy grande, en lo particular no consumo ese tipo de productos.

8. ¿Considerando el contexto actual, qué factores logísticos, higiénicos o de bioseguridad crees que podrán representar una barrera para la comercialización de los productos alimenticios saludables?

El tema de la logística y de los deliverys sé que también son un problema en otros países, pero el tema de la distribución ocupa un gran porcentaje del tráfico que existe en las ciudades, además de la contaminación de los gases, entonces una de las barreras es esa, por ejemplo si hablamos de que productores nacionales puedan ofertar sus productos a través de un Marketplace, está esto de que cómo llegan a un centro de distribución, luego que sean repartidos y cómo hacen con la merma, todos esos temas logísticos si son productos perecibles, no es que representen una barrera, pero es algo en lo que hay que pensar. Más que nada eso, en los centros de distribución que van a tener, si se van a enfocar en una sola zona, si se van a enfocar en muchas zonas. Y tener en cuentas estos factores que he comentado, tráfico, contaminación, de manera que se pueda consolidar la mercadería sin problemas y quede para reparto.

9. El control de calidad de los productos y la satisfacción de los clientes son dos factores muy importantes en el comercio actual, ¿De qué manera crees que se puede asegurar la trazabilidad durante el proceso de entrega de los pedidos?

Teniendo un control desde el distribuidor que te da el producto, pero tal como hacemos aquí desde que llega la materia prima, en el caso de ustedes desde que llega el producto, tiene que ser revisado, recibirlo en óptimas condiciones, ponerle un número de pedido y que con eso ingrese a su centro de distribución y de ahí asegurarse de que salga con óptimas condiciones, es importante que se haga un control de toda la cadena de suministro para tener toda la información que pueda garantizar que el producto llegue con las condiciones que los clientes esperan. Además porque hay producto perecibles que necesitan refrigeración, otros que no, el manipuleo también como un factor a considerar.

10. ¿Qué opina de nuestra propuesta? ¿Qué factores serían determinantes para que la propuesta resulte atractiva?

Primero el hacer conocido al Marketplace y asegurar que sea confiable, me refiero en temas de pago seguro, de que me va a llegar el producto en la fecha de entrega establecida, y sobre todo en la calidad del producto. Si esta oportunidad tiene una cobertura de costa, sierra, y selva, me parece genial porque es una oportunidad más para el agricultor, el productor, sé que ya están creciendo en la exportación pero también hay un mercado nacional que también se puede atender, aunque actualmente se hace a través del mayorista. Tiene que ser confiable en cuanto a calidad del producto, que estos no lleguen en mal estado y sobre todo hacerlo conocido, yo por comodidad no hago estas compras por internet, porque me gusta ir, ver y escoger, y aprovecho en hacer compras diversas para el hogar.

Entrevista Nro. 7. Antonio Ramirez - Gerente General PROYSA

1. La sensibilidad al precio y las estrategias de promociones se vieron alteradas por la pandemia, ¿qué demandan hoy en día los consumidores de productos y servicios que aporten beneficios a su salud?

Lo que más demanda hoy en día es que básicamente el producto te genere un beneficio a la salud, que los productos sean de alta calidad y buen rendimiento, eso es lo que básicamente en lo personal yo también busco.

2. ¿Cómo crees que los clientes de hoy en día se están inclinando a realizar más compras desde plataformas digitales, específicamente refiriéndonos a productos de consumo alimenticio?

Considero que hoy en día ese es el impacto que a raíz de la pandemia todos buscamos, todos buscamos mejorar nuestra salud y la de nuestras familias, y realizar las compras desde la comodidad del hogar facilita mucho las cosas a través de las plataformas digitales.

3. ¿Cómo influye en la percepción de los clientes y en los colaboradores, ofrecer productos y servicios de forma sostenible (refiriéndonos a competencia/precio justo, impacto con el medio ambiente…)?

Ese siempre va a ser un tema a debatir o analizar, pero primero que nada mientras que el producto te ofrezca precio, calidad y servicio, creo que eso es lo más importante, sobre todo temas de salud. Además hoy en día, hablando de productos naturales, y me voy a ahondar las tierras de hoy en día, porque se sabe que ya no dan las mismas vitaminas, minerales, hacia la fruta natural, entonces las plataformas digitales te ofrecen productos de alta calidad y alto rendimiento.

4. ¿Con qué acciones en concreto crees que las empresas pueden atraer a su público objetivo, teniendo en cuenta que los consumidores hoy en día están más conectados y buscan mejores experiencias?

Más allá de la mercadotécnica, si el producto cumple con todos los estándares de calidad y basados en los productos naturales que hoy en día tenemos, eso es lo más importante. Si bien es cierto, la comercialización de boca en boca genera mucho impacto, creo que también las estrategias de plataformas digitales ofrecen son muy buenas de manera que llegan al público y este conozca los productos y se quede con ellos.

5. Con el aumento de interés por la alimentación saludable de los últimos años, ¿Cómo crees que se debería gestionar o implementar una inversión en un Marketplace para este tipo de productos?

Pienso que si hay una oportunidad para los Marketplace de este tipo de productos, la tecnología ha invadido al por mayor, las redes sociales también tienen mucho que ver y la masificación del internet influye bastante, inclusive cualquier persona se puede conectar muy rápidamente y puede tener acceso desde cualquier punto.

6. ¿De qué manera crees que se pueda aprovechar los nuevos hábitos de consumo a la realidad que tenemos? ¿Cómo crees que pueden competir empresas nacionales con la oferta de productos alimenticios saludables importados?

Si bien es cierto, si hablamos de hábitos habrá que ver a qué mercado nos podemos dirigir para generar también un mayor impacto, y teniendo en cuenta la idiosincrasia del mercado peruano, sabemos que hay muy buena calidad y buenos productos, se puede impactar en los hábitos de los consumidores de manera muy positiva. Desde la pandemia evidentemente estos hábitos han cambiado mucho, hoy en día la gente se ha concientizado más en temas de salud y es ahí donde se puede generar mucho. Es más, la gente consume más desde la pandemia, más allá de preocuparse te ocupas más de la salud, exploran más opciones de productos que te generen más beneficios y aporten a tu salud y a la de tu familia.

7. ¿Qué tipo de productos alimenticios saludables considera que tendrían más probabilidad de vender (nos referimos a productos de origen natura, ecológicos, orgánicos, entre otros)? ¿Por qué?

Creo que aquellos que más te van a beneficiar a fortalecer tu sistema inmune, esos productos que te van a ayudar a reforzar tu sistema, creo que esos son los que pueden generar mayor impacto a los consumidores no sólo peruanos, de todo el mundo.

8. ¿Considerando el contexto actual, qué factores logísticos, higiénicos o de bioseguridad crees que podrán representar una barrera para la comercialización de los productos alimenticios saludables?

Creo que mientras se cumplan con todos los estándares, sobre que todo sean biodegradables y amigables con el medio ambiente, sobre todo que velen por la salud, creo que al final de cuentas, no debería de haber un obstáculo, ya que un gran porcentaje de la salud está muy concientizado con ello.

9. El control de calidad de los productos y la satisfacción de los clientes son dos factores muy importantes en el comercio actual, ¿De qué manera crees que se puede asegurar la trazabilidad durante el proceso de entrega de los pedidos?

Mientras se cumplan con todos los protocolos el producto puede llegar fácilmente a los hogares de las personas, ahí se puede trabajar en este sentido, que se sigan todos los protocolos que nos exigen las entidades que velan por ello, esa sería la única variable que considero más importante.

10. ¿Qué opina de nuestra propuesta? ¿Qué factores serían determinantes para que la propuesta resulte atractiva?

La propuesta se me hace bastante interesante, sobre todo si tiene buen acceso para todo el público, no tiene que haber ninguna restricción para el público, la facilidad con la que acceda la gente y que cumpla con todos los estándares de calidad y con todas las

normas. Puede tener acceso cualquier persona. Algo determinante sería la calidad del producto.

Entrevista Nro. 8. Manuel Lira – Grupo M&M

1. ¿Cómo ha influido la pandemia en la fijación de precios de productos y servicios que aportan beneficios a la salud?

La pandemia ha sido un gran problema para todos Ya que ha generado dificultad de transporte, de traslado de productos y en general esto ha significado un incremento en los precios de los diferentes productos incluidos los productos que pueden aportar beneficios a la salud. Hay que recordar que todo, por el mismo problema de la pandemia generó el problema de que la oferta quedó cortada producto del desabastecimiento y esto generó que los proveedores presenten un incremento en sus precios para poder cubrir ese gap que se generaba por la dificultad de conseguir los productos o el incremento de los precios de transporte. Nosotros como repartidores de productos también sufrimos el impacto de la pandemia porque la gasolina se incrementó de precio, también había personas que se enfermaban y esto género dificultad para conseguir personal y tuvimos también que evaluar cómo sacar mayor provecho o mayor eficiencia de los trabajos que veníamos haciendo. Una cosa jala a la otra, si la gasolina sube de precio y el personal se hace más difícil de conseguir lamentablemente tenemos que incrementar el precio y esto lo paga normalmente el cliente.

2. ¿Qué se necesita para que los clientes prefieran realizar compras a través de plataformas digitales en vez de utilizar medios tradicionales?

La pandemia ha significado que la mayoría de clientes o bueno muchos clientes hayan incrementado su necesidad de hacer sus compras por pago digitales y estos clientes están buscando algo que sea sencillo de manejar que sea fácil de entender y que no me genere mucho tiempo para poder buscar, lo otro que está buscando el cliente es que se le puede entregar las cosas lo más rápido posible. Eso es lo que hacemos nosotros dentro de la cobertura que tenemos con algunos clientes corporativos. La mayoría de clientes ya no desean esperar lo que normalmente las empresas se programan para hacer las entregas y es por eso que se generan tarifas diferenciadas que puedan llevar a un producto con urgencia y otras tarifas normales, qué son las que se entregan con el tiempo prudente de un día o dos días dependiendo del convenio que se tenga con la empresa.

Repregunta 2.1: y ¿cómo manejas las tarifas diferenciadas, según la urgencia?

En realidad, tenemos dos formas, una de ellas es que se le cobra al cliente la tarifa por el kilometraje exacto recorrido de decir si el cliente está a 7, 8 o 9 km de distancia, existe una tarifa plana por cada kilómetro recorrido pero este modelo generalmente es caro y es más adecuado para una empresa que tiene pocas entregas o pocos recorridos que hacer por día y en ese sentido se permite un pago un poco más alto, pero con menos

cantidad de recurso humano. El segundo modelo qué es el más eficiente es aquel que se genera a través de anillos de acción sobre el punto de entrega o el punto de recojo de productos. En este modelo se puede pactar con el cliente en el tema de anillos de dos, tres, cuatro anillos o cinco anillos dependiendo de donde se encuentre su punto de origen y hasta donde decida llegar; puedes tener anillos de 2 km, de 4 km, de 6 km eso como te menciono depende mucho de cómo se acuerde con el cliente. Definitivamente no es lo mismo si yo tengo que entregar productos solo en San Isidro, San Borja, Lince qué es lo que me pasa para clientes donde básicamente son temas documentarios de oficina a oficina; otra cosa son la entrega de productos que puede ser decir por ejemplo de farmacias que tienes que llevar los lugares más lejanos, de hospitales que también tiene que llegar los productos hasta Puente piedra, hasta Villa El Salvador, hasta Lurín entonces en esos casos los costos son muchos más altos producto de que el anillo incluye mucho más kilómetros de recorrido.

Ahora. también tienes que considerar que si los productos que trasladas son refrigerados esto incluye un costo adicional, producto de que las cajas de transporte tiene que ser cajas térmicas con cierta protección, puedes necesitar también llevar termómetros que tienen que estar controlados con alguna certificación como por ejemplo la el INACAL o de alguna otra entidad que garantice que ese termómetro está midiendo la temperatura correcta y permite asegurar el traslado de estos productos como por ejemplo de farmacias donde sus productos requieren refrigeración. Este tipo de requerimiento adicional genera un costo adicional por lo tanto para este tipo de productos tienes que tener una tarifa diferenciada un mayor precio para que puedas cubrir está diferencia de costos.

3. ¿Cómo influye en la percepción de los clientes y en los colaboradores, ofrecer productos y servicios de forma sostenible?

Yo creo que esto va a depender mucho de qué tipo de clientes tienes y de qué tipo de colaboradores tienes. No es lo mismo si tus clientes son de nivel B, C o D que si fueran del A; o de si tus trabajadores son también de nivel C o D o si fueran del nivela A y B sobre el tema de cómo manejen o como interpreten que sea productos sostenibles. Otra cosa que también puedo percibir es que no es lo mismo para las personas de 20 o 30 años que para las personas de 40 o 50 o 60 años cada grupo poblacional me parece que tiene una interpretación diferente de este tema, quizás por la información a la que tienen acceso. A los más jóvenes que son nativos digitales y les gusta mucho el tema de las redes sociales y buscan mucha información a través de ella; mientras que las otras personas de mayor edad buscan otras fuentes de información y quizás no valoran o no requieren tantas cosas bajo ese sentido. He visto que algunos de nuestros clientes manejan muy fuerte este tema de la sostenibilidad con productos biodegradables y otras cosas así, pero en otras empresas no lo veo o no veo que interpreten y no necesiten tanto de este tema. Hay empresas en las cuales básicamente se maneja el tema económico y en ese sentido pues no están buscando el tema de biodegradable el tema de ecológicos ni nada de eso.

4. ¿Qué acciones en concreto pueden realizar las empresas para atraer a su público objetivo, consumidores que están más conectados y buscan mejores experiencias?

Me parece que lo primero es que debes conocer a tu cliente, saber qué necesita que le gusta; hay muchas empresas que creen conocer a su cliente, que creen atender lo que ellos necesitan, pero realidad están bastante perdidos y eso me parece que es el primer punto de partida para que las empresas puedan tener una buena conexión y buscar cubrir las expectativas de los clientes. Otra cosa que me parece importante aparte de conocer a tus clientes, es que constantemente estés averiguando cómo cambian los gustos y las preferencias de los clientes porque esto no es estático, en el tiempo van pasando diferentes cosas, se presentan nuevos productos, aparecen nuevos competidores y esto lleva a que quizás los gustos y preferencias del cliente cambien y tienes que cambiar a fin de no quedarte fuera de la jugada.

5. Con el aumento de interés por la alimentación saludable de los últimos años, ¿Cree que existe una oportunidad de inversión en Lima para los Marketplace de productos alimenticios saludables?

No te sabría decir realmente porque veo que pocas empresas al menos en las que yo manejo estén interesadas realmente en el tema de la sostenibilidad, el tema de los productos alimenticios saludables, quizás en otros mercados puede ser que se encuentre más. He podido observar que existen algunas tiendas que venden estos productos aunque no es tan fácil encontrar una tienda en diferentes lugares otras forma en que visto que se venden estos productos es en las ferias aunque esto tiende a ser solo los domingos o feriados y en ciertos puntos y en cierto horario lo cual hace difícil realmente poder comprar estos productos, En los supermercados también se puede encontrar algunos productos de este tipo pero aparte en temas de internet la verdad que no he investigado mucho no te sabría decir.

6. ¿De qué manera se pueda aprovechar los nuevos hábitos de consumo a la realidad que tenemos? ¿Cómo pueden competir empresas nacionales con la oferta de productos alimenticios saludables importados?

Cómo te he mencionado en la respuesta anterior, no sabría decirte que tanto puede afectar o no el tema los hábitos de consumo a la realidad que actualmente tenemos. Sobre cómo las empresas nacionales puedan competir con los productos importados, es una pregunta complicada ya que todos sabemos que la industria nacional es poco competitiva y en otros países con mayor desarrollo tecnológico, pues esa ventaja es difícil de comparar; sin embargo, el tema de la distancia puede ser un factor importante porque lo que se produce en el extranjero tiene que llegar a Perú para poder ser distribuido, incrementando un costo logístico importante el tema del desaduanaje, los fletes, etcétera.

Otro tema que puedes o debes considerar es cómo está el empaque de estos productos, porque en alguna oportunidad cuando estás en alguna feria se puede ver que los empaques de muchos de estos productos que se presentan en la feria, no tienen un

acabado muy interesante o qué llame la atención y algunos otros ejemplos en las tiendas físicas encuentras productos alimenticios saludables que tienen un acabado mucho más elegante, más llamativo y así es que ahí también dentro de la misma producción peruana tendría que verse como tratar de homologar esto, ya que existe mucha diferencia entre la presentación de uno y otro producto, los que provienen de Lima o los que se traen de interior del país.

7. ¿Qué tipo de productos alimenticios saludables considera que tendrían más probabilidad de vender? ¿Por qué?

Me parece que cualquier producto se podría vender; sin embargo, no debería ser un tema importante a dejar de ver el tema económico, porque el producto sí es muy caro ya empieza a tener problemas para venderse en la diferentes tiendas o ferias. Me parece que las personas están buscando productos que sean saludables, que le sean beneficiosas para la salud pero que no sean tan caros como un 30% ó 40% más caro que el producto normal, porque si no van a dejar de consumir esos productos y buscarán alguna opción equivalente o que quizás le haga pensar que está comiendo de manera sana.

De todas maneras, es posible que encuentres personas que puedan pagar ese gran margen de 30% ó 40% adicional, pero para que tu negocio sea sostenible necesitas llegar a un mayor número de personas que solo ese pequeño grupo de personas del grupo socioeconómico "A" que si pueden pagar estos gustos. Pero no creo que te haga sostenible el negocio, deberás pensar en ampliar tu ancho de acción y de esa manera vendiendo más cosas puedas lograr tener una rentabilidad que ya te permita a la empresa subsistir y crecer.

8. ¿Qué factores logísticos, higiénicos o de bioseguridad podrían representar una barrera para la comercialización de los productos alimenticios saludables?

Me parece que los Marketplace en general el tema del transporte hacia el domicilio lo paga el consumidor. Siendo así es muy importante hacer un buen un buen convenio con una empresa que te permitan no elevar mucho el costo del traslado hacia el domicilio porque eso podría ser un inconveniente con el cliente ya que puede comparar el servicio de entrega con una empresa y otra. Y si el costo es muy alto pues ya te deja fuera de la competencia. Siguiendo con el tema logístico también es muy importante que puedas asegurar la entrega del producto. No hay peor fastidio que te digan que va a llegar el producto entre 8 de la mañana y 6 de la tarde porque ya te complica el tema de no poder salir a ningún sitio. Y peor aún que llegue el mensajero fuera de ese horario, peor todavía. Esto le genera mucha incomodidad, mucho malestar y el cliente muchas veces te cierra la puerta o ya no te recibe.

El tema higiénico también es muy importante de cara a lo que el cliente ve de la empresa. Porque si el mensajero llega todo sucio, transpirado cae fatal para el cliente. Por otro lado, si la bolsa con que te entrega el producto este toda manchada o sucia también eso no es aceptable. Entonces tienes que trabajar con el motorizado para que tenga mucho cuidado con la entrega del producto o los productos que vas hacer llegar al

cliente. Recuerda que el tema de la pandemia ha dejado muy susceptible a las personas con el tema de los contagios Así es que, si la persona viene sucia, es muy probable que ni siquiera te reciban los productos porque va a temer que le puedas traer alguna enfermedad de la calle.

9. El control de calidad de los productos y la satisfacción de los clientes son dos factores muy importantes en el comercio actual, ¿De qué manera se puede asegurar la trazabilidad durante el proceso de entrega de los pedidos?

Yo creo que actualmente casi cualquier empresa que se considere sería en el tema de transporte o mensajería mantiene un sistema de control de transporte. Es decir que pueda saber el cliente en qué momento y en dónde está su producto durante todo el transcurso del transporte de su producto.

Para tener una buena referencia de qué es lo que piensa el cliente sobre tu atención es importante el tema de las encuestas no con una valoración de 1 a 5 donde uno es una atención muy mala y 5 es una atención muy buena y sí recomendarías el servicio. Esto te permite controlar ¿cómo vas?, ¿cómo va la atención con los clientes? y poder hacer los ajustes con los mensajeros o el servicio de coordinación de ser necesario para que el cliente tenga una mejor percepción y pueda recomendar tu servicio.

10. ¿Qué opina de nuestra propuesta y para qué público le parece atractiva ¿Qué factores serían determinantes para que la propuesta resulte atractiva?

Me parece interesante y como bien dices es una oferta que va hacia el nivel socioeconómico A, B y C, probablemente más orientada a las personas que hacen compras por internet y que tienen mucho apego al tema tecnológico. Me parece importante llevar el tema del modelo de Marketplace a los productos alimenticios saludables porque como te mencioné hay un gran problema en poder encontrar las ferias o los puntos de venta de estos productos, poder encontrar todos los productos que uno quisiera comprar en un solo lugar eso es bastante difícil actualmente y creo que esta opción podría ser interesante de considerar.

Anexo 8: Factores y Subfactores para entrevistas a proveedores

Factor	Subfactor		Preguntas
Proceso productivo	Productos	1	¿Cuáles son los productos que fabrican y distribuyen y en qué presentaciones? ¿Alguno de estos productos presentan estacionalidad?
	Capacidad operativa	2	¿Cuál es su capacidad operativa y en qué porcentaje están al día de hoy? ¿Ha pensado en ampliar su planta dentro de los próximos 5 años por el nivel de su demanda?
	Calidad	3	¿Qué certificaciones garantizan la inocuidad, origen regional y calidad de sus productos? ¿Si no las tiene estaría dispuesto a pasar por controles de calidad tercerizados para agregarle este valor a sus productos?
Proceso de ventas	Segmento de mercado	4	¿Qué factores influyeron en la decisión de la empresa en ofrecer productos alimenticios saludables? ¿Y qué potencial le ve a este nicho de mercado?
	Canales de venta	5	¿Cuáles son sus canales de venta y distribución? ¿Y cuál de estos representa un mayor beneficio para la empresa?
	Comisión de venta	6	¿Qué elementos considera necesarios para informar de los beneficios de los productos a los consumidores, como: muestras gratuitas? ¿Y qué elementos considera necesarios para compartir su historia y origen de la marca a los consumidores, como: vídeos informativos? ¿Cuál es su alcance a través de publicidad física o digital?
Propuesta de valor	Propuesta de valor	7	¿Qué opina de esta propuesta de negocio? ¿Cuáles serían sus expectativas para vender a través de Chakra.com? ¿Qué comisión sobre los precios de sus productos por cada transacción realizada a través de este canal de venta estaría dispuesto a ceder?

	Recursos necesarios	8	¿Qué recursos considera son necesarios para que pueda colocar información de productos y gestionar los pedidos realizados dentro del Marketplace? ¿De qué manera lo puede asegurar como: asignación y capacitación al personal?
	Entrega de pedidos	9	Para realizar la entrega de sus productos, tendría la opción de gestionarlo por cuenta propia o a través del almacén y el reparto de Chakra.com. ¿Qué monto estaría dispuesto a invertir para contar con este servicio de almacenamiento y reparto inmediato de sus productos en Lima?
	Inversión en servicios	10	¿Actualmente invierte en publicidad de algún tipo? ¿Qué monto adicional sobre el precio está dispuesto a pagar o que presupuesto podría asignar mensualmente para que sus productos sean más visibles sobre el resto en el Marketplace?

Fuente: Autores de la tesis

Anexo 9: Transcripción de entrevistas a proveedores

Entrevista Nro. 1. Jessica Rojas- Dueña de La quinta orgánica.

1. ¿Cuáles son los productos que fabrican y distribuyen y en qué presentaciones? ¿Alguno de estos productos presentan estacionalidad?

La quinta orgánica distribuye cereales, pasta de quinua, arroces libres de gluten, leche de coco, leche de almendra, paletas veganas que a los niños les fascina porque es un producto totalmente vegano, sin químicos, nada artificial, se utiliza el dulce de la misma fruta y verdura, endulzantes como el azúcar de coco, jarabe, miel de maple. Nuestros productos están siempre disponibles todo el año.

2. ¿Cuál es su capacidad operativa y en qué porcentaje están al día de hoy? ¿Ha pensado en ampliar su planta dentro de los próximos 5 años por el nivel de su demanda?

Como la gran mayoría de mis productos son importados, con certificación orgánica, demora en llega es decir llega al puerto lo cual es una serie de trámites, a veces se demora 1 mes, por ejemplo actualmente estoy cero en los cereales, pero la liberación del contenedor demora aproximadamente 1 mes ya que existen demoras en la embarcación, el transporte, el desaduanaje. Tenemos 9 años en estas ferias ofreciendo estos cereales importados.

3. ¿Qué certificaciones garantizan la inocuidad, origen regional y calidad de sus productos? ¿Si no las tiene estaría dispuesto a pasar por controles de calidad tercerizados para agregarle este valor de certificación a sus productos?

Tenemos las certificaciones HACCP, ECO CERT, PE-BIO-154 Agricultura del Perú, USDA ORGANIC, Fair Trade Certified en todos nuestros productos.

4. ¿Qué factores influyeron en la decisión de la empresa en ofrecer productos alimenticios saludables? ¿Y qué potencial le ve a este nicho de mercado?

Te cuento que yo también soy auxiliar de niños especiales, para las mamás es importante la alimentación de sus niños autistas, sobre todo porque no pueden consumir las pastas que tienen trigo, el azúcar porque les hace daño debido a que los acelera. Es por ello que uno de los motivos para ingresar a la feria y al sector de los productos alimenticios saludables es ayudar, esa es mi misión además de promover estos alimentos para los que lo necesitan. Y adicionalmente tuve una experiencia de manera personal, yo estuve mal de salud por la vesícula y me dio gastritis y desde ahí soy la principal consumidora. El potencial es muy bueno, ha bajado pero sigue siendo bueno, antes era fatal, las personas no conocían, ahora las personas ya conocen por ejemplo que es una urúgula, cal y así poco a poco las personas se van informando.

5. ¿Cuáles son sus canales de venta y distribución? ¿Y cuál de estos representa un mayor beneficio para la empresa?

Manejo redes sociales como Instagram, Facebook y ferias. El mayor margen se obtiene de las ventas por feria física. Las redes son importantes, pero también la convivencia con las personas, ya que los clientes no solo te compran, sino también te cuentan e interactúas con ellos.

6. ¿Qué elementos considera necesarios para informar de los beneficios de los productos a los consumidores, como: muestras gratuitas? ¿Y qué elementos considera necesarios para compartir su historia y origen de la marca a los consumidores, como: vídeos informativos? ¿Cuál es su alcance a través de publicidad física o digital?

Siempre hacemos degustaciones para nuestros clientes, si bien es cierto por la pandemia se suspendió, pero poco a poco se ha vuelto a retomar. A veces preparo panqueques con harina de plátano y lo compartimos con los clientes junto con las experiencias. Nuestra publicidad es a través de redes, pero mayormente en ferias. Consideramos que al final todo suma.

7. ¿Qué opina de esta propuesta de negocio? ¿Cuáles serían sus expectativas para vender a través de Chakra.com? ¿Qué comisión sobre los precios de sus productos por cada transacción realizada a través de este canal de venta estaría dispuesto a ceder?

Me parece interesante e innovador, actualmente se manejan mucho las redes sociales, hasta por los tiktoks, y tiene que ver con la innovación. Es interesante para nosotros sobre todo para poder crecer. Respecto a la comisión estaría dispuesta a ceder entre el 10% a 15 % aproximadamente.

8. ¿Qué recursos considera son necesarios para que pueda colocar información de productos y gestionar los pedidos realizados dentro del Marketplace? ¿De qué manera lo puede asegurar como: asignación y capacitación al personal?

Primero me gustaría ver los requisitos, forma de pago, y además tendría que hacer una evaluación familiar porque este negocio es de la familia. Además, ver el nivel de publicidad más que todo, ya que delivery yo puedo hacerlo. Asimismo, como compañía me gusta capacitar personalmente las bondades de mi producto.

9. Para realizar la entrega de sus productos, tendría la opción de gestionarlo por cuenta propia o a través del almacén y el reparto de Chakra.com. ¿Qué monto estaría dispuesto a invertir para contar con este servicio de almacenamiento y reparto inmediato de sus productos en Lima?

Lo gestionaría su delivery y reparto. Más que todo sería el delivery, consideró que sería un monto o % por cada producto vendido, al final este monto es indiferente porque lo asume el cliente y/o consumidor.

10. ¿Actualmente invierte en publicidad de algún tipo? ¿Qué monto adicional sobre el precio está dispuesto a pagar o que presupuesto podría asignar mensualmente para que sus productos sean más visibles sobre el resto en el Marketplace?

Actualmente invierto en publicidad por Facebook, en volantes y ferias, y lo que designaría mensualmente en publicidad para el marketplace considero que podría ser un rango entre 400 a 500 soles mensuales.

Entrevista Nro. 2. Jennifer Maldonado- Socia de Olivita Aeba

1. ¿Cuáles son los productos que fabrican y distribuyen y en qué presentaciones? ¿Alguno de estos productos presentan estacionalidad?

Nosotros producimos, distribuimos y comercializamos aceitunas botija, mulata, verdes y aceite de oliva en presentaciones de cuarto, de medio y 1 kilo. En mayo se gestiona la cosecha y madura por 6 meses hasta diciembre, esto dura todo el año, si hay temporada buena dura hasta 2 años.

2. ¿Cuál es su capacidad operativa y en qué porcentaje están al día de hoy? ¿Ha pensado en ampliar su planta dentro de los próximos 5 años por el nivel de su demanda?

Depende mucho de las ventas, hay temporadas en que se vende bien y hay otras donde no se consume mucho, por ejemplo: en las fiestas es donde se consume bastante, pero en enero y febrero la venta es baja. Solo tenemos puntos de venta en Arequipa y Lima, tal vez más adelante ampliamos pero todavía no, las hectáreas de cada productor es una medida exacta, si quisieran ampliar tendrían que pagar más por todo el área y eso demanda un mayor costo incluida la certificación orgánica, si la demanda fuera más justificaría la inversión pero por ahora lo que tenemos cumple con la demanda.

3. ¿Qué certificaciones garantizan la inocuidad, origen regional y calidad de sus productos? ¿Si no las tiene estaría dispuesto a pasar por controles de calidad tercerizados para agregarle este valor de certificación a sus productos?

Tenemos certificación orgánica y son anuales. IMO CERT es una empresa boliviana

4. ¿Qué factores influyeron en la decisión de la empresa en ofrecer productos alimenticios saludables? ¿Y qué potencial le ve a este nicho de mercado?

Más que nada la salud de las personas, los olivos nacieron antes que nosotros, han sido de nuestros antepasados, pero la producción era convencional y cuando empezó a crecer la tendencia de las personas que se alimentan sano, empezaron con hectáreas pequeñas de producción orgánica, no le aplicaban pesticidas o fertilizantes sino usaban guanos de la isla naturales entre otros y de ahí poco a poco empezaron a crecer y se unieron varios socios porque la certificación es cara para que cada uno tenga su hectárea y pueda

vender. El potencial es bueno porque uno cuando empieza a consumir, sabe que ayuda y aporta bastante a la salud.

5. ¿Cuáles son sus canales de venta y distribución? ¿Y cuál de estos representa un mayor beneficio para la empresa?

Ahora las bioferias y por la página de Facebook. Las aceitunas y las bioferias generan mayor rentabilidad para mi negocio.

6. ¿Qué elementos considera necesarios para informar de los beneficios de los productos a los consumidores, como: muestras gratuitas? ¿Y qué elementos considera necesarios para compartir su historia y origen de la marca a los consumidores, como: vídeos informativos? ¿Cuál es su alcance a través de publicidad física o digital?

Hago degustaciones, hasta gestiono el que el cliente pueda oler el aroma del aceite de oliva, antes por la pandemia no se podía, pero ahora sí. Además, ahora regalamos algunas muestras como navidad, día de la madre, dependiendo de las fiestas. Asimismo, considero que mostrar nuestra planta y campos desde como es el proceso de plantación, maduración, cosecha hasta que llega al consumidor final, eso sería más bonito para mostrar el origen de nuestra marca. Algo que no he hecho todavía. Mi alcance es netamente digital a través de Facebook y bioferias.

7. ¿Qué opina de esta propuesta de negocio? ¿Cuáles serían sus expectativas para vender a través de Chakra.com? ¿Qué comisión sobre los precios de sus productos por cada transacción realizada a través de este canal de venta estaría dispuesto a ceder?

Me parece bastante innovadora. Mi expectativa sería saber más de los resultados que tienen en la venta. Estaría dispuesta a ceder el 15% a 20%.

8. ¿Qué recursos considera son necesarios para que pueda colocar información de productos y gestionar los pedidos realizados dentro del Marketplace? ¿De qué manera lo puede asegurar como: asignación y capacitación al personal?

Que tenga buenas fotos, videos, fuera de lo común, algo diferente, que impacte, que venda al cliente.

9. Para realizar la entrega de sus productos, tendría la opción de gestionarlo por cuenta propia o a través del almacén y el reparto de Chakra.com. ¿Qué monto estaría dispuesto a invertir para contar con este servicio de almacenamiento y reparto inmediato de sus productos en Lima?

Definitivamente lo gestionaría con ustedes, en especial el reparto. Estaría dispuesta a invertir entre 200 y 350 soles.

10. ¿Actualmente invierte en publicidad de algún tipo? ¿Qué monto adicional sobre el precio está dispuesto a pagar o que presupuesto podría asignar

mensualmente para que sus productos sean más visibles sobre el resto en el Marketplace?

Si, invierto publicidad solo por Facebook. Destinaría un 1 o 2 % de mis ventas anuales (15 mil) lo cual sería un aproximado de 300 soles mensuales.

Entrevista Nro. 3. Arafat Espinoza Ortiz -Co fundador Jennifer Maldonado- Socia de Olivita Aeba

1. ¿Cuáles son los productos que fabrican y distribuyen y en qué presentaciones? ¿Alguno de estos productos presentan estacionalidad?

Nosotros producimos: té negro, té verde, hacemos extracto de vainilla y producción de canela, básicamente productos agropecuarios y le damos valor agregado, por ejemplo, no vendemos vainilla sino extracto de vainilla. Además, hacemos infusiones a base de aguayusa que es una planta de la Amazonía que tiene propiedades energizantes y hacemos bebidas energizantes a base de aguayunsa, entonces hay una diversidad de productos, es una estrategia de diversificación que nos ha ayudado, no han sido los únicos productos, hemos tenido varios de los cuales hemos eliminado varios lo cual nos ha permitido primero elegir con cual nos quedamos y segundo una vez elegido identificar como los comercializamos. Tengo una estacionalidad bien curiosa, las cosechas suceden en épocas de lluvias, es decir estamos hablando de que eso sucede entre noviembre y abril de cada año pero eso sucede en Amazonía en donde tenemos esa estación de lluvia mientras que en esos meses donde tenemos harta cosecha, en lima que es el mercado más importante tenemos verano, una estación caliente, en donde no se toman las infusiones frías y el consumo se traslada a la contra estación, eso sucede en los meses de junio julio agosto hasta setiembre , algunos datos que yo también he leído por ahí indican que en Lima se consumen el 97% de las infusiones que se producen o comercializan , en estos meses entonces definitivamente al menos en este producto tiene una estacionalidad bien marcada tanto por producción y tanto por consumo, entonces a nosotros nos obligan un poco a planificar. Básicamente lo que planificamos nosotros es cuanto volumen estimado se comercializa en junio entonces tú vas previniendo la producción y cosecha en los meses que tienes.

2. ¿Cuál es su capacidad operativa y en qué porcentaje están al día de hoy? ¿Ha pensado en ampliar su planta dentro de los próximos 5 años por el nivel de su demanda?

En cuanto a la capacidad en lima de procesamiento donde nosotros tenemos que empacarlas, nuestra capacidad está a un 50%, en campo en este momento nosotros tenemos nuestra capacidad al 100%, es decir que lo que producimos nosotros lo vendemos en el año. Al punto que si nos sale un pedido, un volumen para una empresa que comercializa bebidas embotelladas a base de té, nos dice quiero 1 tonelada, eso nos descuadra, ósea eso debe planificarse por lo menos 1 año antes, por ejemplo me lo pide

en a inicios de verano, yo estoy en plena cosecha pero descuadro mi julio. Sin embargo el té es una planta perenne, es un árbol que se mantiene en podas, nosotros tenemos una capacidad de respuesta de 3 meses en campo, si tienes un pedido me llamas y me dices quiero 10 toneladas y yo te voy a decir que no tengo pero si tu de verdad quieres yo te voy a decir que me des un adelanto y entonces yo te voy a responder en 3 meses, máximo 4 , esto no es en función a que haya campos que yo tenga que abrir y sembrar porque como es un perenne si yo hiciera eso , abro y siembro, me tomaría 4 años llegar a una planta productiva, pero lo que sucede en perú es que ya hay sembrados libres, entonces yo en 3 o 4 meses puedo convertir campos abandonados o campos mal manejados a campos según mis requerimientos de calidad, entonces busco un productor y le pregunto si quiere integrar, le muestro las condiciones, esto me toma de 3 a 4 meses para acondicionar el campo a mis necesidades de calidad. Estrictamente hablando en temas de físico químicos, es un producto de las características de la especie, pero también organoléptico que tenga aroma, intensidad, color, lo que quieran. Lo que si no se pude cambiar es la condición de producto fumigado o no fumigado con un producto químico, porque si yo tengo 3 meses, eso no va a cambiar en 3 meses, entonces puedo atender en el corto plazo las características físico-químicos u organolépticas pero no las del tema orgánico, orgánico incluso por norma son 3 años, un campo para pasar a la transición orgánica tiene que pasar un periodo de 3 años.

3. ¿Qué certificaciones garantizan la inocuidad, origen regional y calidad de sus productos? ¿Si no las tiene estaría dispuesto a pasar por controles de calidad tercerizados para agregarle este valor de certificación a sus productos?

Cuando tu dices certificado por terceros, no se refiere a una consultora, certificación por tercera parte o por terceros, se refiere a la participación de una empresa certificadora, esta empresa certificadora tiene que estar acreditada por el ente gubernamental a cargo en este caso llamado senasa, entonces senasa acredita a una certificadora, y la certificadora acreditada además con varias normas de gestión como ISO 17025 o 17001, etc de calidad de auditoría, de muestreo, mandan a los auditores a las empresas a hacer una auditoría para verificar el cumplimiento de las normas y una vez verificado el cumplimiento, emite un certificado.

Entonces nosotros tenemos lo que se llama una certificación por terceros o tercera parte desde el 2017 o 2018, nosotros tenemos certificados nuestros campos en Cuzco y somos la primera certificada productora en el Perú y hasta el momento los únicos. Definitivamente nosotros hemos apostado por lograr la certificación por terceros porque actualmente en el mercado muchos se dicen ser orgánicos y lo colocan en el empaque, en su publicidad, etc. en todos lados, pero el término orgánico, ecológico, biológico es un tema regulado por ley, está escrito en una ley. Al día de hoy desde el año pasado existen multas para quien usa mal el término. El reglamento técnico para la producción orgánica que es el RTPO que es la norma que hay que cumplir, ahí te dice que es lo que puedes usar como fertilizante, que es lo que puedes usar como insecticida, que no debes usar, cómo lo debes hacer, etc. Y el año pasado ha salido un reglamento que es el

reglamento de certificación y fiscalización, es el 2do reglamento que hay en nuestro país que se complementa y en este se establece las faltas y sanciones, ya en nuestro país existe una reglamentación que si tu pones en tu empaque de orgánico sin serlo, te puede caer una multa de hasta 10 UIT.

4. ¿Qué factores influyeron en la decisión de la empresa en ofrecer productos alimenticios saludables? ¿Y qué potencial le ve a este nicho de mercado?

No es exigencia del mercado hacia nosotros, fue una decisión nuestra desde el inicio. Nosotros empezamos diciendo que no vamos a usar químicos. Nuestro principal competidor es argentino con una tecnología que permite cosechar 90 kilos por minuto, mientras que en cuzco con una cosecha manual 90 kilos se realiza en 1 día. Entonces decidimos diferenciarnos con certificaciones orgánicas, cosechas selectas entre otras maneras de agregarle valor a nuestro producto. Para este nicho hay mucho potencial.

5. ¿Cuáles son sus canales de venta y distribución? ¿Y cuál de estos representa un mayor beneficio para la empresa?

Nosotros tenemos canales B2B como tiendas pero también tenemos las ventas directas más conocidas como el B2C. El más importante es el B2B porque es menos energía, atendemos a tiendas como flora y fauna, el granero, madre natura, entre otras tiendas saludables. También tenemos nuestro canal online donde vendemos de manera directa pero en menor proporción.

6. ¿Qué elementos considera necesarios para informar de los beneficios de los productos a los consumidores, como: muestras gratuitas? ¿Y qué elementos considera necesarios para compartir su historia y origen de la marca a los consumidores, como: vídeos informativos? ¿Cuál es su alcance a través de publicidad física o digital?

Las redes sociales son importantes pero tenemos algunos anécdotas como por ejemplo: Hace 5 años no usaban mucho instagram, ahora hacen colaboraciones absurdas, ustedes deben evaluar a quienes eligen como personas que harán cara de su producto.Las redes sociales suelen ser usadas de acuerdo a rangos de edades, de tal modo que mantengan con ustedes a su público. La dirección de las redes - al inicio las manejabamos nosotros mismos, actualmente contamos con alguien de otra empresa especializada que monitorea las redes, está al día con las tendencias, hace informes mensuales de cómo se mueven los números. Es importante la inmediatez, va a haber productos en los que puedes esperar uno o dos días, como también hay otros que no pueden esperar como, por ejemplo: los antojos de postres, bebidas, y buscas soluciones para poder satisfacer las necesidades inmediatas.

7. ¿Qué opina de esta propuesta de negocio? ¿Cuáles serían sus expectativas para vender a través de Chakra.com? ¿Qué comisión sobre los precios de sus productos por cada transacción realizada a través de este canal de venta estaría dispuesto a ceder?

Es una propuesta innovadora. Nosotros no despachamos en el b2c todos los días, no tengo un almacenamiento, si yo tengo que entregar todos los días me descuadra totalmente, pero ustedes al tener un almacén me facilitaría mucho la distribución porque yo no tengo espacio suficiente.
Nosotros hemos trabajado desde el 15% hasta un 30% y tenemos productos con lo que podemos manejar productos más altos, pero si me ofreces el almacén considero que un 20% sería razonable.

8. ¿Qué recursos considera son necesarios para que pueda colocar información de productos y gestionar los pedidos realizados dentro del Marketplace? ¿De qué manera lo puede asegurar como: asignación y capacitación al personal?

Con otras empresas, había una persona del sistema de la plataforma que coordinaba con una persona que yo asignaba de mi empresa, lo hicieron en real plaza donde hubo un programa para emprendedores, un marketplace, generaron un sistema con contraseña donde tu entras y te mandaba notificación para que atiendas el pedido, no había mucho que hacer y el sistema mismo le mandaba una alerta y ellos solo tenia q poner atendido, no era complicado. Nosotros tenemos a alguien que atiende ventas y despachos y es el responsable, también tenemos un catálogo de los productos con sus respectivas descripciones que las empresas siempre piden.

9. Para realizar la entrega de sus productos, tendría la opción de gestionarlo por cuenta propia o a través del almacén y el reparto de Chakra.com. ¿Qué monto estaría dispuesto a invertir para contar con este servicio de almacenamiento y reparto inmediato de sus productos en Lima?

Los precios de transporte son variables por el tiempo de transporte o el papeleo, Actualmente nosotros usamos por ejemplo marvisur, olva. Lo que nosotros hacemos ahora es preguntarle al cliente por donde se lo enviamos y el cliente lo recoge y también asume el costo, usamos estas agencias porque son más seguras y asumen responsabilidad.
De provincia a lima, no se haría problema, el identificaría una empresa de alguna empresa de esa ruta, que le brinde seguridad y un precio razonable.
Estaríamos dispuestos a invertir unos 500 soles mensuales.

10. ¿Actualmente invierte en publicidad de algún tipo? ¿Qué monto adicional sobre el precio está dispuesto a pagar o que presupuesto podría asignar mensualmente para que sus productos sean más visibles sobre el resto en el Marketplace?

Usamos publicidad en redes, no pagamos anuncios web,ni radio porque el impacto es menor, ya que deberías hacer preguntas, quienes son los influencers, cómo funcionan, qué impacto tendría, el material que generan. Evaluar si este influencer va a generar más impacto del que tu generas desde tus plataformas como marca ya conocida. Lo que está

funcionando actualmente son las colaboraciones, que vienen a ser publicaciones que suceden en ambas plataformas de forma simultánea logrando aumentar el alcance, muy distinto a tener que pagar a una tienda o persona, a la que le das tu producto para que lo publiciten, esto no sale a cuenta ya que ellos lo ven más por el retorno económico.
Ya no mantenemos ventas a través de marketplace de plaza vea, lo usamos en su debido momento ya que presentaban dificultades por la frecuencia de pedido, en ese momento nosotros no podíamos atender la frecuencia que nos exigían, mandaban movilidades que decían que pasaban de 8am a 4pm, y tú te quedabas esperando entonces surge la necesidad de tener a una persona de tiempo completo, pero los pedidos no eran de gran magnitud (30 pedidos o más) sino que eran pocos, por lo cual decir que le ibas a pagar a la persona no era muy factible. Ahora estamos en conversaciones con otra tienda para retomar una dinámica similar, ya que la situación ha cambiado y tenemos otra capacidad.
Ese problema de tener un rango de recojo en tiempos y horas, dependiendo de la capacidad de la empresa, va a ser desalentador para varios. Nosotros dejamos de vender al marketplace por esta razón, por la frecuencia de pedidos. El presupuesto que asignaríamos en nuestra situación actual sería de 300 soles en publicidad.

Entrevista Nro. 4. Dani Castro- Gerente General de Healthy Me

1. ¿Cuáles son los productos que fabrican y distribuyen y en qué presentaciones? ¿Alguno de estos productos presentan estacionalidad?

Vendemos chocolate orgánico, cacao, panela orgánica, sal rosada, aguaymanto y sacha inchi con chocolate, maca, vinagre de camu camu, camu camu es pastillas, café molido, aceite de sacha inchi pulpa de noni en presentaciones de 100 y 250 gr , entre otros. Si hay estacionalidad en la producción, por ejemplo: el chocolate, hay una época donde sale más cacao que otras pero para efectos de consumo hay suficiente producción de cacao todo el año como para producir en cualquier momento.

Nuestra demanda no es tan alta, hay épocas donde se produce más que otras pero no es como decir por ejemplo el mango, sabes que vas a tener mango desde octubre hasta el mes de febrero, pero claro esto es si vendes mango fresco, pero si tú vendes pulpa de mango, tú compras, pulpeas y congelas y tienes pulpa todo el año. Ese es nuestro caso, nuestra materia prima está disponible todo el año, en algunas épocas del año hay más producción que en otras, pero si hay, el tema de estacionalidad va más asociado por un tema de productos frescos.

2. ¿Cuál es su capacidad operativa y en qué porcentaje están al día de hoy? ¿Ha pensado en ampliar su planta dentro de los próximos 5 años por el nivel de su demanda?

Si bien es cierto la pandemia nos ha golpeado, esperamos retomar crecimiento y empezar una ampliación de operaciones en el corto plazo, entonces si tenemos pensado crecer, ahora estamos viendo retomar nuevamente. Para que te des una idea antes de la

pandemia estábamos a 4 veces más de lo que tenemos ahora, es decir hemos reducido bastante

3. ¿Qué certificaciones garantizan la inocuidad, origen regional y calidad de sus productos? ¿Si no las tiene estaría dispuesto a pasar por controles de calidad tercerizados para agregarle este valor de certificación a sus productos?

Nosotros tenemos la certificación orgánica y es una certificación la cual se hace a través de una auditoría anual. Tener siempre un producto orgánico inocuo con mayores nutrientes es parte de nuestro negocio.

4. ¿Qué factores influyeron en la decisión de la empresa en ofrecer productos alimenticios saludables? ¿Y qué potencial le ve a este nicho de mercado?

Bueno yo entro al sector orgánico en el 2009 y para ese tiempo ya había cambiado mis hábitos de alimentación junto a mi esposa, para ser más certeros por el año 2007 y 2006 ya habíamos cambiado y nos sentíamos muchos mejor, ya en el 2009 entré a trabajar al sector y ahí nos dimos cuenta de todos los beneficios que te da estar en el sector, además la gente que trabaja en el sector es más sana en general como personas.

Hay mucho potencial de crecimiento en este nicho, las personas se han dado cuenta que mientras mejor coman, mejor se van a sentir. Eso te permite no enfermarte, te lo pongo de esta manera, no recuerdo la última vez que me he enfermado.

5. ¿Cuáles son sus canales de venta y distribución? ¿Y cuál de estos representa un mayor beneficio para la empresa?

Buenos tenemos la exportación y también tenemos la venta nacional, la venta nacional es el canal tradicional orgánico el cual son nuestras tiendas orgánicas y en la exportación son importadores que distribuyen nuestro producto en su país, también tenemos el canal virtual, esos son básicamente nuestros 3 canales. En algún momento fue la exportación la que generaba más beneficio, después la exportación bajó a un 50% junto con la venta local otro 50%, y bueno queremos potenciar más la venta local porque es algo a lo que yo le puedo tomar el pulso.

6. ¿Qué elementos considera necesarios para informar de los beneficios de los productos a los consumidores, como: muestras gratuitas? ¿Y qué elementos considera necesarios para compartir su historia y origen de la marca a los consumidores, como: vídeos informativos? ¿Cuál es su alcance a través de publicidad física o digital?

El consumidor que quiere comer orgánico hace un sacrificio en el sabor pero lo ideal y nuestra filosofía es que sea sano y sabroso entonces lo que buscamos es que tu paladar diga que está rico y por esa razón vuelvas a hacer la recompra. Sino no existiría el pollo a la brasa o la gente no comería carne a la parrilla porque tú sabes que la carne a la parrilla es cancerígena y el pollo a la brasa no es saludable, pero sin embargo como es

sabroso se sigue vendiendo, es lo que nosotros buscamos, lograr que tu paladar diga sí me gusta. Y por ahí va la recompra.

Como elementos para compartir mi historia sería boca a boca ya que se mueve, pero lo que más se mueve son las redes sociales, los medios de comunicación masiva no le dan mucha bola al tema saludable probablemente porque no significa un gran monto de facturación.

¡Mi alcance de la publicidad más es digital!, es que la publicidad física ya casi no hay. Publicidad como publicidad no hay, en realidad lo que pueden hacer son impulsaciones o festivales si quieres verlo así. Tu no ves que hay publicidad masiva de productos alimenticios saludables, porque es benéfico para la salud y la gente debería comprar más pero no se compra tanto, más puede el marketing y la influencia de los medios de comunicación tradicional.

7. ¿Qué opina de esta propuesta de negocio? ¿Cuáles serían sus expectativas para vender a través de Chakra.com? ¿Qué comisión sobre los precios de sus productos por cada transacción realizada a través de este canal de venta estaría dispuesto a ceder?

Bueno entiendo que es un marketplace regional y saludable, y en realidad no hay eso, y no se si con solo ese nicho crítico tengas masa crítica,

Tú puedes tener gente afiliada pero si no se vende, tú partner no tiene problema ni le cuesta estar ahí, pero para ustedes tiene que ser negocio, ustedes tienen que lograr que esto sea atractivo al consumidor. Y ahí es donde estriba la parte del negocio, tienen que lograr que el consumidor esté buscando productos alimenticios saludables y regionales peruanos entren ahí, ese es básicamente el mercado que tienen como nicho.

Como proveedor, expectativa para afiliarse a Chacra: Bueno te soy sincero nosotros venderemos y estaremos felices de vender sin ningún problema porque no va a generarnos algún costo.

Respecto a la comisión a ceder en Chacra sería la que tenemos actualmente la cual entre el 10 u 15 %

8. ¿Qué recursos considera son necesarios para que pueda colocar información de productos y gestionar los pedidos realizados dentro del Marketplace? ¿De qué manera lo puede asegurar como: asignación y capacitación al personal?

Bueno nosotros capacitamos y buscamos capacitar a la gente que son nuestros clientes, a los vendedores y en el caso de nuestros clientes extranjeros capacitamos a los vendedores de los clientes de nuestros clientes.

Porque nuestro cliente en el extranjero es un importador distribuidor y entonces el importador tiene sus clientes que pueden ser las tiendas orgánicas y esas tiendas tienen sus vendedores y capacitamos no solamente al vendedor de nuestro cliente que es el

importador sino a los clientes de nuestros clientes porque esa es la manera que consideramos como empresa.

9. Para realizar la entrega de sus productos, tendría la opción de gestionarlo por cuenta propia o a través del almacén y el reparto de Chakra.com. ¿Qué monto estaría dispuesto a invertir para contar con este servicio de almacenamiento y reparto inmediato de sus productos en Lima?

Bueno nosotros tenemos las 2 formas con los marketplace que nosotros trabajamos puede ser con el courier que ellos trabajan o con el nuestro, no tenemos ningún problema. Cualquiera de los 2 es igual para nosotros Respecto al almacenamiento, nosotros manejamos nuestro propio almacén por lo que no sería necesario.

10. ¿Actualmente invierte en publicidad de algún tipo? ¿Qué monto adicional sobre el precio está dispuesto a pagar o que presupuesto podría asignar mensualmente para que sus productos sean más visibles sobre el resto en el Marketplace?

No es algo que haya evaluado porque no lo he pensado. La única publicidad actual en la que invertimos actualmente es Facebook y en base a ello podría ser un rango de 600 a 800 soles.

Entrevista Nro. 5. Justhin Guevara- Dueña de Chocolates Misk'i Killay

1. ¿Cuáles son los productos que fabrican y distribuyen y en qué presentaciones?

Con respecto a nuestros productos, los productos que elaboramos y producimos es en alto porcentaje de cacao, normalmente trabajamos con chocolate al 100% de cacao, que normalmente se usa para taza, es decir pasta pura de cacao, eso normalmente lo utilizamos en tabletas de 90gr, o a veces también a pedido de clientes, vendemos a granel, al kilo, también trabajamos con tabletas de chocolate para comer, rellenos, pueden ser rellenos pero también sin relleno, para comer, tienen un porcentaje de azúcar en las presentaciones de chocolate relleno al 60% de cacao y chocolate relleno al 70% de cacao, normalmente le metemos algunos rellenos como coco rallado, aguaymanto en seco, arándanos, maní, pecanas, nibs de cacao, que es el cacao tostado en pedazos y una presentación de chocolate con leche que contiene 45% de cacao. Normalmente hacemos tabletas de 90gr, pero si el cliente dispone podemos trabajar en presentaciones de mayor o menor cantidad, o de kilo, al por mayor, nos piden más que todo para esos envases, aunque también puede salir a granel. La presentación es en cajitas de 6 unidades y en cajas de 12 unidades.

¿Alguno de estos productos presentan estacionalidad?

La estacionalidad del cacao es todo el año, más que todo para algunos rellenos, como el aguaymanto, el arándano, hay temporadas, pero no es que no haya, sino que hay en

menor cantidad y sube más el precio, por allí no nos conviene esos rellenos porque el precio se eleva y eleva el precio del producto. Por lo demás no tenemos mayor problema

2. ¿Cuál es su capacidad operativa y en qué porcentaje están al día de hoy? ¿Ha pensado en ampliar su planta dentro de los próximos 5 años por el nivel de su demanda?

Bueno, somos una empresa pequeña. Tenemos más o menos en el mercado un par de años. Nacimos en la pandemia en el 2020. Hemos ido poco a poco creciendo. Poco desarrollo de la marca. Actualmente tenemos una capacidad aproximada de mil tabletas de chocolate, al mes, aproximadamente, y estaremos alrededor del 75% de la capacidad de auto. Vendemos alrededor de 750 tabletas, 800 más o menos por mes. Entonces, digamos que ya no estamos muy lejos del límite de nuestra capacidad. Así que, si pensamos que, si la cosa sigue mejorando, pues en los próximos quizá dos años, estar ampliando quizá la planta o en todo caso, las máquinas. Tener maquinaria de mayor capacidad, para producir mayor cantidad de pasta de chocolate.

3. ¿Qué certificaciones garantizan la inocuidad, origen regional y calidad de sus productos? ¿Si no las tiene estaría dispuesto a pasar por controles de calidad tercerizados para agregarle este valor de certificación a sus productos?

Bueno, actualmente no tenemos ninguna certificación como tal, simplemente es otro producto. Tiene el registro sanitario y vemos que norma debemos de tener para poder comercializarlo. No tenemos ningún problema si es que algún cliente requiere que nuestro producto pase por aquel certificado de calidad o hacer un análisis específico. No tenemos problema, porque realmente nosotros tenemos todo el cuidado, para asegurar la calidad, la inocuidad del producto. Entonces por ese lado, dependiendo el crecimiento que se pueda dar en los próximos años, estamos dispuestos a invertir en una certificación, un ISO 9001 o un ISO 22000, pensar un poquito más en grande.

4. ¿Qué factores influyeron en la decisión de la empresa en ofrecer productos alimenticios saludables? ¿Y qué potencial le ve a este nicho de mercado?

Con respecto al chocolate, en el mercado, veo un crecimiento que se mantiene más allá de los últimos, creo, cinco o diez años. Y al menos el peruano ya no va distinguiendo que cosa es un chocolate de verdad y en qué cosa ya no hay chocolate. El chocolate que siempre uno de chiquito pensó que era el chocolate, en realidad ahora con el tema de como yo lo controlo, el tema de las etiquetas y un poco de informar de forma más veraz lo que estamos ofreciendo, vemos en el mercado que varios productos no son lo que pensábamos que eran. Entonces, dentro de este contexto, pues sí hay personas que están informadas y están dispuestas a consumir productos más saludables. Y en este caso entra el chocolate que cada vez gana más adeptos en el país, en las diferentes regiones. En la costa las personas buscan consumir un chocolate de verdad y en lo posible de alto porcentaje de cacao, porque en realidad así lo dicta la norma, pide mínimamente 25% de cacao, 25 o 30 para que se pueda llamar chocolates. Algunos llegan al mínimo 25 o 30, y es chocolate en realidad. Pero como he dicho, más que todo vamos por un chocolate

de alto porcentaje de cacao, que viene diariamente más saludable y con menos cantidad de azúcar.

5. ¿Cuáles son sus canales de venta y distribución? ¿Y cuál de estos representa un mayor beneficio para la empresa?

Actualmente, más que todo, trabajamos con pedidos pequeños, no con delivery motorizados. Tenemos algunas empresas ya de confianza con los cuales trabajamos. Los pedidos menores, lo que nos compran a veces por las redes o los clientes que ya nos conocen, ya hay un precio, tarifas planas que nos cobran con delivery y ellos lo llevan hacia el cliente. En caso de pedidos mayores para tiendas, nos movilizamos directamente, con nuestra movilidad, como es un pedido mayor, de mayor cantidad. En realidad, no tenemos problemas con el tema de la distribución o del costo, porque el costo lo asume el cliente, se lo pasamos al cliente y él paga su distribución. Si quiere algo inmediato, pues paga un transporte inmediato que te cobra más caro, generalmente trabajamos de un día para otro, no programamos un pedido con nuestro motorizado y con una tarifa plana. También puede llegar el producto en 24 horas como máximo.

6. ¿Qué elementos considera necesarios para informar de los beneficios de los productos a los consumidores, como: muestras gratuitas? ¿Y qué elementos considera necesarios para compartir su historia y origen de la marca a los consumidores, como: vídeos informativos?

Más que todo difundimos la información de los productos a través de nuestras redes, de las características y beneficios de los productos, allí mismo hacemos marketing de los productos, hacemos algún convenio con algún personaje conocido que nos promociona, también por canje, publicidad en redes. Estamos direccionados a esa forma de publicidad. Sobre nuestro alcance a través de publicidad física o digita, está bien trabajada y bien direccionada el alcance puede ser bastante amplio, trabajar con redes como Facebook e Instagram, cuando pagas tú eliges a que nicho quieres llegar, a qué edad, a que tipo de personas, el invertir en alguna publicidad en las redes, uno va llegando a las personas que quiere llegar, uno paga por eso.

7. ¿Qué opina de esta propuesta de negocio? ¿Cuáles serían sus expectativas para vender a través de Chakra.com?

Veo una propuesta interesante, no solamente es colocar tus productos, te la da opción de publicitar la marca, la historia de la empresa, beneficios, no solamente es poner en el stand los productos sino el marketing que se les da, es un valor agregado que no lo he visto en otras marcas, es importante en productos alimenticios saludables, es bueno explicar un poco más. Me parece muy buena la idea, dar ese respaldo en publicidad, en marketing que tienen los productos en su página. Sobre la comisión, siempre mientras sea más baja es mejor, creo que el 15% como máximo estaría bien, no debería sobrepasar, un óptimo, 10%, porque de por si uno tiene que hacer promociones para competir, a parte de ellos compartir un poco la ganancia con la página, no convendría.

Quizás para grandes empresas puede ser, un 15 o 20, pero para una empresa pequeña darle más de 15 puede afectar su rentabilidad.

8. ¿Qué recursos considera son necesarios para que pueda colocar información de productos y gestionar los pedidos realizados dentro del Marketplace? ¿De qué manera lo puede asegurar como: asignación y capacitación al personal?

Tener una computadora, celular, ipad, laptop, con una buena señal de internet, con una capacitación por parte de ustedes, en la que nos expliquen bien cómo manejar la página adecuadamente, como hacer la reposición, el tema de stock y toda la gestión hasta culminar la entrega, con la capacitación de parte de ustedes no habría problemas después de poder continuar y tener después un soporte ante algún problema.

9. Para realizar la entrega de sus productos, tendría la opción de gestionarlo por cuenta propia o a través del almacén y el reparto de Chakra.com. ¿Qué monto estaría dispuesto a invertir para contar con este servicio de almacenamiento y reparto inmediato de sus productos en Lima?

En realidad, el tema de tener un almacén sería un costo, habría que evaluarlo, yo también tengo un área de almacenamiento. Considerar un costo adicional es encarecer el producto, pero digamos que sería un 5% del costo, esto se traduciría el aproximadamente en 300 soles mensuales, podría darse en caso se requiera, lo ideal sería que el producto salga de nuestro almacén y que ustedes pasen para que lo entreguen, mi idea no es el pago por almacenar los productos sino por la entrega. Con respecto al chocolate, hay que tener cuidado, es un producto sensible al calor, tiene que estar en un espacio fresco, un mal almacenamiento genera manchas en el chocolate y visualmente no se ve bien.

10. **¿Actualmente invierte en publicidad de algún tipo? ¿Qué monto adicional sobre el precio está dispuesto a pagar o que presupuesto podría asignar mensualmente para que sus productos sean más visibles sobre el resto en el Marketplace?**

Cuando hacemos promociones tratamos de sacar algún tipo de publicidad para que la información llegue a la mayor cantidad de personas posibles, publicidad a través de redes, Facebook, Instagram, pagamos por allí publicidad un par de semanas o tres semanas, el presupuesto para eso es de 100 a 200 soles, que no es muy caro en redes, adicionalmente a eso, hemos hecho algún tipo de canje con algún personaje algo conocido y hemos abonado de 50 a 100 dólares para que publiciten nuestro producto por un tiempo. El presupuesto para el mes puede ser alrededor de 50 a 100 dólares en publicidad, no es mucho, pero es suficiente para el producto que promocionamos.

Entrevista Nro. 6. Susana Contreras- Dueña de Café Popular

1. ¿Cuáles son los productos que fabrican y distribuyen y en qué presentaciones? ¿Alguno de estos productos presentan estacionalidad?

Mi nombre es Susana Contreras y tengo una marca junto con una socia. Tenemos una marca de un pequeño emprendimiento de café especialidad. El nombre es Café Popular. Nosotras vendemos café de especialidad en dos presentaciones, principalmente molido, en distintos tipos de molienda, pero también es su presentación en grano, en bolsas selladas de 200 gramos cada una y también de un kilo a pedido, Definitivamente, sí es un producto de estacionalidad, en definitivo, el café es un producto que se cosecha en el país, no una vez al año, en un período que va de dos o tres meses, básicamente, entonces es ahí donde se procesa el café, posteriormente nosotras lo compramos, pero luego, bien almacenado, es un producto que puede durar tranquilamente varios meses. Creo que se puede vender en el transcurso del año, o sea, no importa mucho que no sea el tiempo de cosecha, igual, el café bien almacenado puede seguir vendiéndose sin problemas, conservando su calidad.

2. ¿Cuál es su capacidad operativa y en qué porcentaje están al día de hoy? ¿Ha pensado en ampliar su planta dentro de los próximos 5 años por el nivel de su demanda?

Nosotros hemos empezado recién hace dos o tres meses, con este emprendimiento, no tenemos una planta propia aún. El proceso que llevamos a cabo, que en este caso es el tostado, molido y envasado, lo tercerizamos en un taller, el que sí cuenta con las condiciones necesarias. La capacidad con la que operamos actualmente, así como vamos, poco a poco, procesando el café, calculando la demanda que hemos tenido en base a experiencias de las primeras semanas que hemos tenido en ventas, al mes hacemos unas 120 bolsitas de 200 gramos de café molido. Obviamente esperamos con el tiempo ir aumentando este volumen, a medida que nos seguimos haciendo más conocidas.

3. ¿Qué certificaciones garantizan la inocuidad, origen regional y calidad de sus productos? ¿Si no las tiene estaría dispuesto a pasar por controles de calidad tercerizados para agregarle este valor de certificación a sus productos?

Como te comento, estamos empezando recién, entonces no tenemos todavía algunas certificaciones como la que tú me comentas, pero sí me gustaría, nos gustaría bastante. Nosotros trabajamos con un proveedor de café verde que es una empresa que se dedica a procesar café de especialidad, exporta. Trabajamos con ellos a baja escala. Son ellos quienes en los últimos años han dado los primeros de sacos de café y ellos sí tiene certificaciones por ejemplo de producción orgánica, de comercio justo, etcétera, no son de inocuidad, pero sí están ligados a un nivel de producción. En algún momento nosotros necesitaríamos ese tipo de certificación, estoy segura que nos lo pueden dar. Más allá de eso, certificaciones a nivel de producción no, pero sí está en nuestra agenda poder cumplir con esos requerimientos.

4. ¿Qué factores influyeron en la decisión de la empresa en ofrecer productos alimenticios saludables? ¿Y qué potencial le ve a este nicho de mercado?

En base a experiencias personales, en mi caso, yo soy ingeniero forestal y el año pasado comencé a trabajar en una empresa que exporta café, se llama Cultivar Coffee, en el área de sostenibilidad, en el área de proyectos, trabajé directamente con los productores, entonces vi todo el tema de café de especialidad y es muy interesante, porque ese tipo de café es un café de buena calidad, es un café que tiene o puede tener un impacto digamos mayor en el nivel de vida, de calidad de vida que tienen los productores, también todos los actores de la cadena de valor. Éste es un producto que no solamente es bueno para la salud porque es de calidad y no solamente es agradable, sino también tiene un impacto positivo. El tema es que este producto principalmente se exporta, porque Perú no es un país gran consumidor de café, la tasa de consumo per cápita de los peruanos es baja en comparación a otros, a otros países vecinos incluso, como Brasil, Colombia. Nace justamente de eso, queremos fomentar de alguna forma el consumo nacional del café peruano, en este caso de café de calidad. De allí nace ésta motivación, de querer compartir lo bueno.

5. ¿Cuáles son sus canales de venta y distribución? ¿Y cuál de estos representa un mayor beneficio para la empresa?

Actualmente tenemos un canal de venta digital, a través de redes sociales, principalmente Instagram, es un canal que estamos iniciando, nos va bien, pero también, en un futuro, en un mediano plazo, nos gustaría ir teniendo otros canales de venta, pero ya físicos, como bodegas o bio bodegas, tiendas especializadas en ese tipo de productos alimenticios saludables, cafeterías incluso, que también venden marcas de café de especialidad, aparte de las que ellos ofrecen.

6. ¿Qué elementos considera necesarios para informar de los beneficios de los productos a los consumidores, como: muestras gratuitas? ¿Y qué elementos considera necesarios para compartir su historia y origen de la marca a los consumidores, como: vídeos informativos?

En cuanto a lo primero, de hecho, hacer por ejemplo campañas de degustación o tener ésta llegada presencial, pero de momento ahorita no estamos en la capacidad porque no tenemos una tienda física, así que dar muestras gratuitas a los clientes que nos compran, a los clientes al por menor, no nos saldría muy a cuenta, sin embargo, si damos, de hecho, algunas muestras gratuitas para algunos clientes que pueden comprarnos en gran volumen, llámese cafetería, por ejemplo. Por ese lado sí hemos dejado muestras gratuitas.

Y en cuanto a los elementos que necesitaríamos para informar acerca de las cualidades origen o historia del producto, a través de Instagram. Estamos trabajando bastante con post, fotos, post informativos, acerca del producto, del origen. También trabajamos con videos, aunque no hemos hecho tantos todavía informativos, más hemos hecho fomentando ventas, pero sí, también está en nuestra agenda, en corto plazo, trabajar

videos informativos en formato de reels, que son bastante populares en Instagram, historias también. Definitivamente los videos son ahorita una herramienta muy importante para comunicar y tener llegada a nuevos clientes.

¿Cuál es su alcance a través de publicidad física o digital?

Depende del nivel de precios, de cuánto inviertas, por ejemplo, siguiendo hablando de los reels, este formato como que, de alguna manera instagram lo mueve muy bien y así no tengas publicidad, otras personas que no te siguen pueden ver lo que tú estás mostrando a través de reels, cuando son post es un poco más difícil, dando prioridad los reels podríamos ahorrarnos la inversión en publicidad, sin embargo, tenemos una experiencia, hace un mes hicimos un sorteo mediante un post, y a éste le pusimos publicidad, no mucho en realidad, y tuvo buen alcance, nos comenzaron a seguir nuevas personas , fue una publicidad de 10 días más o menos o casi una semana.

7. ¿Qué opina de esta propuesta de negocio? ¿Cuáles serían sus expectativas para vender a través de Chakra.com? ¿Qué comisión sobre los precios de sus productos por cada transacción realizada a través de este canal de venta estaría dispuesto a ceder?

Me parece bastante interesante el hecho que sea una plataforma gratuita, donde se pueda hacer publicidad de los productos, pero principalmente el tema del almacén físico, eso si supone una especie de reto para quienes estamos emprendiendo en este rubro, también cuando nos toca hacer delivery o entregas, es un tema, felizmente hemos podido manejarlo adecuadamente nosotras, porque también el volumen de nuestras ventas no es muy alto todavía, recién estamos empezando, por el momento es manejable, sin embargo, una solución de almacén, de ese tipo, me parece que están cubriendo una necesidad que sí existe, sobre todo si se puede hacer una entrega inmediata, me parece bien. En cuanto de la comisión, tenemos un problema nosotros, pues el margen de ganancia que nosotros tenemos es un margen que hemos pensado, básicamente con venta directa, el precio accesible para el consumidor.

Es cosa de hacer números y ver cuánto del porcentaje del margen destinar a ese servicio, te comento no es la primera vez que estoy en este tipo de negocios, y en cuanto a la comisión siempre supone un reto porque estoy acostumbrada a venderle el producto a tal precio y cundo otros canales nos ofrecen vender nuestro producto con una comisión por ejemplo de 30%, eso supone a nosotros ganar menos o subir el precio del producto. Pero es una cuestión de hacer números para ver cómo podría hacer.

8. ¿Qué recursos considera son necesarios para que pueda colocar información de productos y gestionar los pedidos realizados dentro del Marketplace? ¿De qué manera lo puede asegurar como: asignación y capacitación al personal?

Definitivamente tendríamos que saber cómo manejar el sistema, ver como se actualiza, las fotos.

9. Para realizar la entrega de sus productos, tendría la opción de gestionarlo por cuenta propia o a través del almacén y el reparto de Chakra.com. ¿Qué monto estaría dispuesto a invertir para contar con este servicio de almacenamiento y reparto inmediato de sus productos en Lima?

Contamos con un servicio de delivery tercerizado, depende la zona nos cobran entre 8 y 13 soles por pedido y cada pedido contiene dos a tres bolsas de café, pero es un costo que lo asume el cliente. Yo pienso que con Chackra se podría manejar de la misma manera. Asignar una cantidad al mes, con determinado número de bolsas de café y que la meta sea vender esas bolsas de café y distribuir en eso el costo y asumir el cliente, porque saben que si lo compran por internet hay un costo por delivery. Respecto al almacén podría ser un rango entre 350 a 400 soles.

10. ¿Actualmente invierte en publicidad de algún tipo? ¿Qué monto adicional sobre el precio está dispuesto a pagar o que presupuesto podría asignar mensualmente para que sus productos sean más visibles sobre el resto en el Marketplace?

Por ejemplo, hace poco invertimos un monto de 60 a 70 soles por una semana, entonces podríamos invertir un monto similar, mes a mes, para tratar de impulsar las ventas.

Entrevista Nro. 7. Vanessa Velásquez Zurita – Dueño de Café Idílico

1. ¿Cuáles son los productos que fabrican y distribuyen y en qué presentaciones?

De hecho, sí, por ser comestibles. Son productos que tenemos en la lata de café, que es una lata de 250 gramos, es una lata que está compuesta por hojalata en ambos lados y cartón prensado y por dentro tiene un plástico comestible, es totalmente hermético y tenemos el repuesto, es una bolsa de 250 gramos laminado. El cliente termina de consumir la lata y compra el repuesto. Ambos son en presentación de 250 gramos, pero también tenemos en nuestro catálogo otros productos, como por ejemplo kits que van armado con una cafetera, la lata y la bolsa.

¿Alguno de estos productos presentan estacionalidad?

Comienza en marzo y termina en septiembre.

2. ¿Cuál es su capacidad operativa y en qué porcentaje están al día de hoy? ¿Ha pensado en ampliar su planta dentro de los próximos 5 años por el nivel de su demanda?

Actualmente tenemos unas 6000 unidades distribuidos en las tiendas, flora y fauna, en ferias y también por redes sociales. De aquí a cinco años, sí, obviamente, porque queremos exportar.

Estamos viendo una nueva planta en la provincia San Ignacio, que es donde se produce el café, para poder llevar contenedores. En la exportación se requieren de contenedores y obviamente varios, aumentar la producción. En cinco años sí queremos exportar. Ese es el objetivo.

3. ¿Qué certificaciones garantizan la inocuidad, origen regional y calidad de sus productos? ¿Si no las tiene estaría dispuesto a pasar por controles de calidad tercerizados para agregarle este valor de certificación a sus productos?

Tenemos el registro sanitario y el registro orgánico. De hecho, si es que hay algún cliente, sobre todo en el exterior, que te piden otras certificaciones, en el futuro lo hemos pensado, claro que sí.

Por el momento lo que es la maquila lo estamos haciendo directamente con la central de café y cacao y ellos cuentan con esa certificación, haccp.

4. ¿Qué factores influyeron en la decisión de la empresa en ofrecer productos alimenticios saludables?

Bueno, nosotros que somos en este mundo de productos alimenticios saludables, sabemos que cada año va creciendo este nicho de mercado. Cada año la gente se suma más a cuidarse, a cuidar su salud. Y por eso yo creo que tenemos ahí una oportunidad para poder introducir un producto de buena calidad y, sobre todo, certificado.

¿Y qué potencial le ve a este nicho de mercado?

Lo veo creciendo todos los años y las marcas tenemos que usar una buena estrategia para poder llegar a este público.

5. ¿Cuáles son sus canales de venta y distribución? ¿Y cuál de estos representa un mayor beneficio para la empresa?

Más utilidades es directamente con el cliente, en ferias y en redes sociales, que es lo que nos representa un 50% de la venta, incluido las ferias. Luego ya vienen los Marketplace, las tiendas Flora y Fauna, que obviamente el margen es menor por que la tienda también se lleva una gran parte de nuestro margen. Pero la utilidad la sacamos con, directamente, la venta al público, con las ferias y con nuestras redes sociales. Facebook Ads Instagram Ads que nos funcionan muy bien.

6. ¿Qué elementos considera necesarios para informar de los beneficios de los productos a los consumidores, como: muestras gratuitas? ¿Y qué elementos considera necesarios para compartir su historia y origen de la marca a los consumidores, como: vídeos informativos? ¿Cuál es su alcance a través de publicidad física o digital?

La comunicación, el hecho de educar al cliente. Hemos estado haciendo “en vivo” para poder llegar a más consumidores, para ver qué es lo que están buscando. También hacemos llamadas cada 15 días, que es más o menos lo que dura una bolsa o una lata de

café para ver que tal es. Bueno, si les gustó que mejoraríamos. Ellos mismos se encargan de darnos el feedback que necesitamos para seguir mejorando.

7. ¿Qué opina de esta propuesta de negocio? ¿Cuáles serían sus expectativas para vender a través de Chakra.com? ¿Qué comisión sobre los precios de sus productos por cada transacción realizada a través de este canal de venta estaría dispuesto a ceder?

Está muy bien en dar a nosotros, como dueños de marca, más visibilidad de nuestra marca en estas plataformas. Me comentas sobre la logística, ustedes se encargarían en llegar al cliente final ¿hay un costo de por medio?

Estaría incluido dentro de la membresía.

¿Y cuánto sería esta membresía?

Depende la frecuencia del consumo del producto, la idea no es desfavorecer al proveedor, si no tiene mucha rotación el producto, no les convendría tener la membresía, con el descuento que les hace la plataforma, terminarían perdiendo, viendo un poco la rotación, la membresía seria un 3%, 4%, o 5%, no es mucho, pero tiene que ver mucho con la frecuencia y rotación del producto y eso sería viendo cuanto es el margen de compra que tiene el consumidor del producto, pero sí queremos dar ese servicio. Nosotros queremos encargarnos de llevar el producto y almacenarlo y brindar ese servicio como parte de la membresía. Queremos asignarle valor a esta propuesta y trabajar mucho el branding del producto. No sé si alguna plataforma se está ofreciendo con servicios de un nutricionista, de médicos que puedan avalar los beneficios que tiene el producto y de alguna manera asignarle valor al producto, es una de las cosas que la plataforma quiere explotar.

Con lo que me comentas sobre el tema del branding y de darle ese plus, ese valor agregado de tener entrevistas con profesionales de la salud me interesaría. Por el tema logístico, somos una marca que recién estamos tratando de llegar a la mente del consumidor, por ese lado de la logística todavía no creo que te de algunos productos para que almacenes, lo más factible seria que tú vayas, los recojas y se los entregues la cliente y nosotros le damos la post venta. De tener una membresía sería un margen del 15%.

8. ¿Qué recursos considera son necesarios para que pueda colocar información de productos y gestionar los pedidos realizados dentro del Marketplace? ¿De qué manera lo puede asegurar como: asignación y capacitación al personal?

Todo marketplace te da un espacio, es como una tienda que tú tienes pero virtual, tu manejas los precios, las promociones, la descripción de los beneficios, del origen, del producto y de todo. Colocaría obviamente cosas que van relacionadas a la venta, beneficios, origen, certificaciones que tenemos, invitarlos a las redes, hacer un “en vivo”, invitarlos a la catación del café, más que todo sería un tema informativo con el cliente.

9. Para realizar la entrega de sus productos, tendría la opción de gestionarlo por cuenta propia o a través del almacén y el reparto de Chakra.com. ¿Qué monto estaría dispuesto a invertir para contar con este servicio de almacenamiento y reparto inmediato de sus productos en Lima?

En cuanto al delivery creo que el Marketplace se tendría de hacer cargo, nosotros daríamos el 15% de cada producto, nosotros el delivery le hemos cobrado a nuestros clientes, salvo algunos que son nuestros clientes fieles que siempre le damos delivery gratis en su segunda compra. Nosotros trabajamos en delivery hoy, que trabaja de lunes a viernes, todo Lima Metropolitana a 8 soles y todos los combos 13 soles, bajo eso el cliente lo sabe y en su segunda compra tiene un descuento de este.

10. ¿Actualmente invierte en publicidad de algún tipo? ¿Qué monto adicional sobre el precio está dispuesto a pagar o que presupuesto podría asignar mensualmente para que sus productos sean más visibles sobre el resto en el Marketplace?

Máximo 3% de inversión en publicidad. Alrededor de unos 60 o 70 soles.

Anexo 10: Encuesta desarrollada para clientes consumidores

¡Hola! Muchas gracias por apoyarnos con esta encuesta.
Chakra.com
Es un mall virtual creado para consumidores conscientes de su salud, la preservación del medio ambiente y una sociedad sostenible a través del comercio regional justo.
*Los datos recogidos en esta encuesta son confidenciales y se utilizarán únicamente para fines académicos.

1. Seleccione su rango de edad
Entre 26 a 41 años
Entre 42 a 56 años
Otro rango de edad

2. Seleccione su género
Femenino
Masculino

3. ¿En qué distrito de Lima reside actualmente?
Barranco
Jesús María
La Molina
Lince
Magdalena
Miraflores
Pueblo Libre
San Borja
San Isidro
San Miguel
Surco
Surquillo
Otros (especificar)

4. Promedio de ingreso familiar mensual
Menor a S/ 3,500
Entre S/ 3,501 a S/ 6,300
Entre S/ 6,301 a S/ 12,500
Mayor a S/ 12,500

La ALIMENTACIÓN SALUDABLE es aquella dieta que aporta todos los nutrientes esenciales y la energía, que cada persona necesita para mantenerse sana. Para lograrlo, es necesario el consumo diario de ciertos productos naturales, además de sus derivados (provenientes de: frutas, legumbres, granos, semillas, entre otros) con propiedades

nutricionales y en cantidades adecuadas y variadas. Reduciendo el consumo de alimentos hipercalóricos (grasas y azúcares libres y con exceso de sal/sodio. De acuerdo a esta premisa:

5. ¿Considera que actualmente se alimenta de manera saludable?
Nunca
Casi nunca
A veces
Con frecuencia
Siempre

6. ¿En dónde suele comprar los productos alimenticios saludables que consume? (Puedes marcar más de una opción)
Supermercados
Ferias
Tiendas especializadas
Tiendas virtuales
Otros (especificar)

Chakra.com busca ofrecer productos de origen peruano que contribuyan a una alimentación saludable y una cadena de comercialización justa y sostenible, conectando a consumidores y la micro, pequeña y mediana empresa de la Costa, Sierra y Selva, a través de nuestro mall virtual.
Nuestro objetivo es conocer sus preferencias y motivaciones para que podamos ofrecer una experiencia única de compra a través de Chakra.com

7. ¿Qué tan dispuesto estaría a realizar sus compras de productos alimenticios saludables a través de la página de Chakra.com?
Nada dispuesto
Poco dispuesto
Neutral
Dispuesto
Muy dispuesto

8. ¿Con qué frecuencia utilizaría el Marketplace para comprar productos alimenticios saludables?
Semanalmente
Cada 15 días
De manera mensual
Otros (especificar)

9. ¿Qué tipo de medio de pago utilizaría para realizar compras online a través del Marketplace? (Puede marcar más de una opción)
Tarjeta de Crédito / Débito

Yape / Plin
Depósito / Transferencia bancaria
Pago en efectivo / Contra entrega
Otros (especificar)

10. ¿Qué tipo de productos alimenticios saludables comprarías por el Marketplace? (Puede marcar más de una opción)
Productos frescos o perecibles Ejm: Frutas, vegetales, mariscos, carnes, etc)
Aguas (Ejm: natural, agua de coco)
Barras proteicas
Café
Leguminosas
Frutos secos
Granos
Productos lácteos y sustitutos lácteos
Aceites y vinagres
Especias y hierbas

11. ¿Cuál es el gasto promedio que destina a la compra de productos alimenticios saludables en un período mensual?
400 – 550 soles
551 – 700 soles
701 – 850 soles
Más de 851 soles

12. Si Chakra.com contara con lo que usted desea encontrar, ¿Cuánto más estaría dispuesto a pagar en comparación con otros lugares?
Hasta el 5% más
Hasta el 10% más
Hasta el 15% más
Hasta el 20% más
Entre 20% y 30% más
Otros (especificar)

13. ¿Cuánto es el tiempo máximo que está dispuesto a esperar para recibir su pedido, teniendo en cuenta que son productos provenientes de la Costa, Sierra y Selva?
En 2 días
Entre 3 – 4 días
No más de 5 días
Otros (especificar)

14. ¿Qué atributos valoraría más de Chakra.com? (Puede marcar más de una opción)

Información sobre las propiedades y beneficios de los productos
Uso fácil e intuitivo de la página
Catálogo de productos amplio
Seguridad al momento de realizar el pago
Seguimiento de la etapa de entrega
Otros (especificar)

15. ¿Qué tipo de beneficios preferiría recibir por la compra de productos en el Marketplace? (Puede marcar más de una opción)
Recomendaciones de Nutricionistas
Ofertas y Promociones
Sistema de Puntos
Información de Eventos Fitness
Otros (especificar)

16. ¿Qué aspecto es que valora más de los productos alimenticios saludables que consume? (Puede marcar más de una opción)
Valor nutricional
Origen nacional
Variedad de presentación
Empaque biodegradable
Calidad-Precio
Otros (especificar)

17. ¿Cuáles serían los medios por donde le gustaría recibir información de nuestros servicios y productos, además de promociones y nuevos lanzamientos? (Puede marcar más de una opción)
A través de Whastapp
Desde Facebook
Desde Instagram
A través de correo electrónico
Otros (especificar)

¡Muchas gracias por su tiempo!

Anexo 11: Resultado de la encuesta aplicada

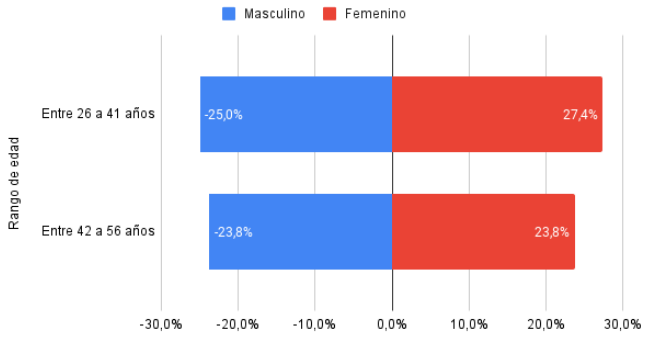
1. Seleccione su rango de edad

Como podemos observar en la figura 1, el rango de edad entre 26 a 41 años presenta la mayor concentración de los encuestados, mientras que el rango de 42 a 56 años de edad representa el 47.6%

2. Seleccione su género

De la totalidad de encuestados el 48.8% pertenecen al sexo masculino mientras que el 51.2% son del sexo femenino.

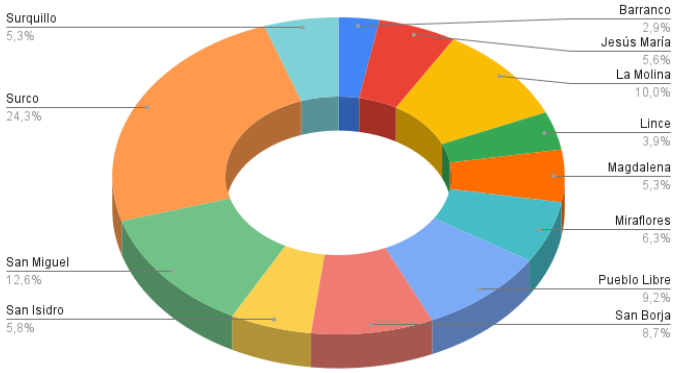
Gráfico 1: Distribución por rango de edad y sexo de encuestados



3. ¿En qué distrito de Lima reside actualmente?

Del total de encuestados quienes pertenecen a los distritos de Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surquillo y Surco, este último viene a ser el distrito con una mayor concentración de personas encuestadas, representando el 24.3% del total.

Gráfico 2: Distribución de encuestados por distritos



4. Promedio de ingreso familiar mensual

Los resultados nos muestra que el total de los encuestados pertenecen al nivel socioeconómico objetivo A,B,y C, donde el 44.9% de los encuestados percibe un ingreso familiar mensual entre 6,301 a S/ 12,500 los cuales pertenecen al nivel socioeconómico B y además representan la mayor concentración de la muestra, el 35.7% de los encuestados percibe un ingreso familiar mensual entre S/ 3,501 a S/ 6,300 los cuales pertenecen el nivel socioeconómico C y por último el 19.4% percibe un ingreso familiar mensual mayor a S/ 12,500 el cual corresponde al nivel socioeconómico A.

Gráfico 3: Promedio de ingresos familiar mensual

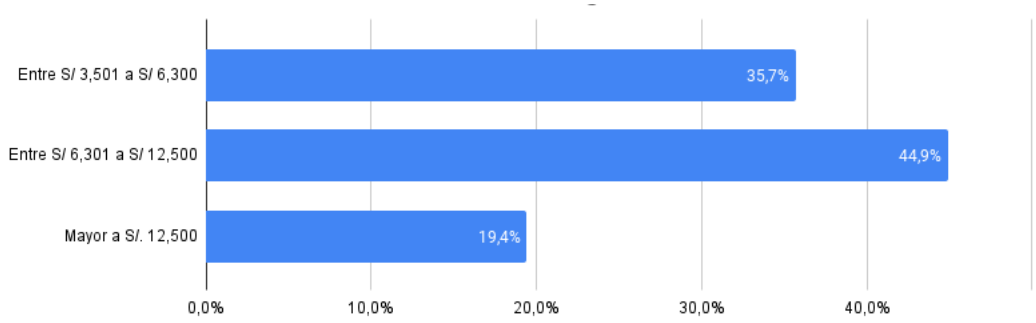
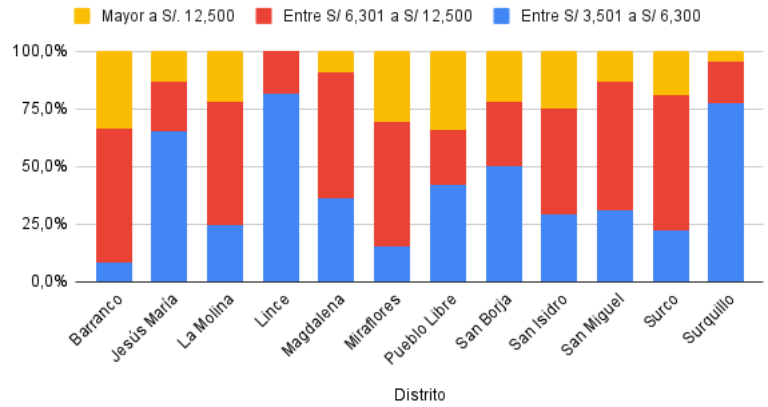


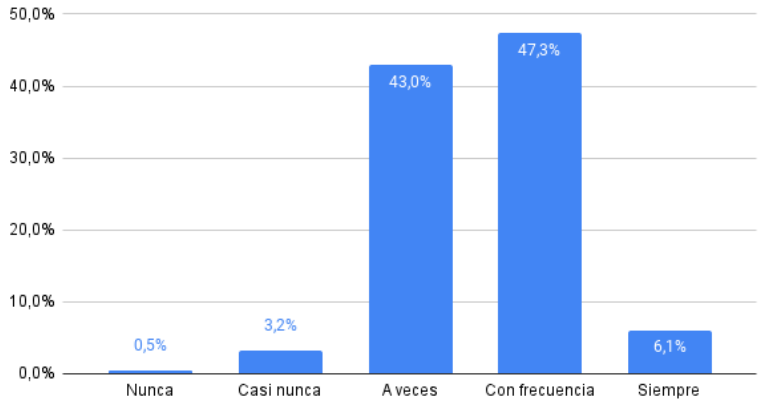
Gráfico 4: Promedio de ingreso familiar mensual por distrito



5. ¿Considera que actualmente se alimenta de manera saludable?

Del total de la muestra el 47.3% considera que se alimenta de manera saludable de manera frecuente, el 43 % considera que solo a veces se alimenta de manera saludable y solo el 6.1% considera que siempre se alimenta saludablemente, mientras que el 3.2% casi nunca se alimenta saludablemente y el 0.5% nunca.

Gráfico 5: Porcentaje de alimentación saludable actual de los encuestados



Asimismo, según los resultados podemos decir que del total de encuestados por distrito, San Isidro, La Molina, San Borja, San Miguel, Magdalena, Pueblo Libre, Miraflores y Surco son los distritos con mayor hábitos frecuentes de consumo saludable siendo 70.8%, 68.3%, 58,3%, 53.8%, 50%, 47.4% , 42.3% y 40% respectivamente.

Gráfico 6: Porcentaje de alimentación saludable actual de los encuestados por Distrito

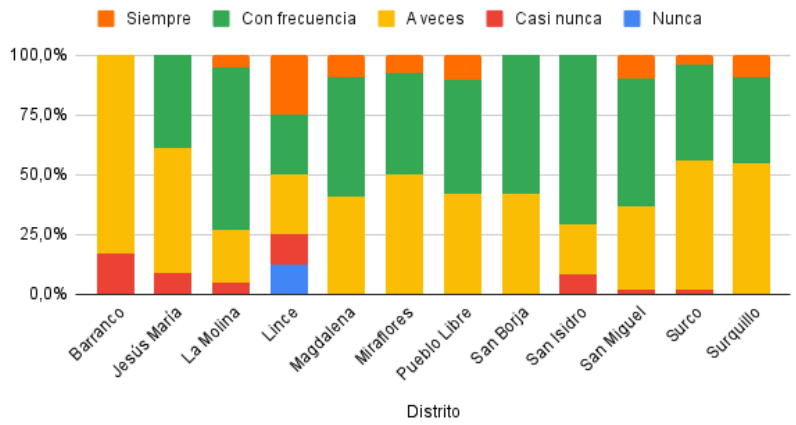
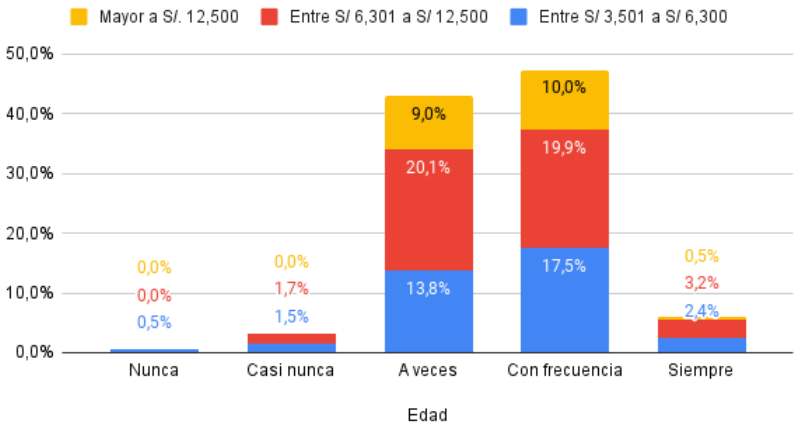


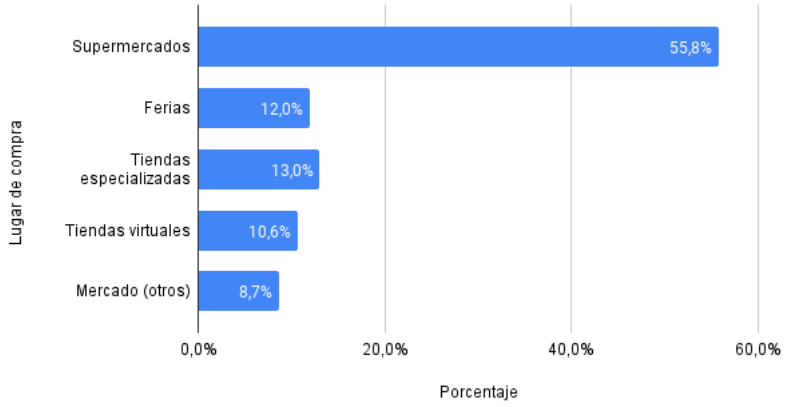
Gráfico 7: Porcentaje de alimentación saludable actual de los encuestados por Ingresos



6. ¿En dónde suele comprar los productos alimenticios saludables que consume? (Puedes marcar más de una opción)

La mayoría de personas suele comprar sus productos alimenticios saludables en supermercados representando esto el 55.8% del total, el 13% compra en tiendas especializadas, el 12% en Ferias, el 10.6% en tiendas virtuales y el 8.7% en mercados.

Gráfico 8: Lugares de compra de productos alimenticios saludables



7. ¿Qué tan dispuesto estaría a realizar sus compras de productos alimenticios saludables a través de la página de Chakra.com?

De los resultados obtenidos, el 59.2% estaría completamente dispuesto a realizar sus compras a través de la página de chakra.com, el 11.2% estaría muy dispuesto, el 24.3% tiene una posición neutral y solo el 5.3% estaría poco dispuesto.

Gráfico 9: Disposición a comprar a través de la página de Chakra.com

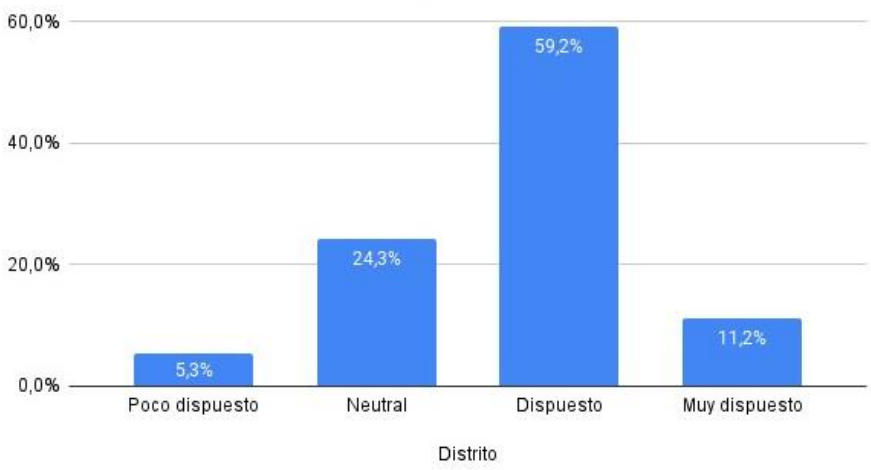
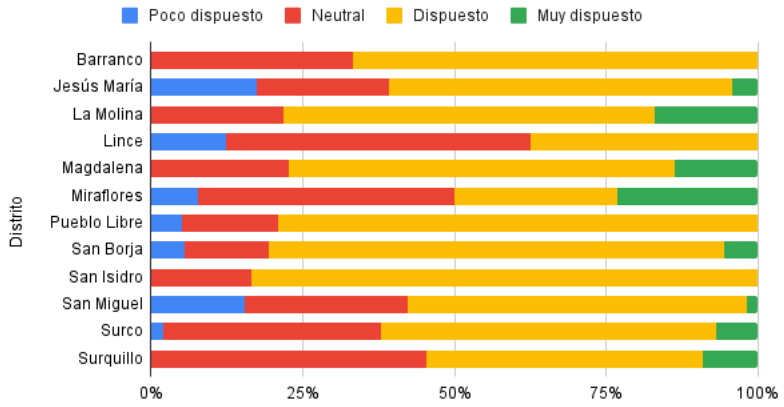


Gráfico 10: Disposición a comprar a través de la página de Chakra.com por Distritos



8. ¿Con qué frecuencia utilizaría el Marketplace para comprar productos alimenticios saludables?

De los resultados obtenidos, el 33% utilizaría el Marketplace cada 15 días, el 37% de manera mensual, el 17.5% semanalmente, mientras que el 10.9% ocasionalmente y solo el 1.5% nunca utilizaría el Marketplace.

Gráfico 11: Frecuencia de uso del Marketplace para comprar productos alimenticiossaludables

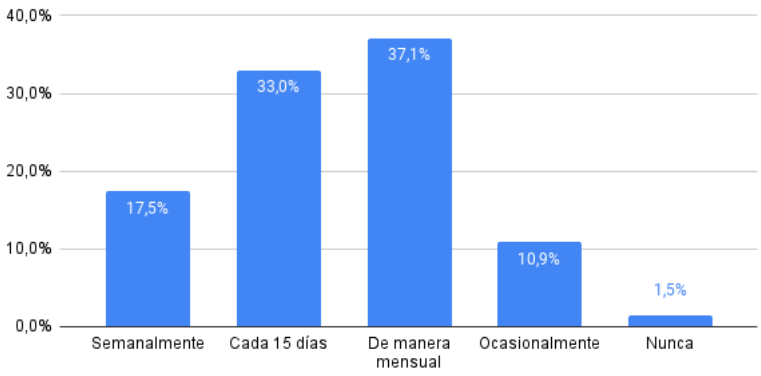
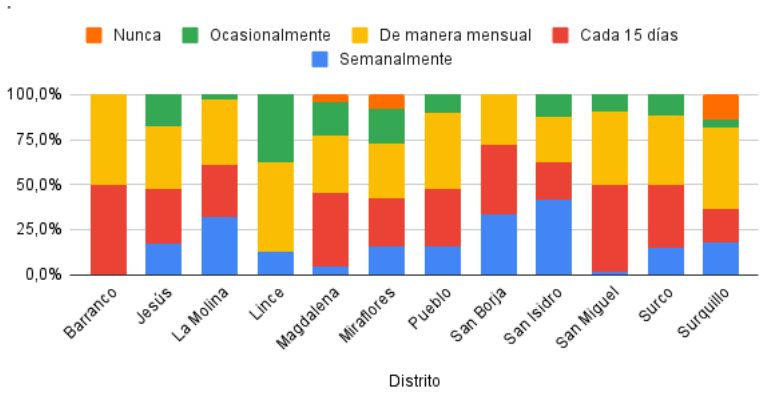


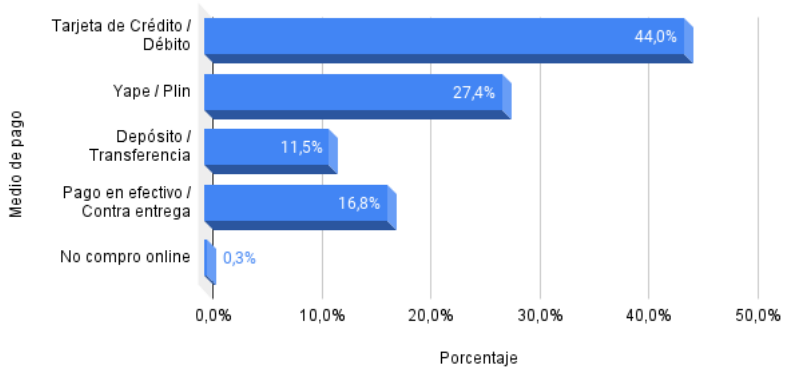
Gráfico 12: Frecuencia de uso del Marketplace para comprar productos alimenticios saludables por Distrito



9. ¿Qué tipo de medio de pago utilizaría para realizar compras online a través del Marketplace? (Puede marcar más de una opción)

El 44% de los encuestados tiene una inclinación para realizar pagos a través de la tarjeta de crédito o débito, el 27.4% a través de Yape/Plin, el 16.8% con pago en efectivo/contra entrega, el 11.5% a través de deposito o transferencia bancaria y solo el 0.3% indica que no compra online.

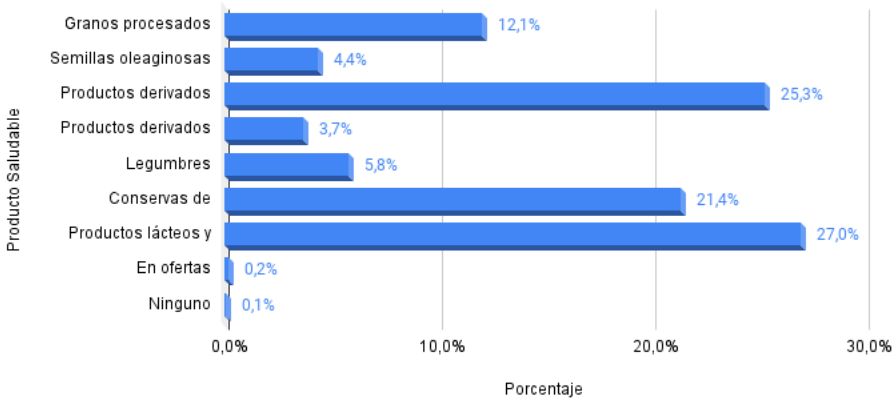
Gráfico 13: Medios de pago a utilizar para compras online del Marketplace



10. ¿Qué tipo de productos alimenticios saludables comprarías por el Marketplace? (Puede marcar más de una opción)

De los resultados se muestra que el 27% compraría productos lácteos y sustitutos a través del Marketplace, el 25.3% compraría productos derivados de cereales, el 21.4% compraría conservas de vegetales, el 12.1% ganados procesados, el 5,8% legumbres procesadas, el 4.4% samillas oleaginosas procesados, el 3.7% productos derivados de la fruta, el 0.2% compraría productos en ofertas, y el 0.1% ninguno. Es decir el 99.9% compraría algún producto en el Marketplace.

Gráfico 14: Tipos de productos alimenticios saludables a comprar por el Marketplace



11. ¿Cuál es el gasto promedio que destina a la compra de productos alimenticios saludables en un período mensual?

De los encuestados se obtuvo que el 66.7% gastaría en promedio entre 400-500 soles mensuales en la compra de productos alimenticios saludables, el 18.2% gastaría en promedio entre 551-700 soles mensuales, el 9.2% gastaria entre 701-850 soles y el 5.8% gastaría más de 851 soles.

Gráfico 15: Gasto promedio mensual que se destina a la compra de productos alimenticios saludables

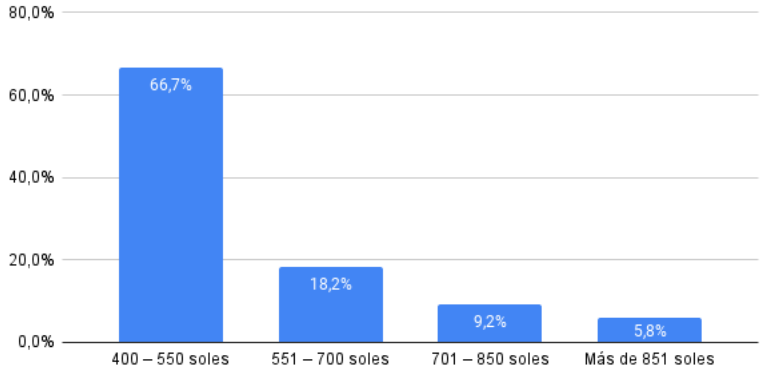
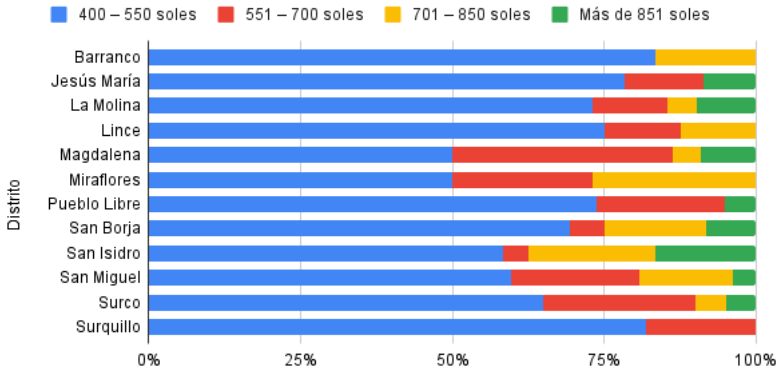


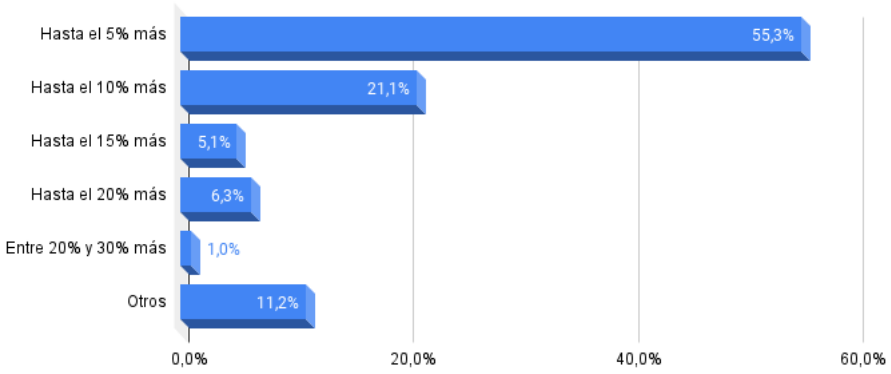
Gráfico 16: Gasto promedio mensual que se destina a la compra de productos alimenticios saludables por Distrito



12. Si Chakra.com contara con lo que usted desea encontrar, ¿Cuánto más estaría dispuesto a pagar en comparación con otros lugares?

Según los resultados de las encuestas, el 55.3% del total estaría dispuesto a pagar hasta el 5% más, el 21.1% estaría dispuesto hasta el 10% más, el 6.3% hasta el 20% más, el 5.1% hasta el 15% más, el 1% entre el 20%-30% más y el 11.2% otro porcentaje.

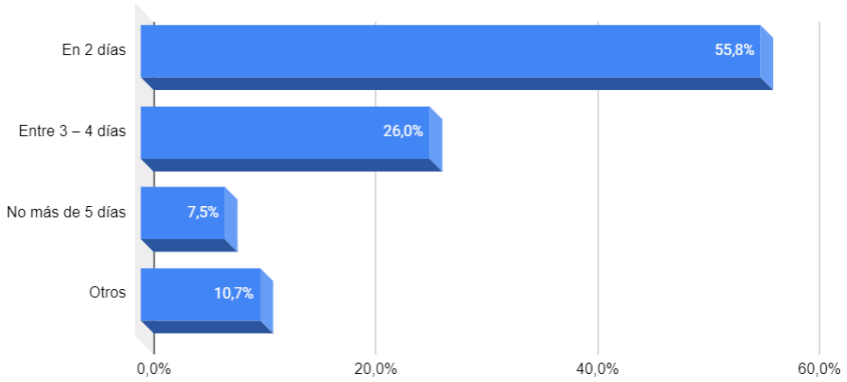
Gráfico 17: Predisposición a pagar de un porcentaje adicional si Chakra.com cumpliera con sus expectativas.



13. ¿Cuánto es el tiempo máximo que está dispuesto a esperar para recibir su pedido, teniendo en cuenta que son productos provenientes de la Costa, Sierra y Selva?

El 55.8% estaría dispuesto a esperar 2 días su pedido, el 26% puede esperar entre 3-4 días, el 7.5% no más de 5 días y el 10.7% otros.

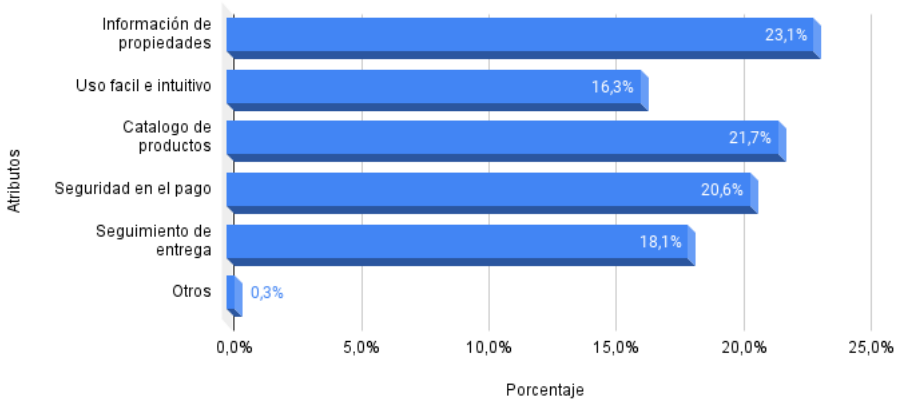
Gráfico 18: Disposición máxima a esperar para la recepción del pedido



14. ¿Qué atributos valoraría más de Chakra.com? (Puede marcar más de una opción)

El 23.1% de los encuestados valora la información de propiedades, el 21.7% el catálogo de productos, el 20.6% la seguridad en el pago, el 18.1% el seguimiento de entrega, el 16.3% el uso fácil e intuitivo y el 0.3% otros.

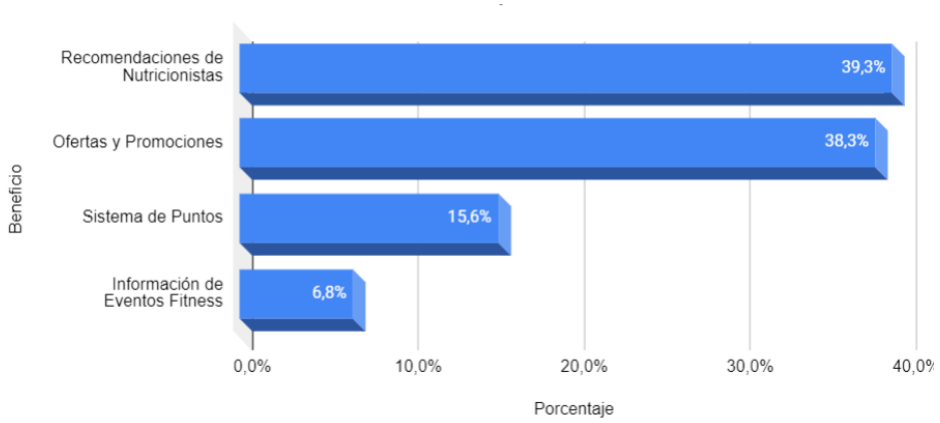
Gráfico 19: Atributos que se valorarían en Chakra.com



15. ¿Qué tipo de beneficios preferiría recibir por la compra de productos en el Marketplace? (Puede marcar más de una opción)

El 39.3% prefiere recibir para la compra de productos en el Marketplace recomendaciones de nutricionistas, el 38.3% prefiere ofertas y promociones, el 15.6% prefiere un sistema de puntos y el 6.8% información de eventos fitness.

Gráfico 20: Tipos de beneficios de preferencia por la compra de productos en el Marketplace



16. ¿Qué aspecto es que valora más de los productos alimenticios saludables que consume? (Puede marcar más de una opción)

El 34.5% de los encuestados valora más el valor nutricional, el 32.2% la calidad-precio, el 14.6% valora el origen, el 11% valora el empaque biodegradable y el 7.7% la variedad de presentación.

Gráfico 21: Aspectos más valorables de los productos alimenticios saludables

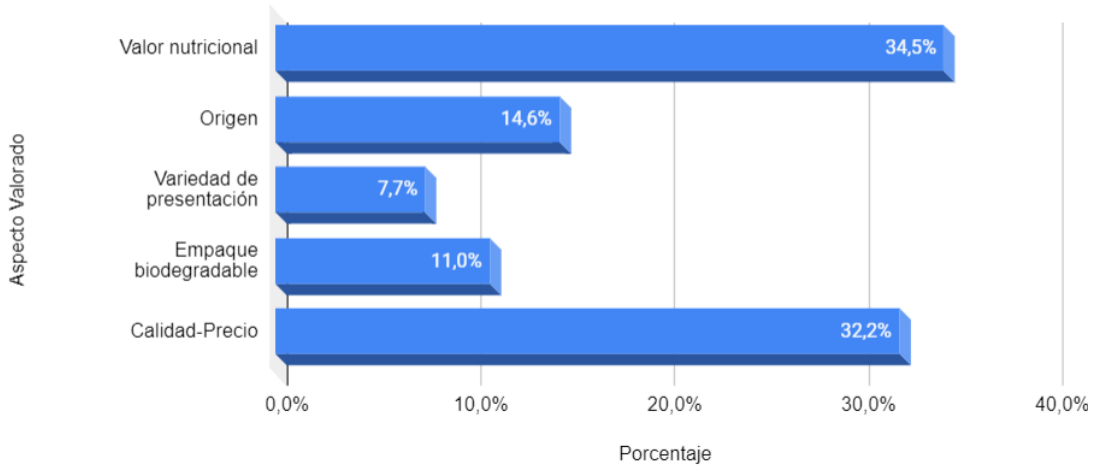
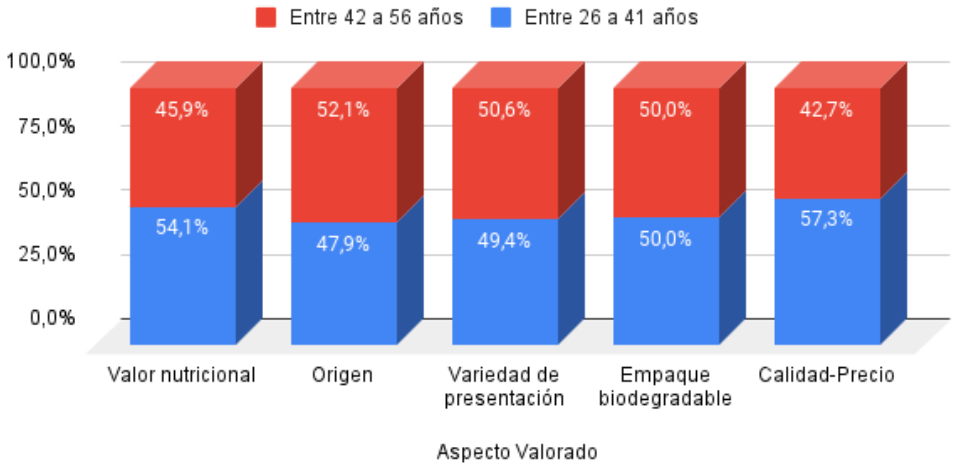


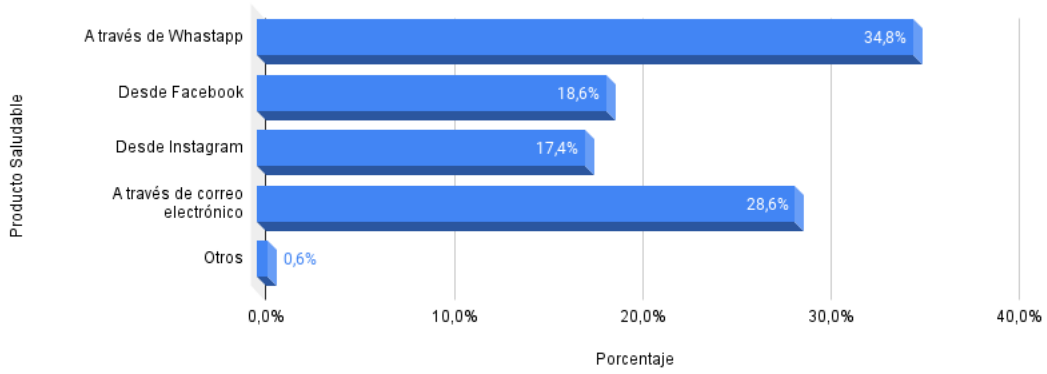
Gráfico 22: Aspectos más valorables de los productos alimenticios saludables por Edad



17. ¿Cuáles serían los medios por donde le gustaría recibir información de nuestros servicios y productos, además de promociones y nuevos lanzamientos? (Puede marcar más de una opción)

El 34.8% le gustaría recibir información a través de whatssap, al 28.6% le gustaría recibir a través de correo electrónico, al 18.6% a través de Facebook, al 17.4% a través de Instagram y al 0.6% otros.

Gráfico 23: Medios por donde le gustaría recibir información



Anexo 12: Población anual Zona 6, 7 y 8 desde el 2013 al 2021

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Poblacion Lima Metrolitana	9600114	10090714	10269613	10012437	10190922	10295249	10670734.5	11046220	11201960

		NSEA		NSE B		NSE B		Total
Año	Descripción	%*	Personas	%*	Personas	%*	Personas	
2013	Poblacion Lima Metropolitan	4.80%	460805	18.30%	1756821	40.80%	3916847	2217626
	Zona 6	16.90%	77876	14.20%	249469	3.00%	117505	327345
	Zona 7	55.00%	253443	14.50%	254739	4.10%	160591	508182
	Zona 8	4.90%	22579	7.40%	130005	7.40%	289847	152584
	Total de personal Zona 6, 7 y	76.80%	353899	36.10%	634212	14.50%	567943	1556054
2014	Poblacion Lima Metropolitan	4.40%	443991	18.40%	1856691	43.20%	4359188	2300683
	Zona 6	17.50%	77698	13.60%	252510	3.20%	139494	330209
	Zona 7	51.80%	229988	18.50%	343488	3.40%	148212	573475
	Zona 8	3.60%	15984	7.00%	129968	7.60%	331298	145952
	Total de personal Zona 6, 7 y	72.90%	323670	39.10%	725966	14.20%	619005	1668641
2015	Poblacion Lima Metropolitan	4.70%	482672	19.70%	2023114	42.00%	4313237	2505786
	Zona 6	24.80%	119703	12.50%	252889	3.00%	129397	372592
	Zona 7	45.60%	220098	16.80%	339883	3.10%	133710	559981
	Zona 8	7.70%	37166	8.50%	171965	7.70%	332119	209130
	Total de personal Zona 6, 7 y	78.10%	376967	37.80%	764737	13.80%	595227	1736930
2016	Poblacion Lima Metropolitan	4.80%	480597	21.70%	2172699	42.40%	4245273	2653296
	Zona 6	15.10%	72570	13.90%	302005	2.70%	114622	374575
	Zona 7	55.50%	266731	14.60%	317214	2.60%	110377	583945
	Zona 8	6.70%	32200	9.80%	212924	8.40%	356603	245124
	Total de personal Zona 6, 7 y	77.30%	371501	38.30%	832144	13.70%	581602	1785248
2017	Poblacion Lima Metropolitan	4.40%	448401	24.50%	2496776	42.20%	4300569	2945176
	Zona 6	16.90%	75780	12.40%	309600	2.40%	103214	385380
	Zona 7	55.60%	249311	13.40%	334568	1.90%	81711	583879
	Zona 8	4.90%	21972	10.50%	262161	8.20%	352647	284133
	Total de personal Zona 6, 7 y	77.40%	347062	36.30%	906330	12.50%	537571	1790963
2018	Poblacion Lima Metropolitan	4.30%	442696	23.40%	2409088	42.60%	4385776	2851784
	Zona 6	21.10%	93409	13.90%	334863	2.70%	118416	428272
	Zona 7	51.00%	225775	11.30%	272227	1.90%	83330	498002
	Zona 8	3.90%	17265	10.40%	250545	9.50%	416649	267810
	Total de personal Zona 6, 7 y	76.00%	336449	35.60%	857635	14.10%	618394	1812479
2019	Poblacion Lima Metropolitan	5.00%	533537	22.60%	2411586	43.80%	4673782	2945123
	Zona 6	22.05%	117645	12.45%	300242	3.10%	144887	417887
	Zona 7	52.10%	277973	12.10%	291802	2.00%	93476	569775
	Zona 8	5.65%	30145	9.20%	221866	9.80%	458031	252011
	Total de personal Zona 6, 7 y	79.80%	425762	33.75%	813910	14.90%	696393	1936066
2020	Poblacion Lima Metropolitan	3.90%	430803	22.10%	2441215	45.00%	4970799	2872017
	Zona 6	23.00%	99085	11.00%	268534	3.50%	173978	367618
	Zona 7	53.20%	229187	12.90%	314917	2.10%	104387	544104
	Zona 8	7.40%	31879	8.00%	195297	10.10%	502051	227177
	Total de personal Zona 6, 7 y	83.60%	360151	31.90%	778747	15.70%	780415	1919314
2021	Poblacion Lima Metropolitan	3.50%	392069	29.50%	3304578	47.90%	5365739	3696647
	Zona 6	17.00%	66652	10.30%	340372	1.60%	85852	407023
	Zona 7	56.50%	221519	10.50%	346981	1.30%	69755	568499
	Zona 8	4.20%	16467	9.70%	320544	8.00%	429259	337011
	Total de personal Zona 6, 7 y	77.70%	304637	30.50%	1007896	10.90%	584866	1897399

Anexo 13: Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)

Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica			E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8	
Item	**Oportunidad**	**Peso**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**
O1	Tendencia del consumidor a buscar información sobre vida saludable en internet.	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10
O2	Integrar al proveedor del interior del país a través de los teléfonos inteligentes al mercado de lima moderna.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10
O3	Comercios pequeños están ingresando a Marketplaces debido a ofertas atractivas con inversión menor.	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20
O4	Los precios de los productos en los Marketplaces suelen ser igual o más baratos que si se comprara en físico	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10
O5	Perú es un país rico en productos naturales que contribuyen con la preservación de la salud.	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10
O6	Elevada sensibilización en la importancia del medio ambiente en la obtención de los productos alimenticios.	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10
	Amenazas	**Peso**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**
A1	Existe una "Política nacional de discriminación a los negocios que se desarrollan en entornos digitales"	0.11	2	0.22	2	0.22	3	0.33	3	0.33	1	0.11	1	0.11	2	0.22	1	0.11
A2	Ingreso al mercado de marketplaces de bajo costo y precios más atractivos	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21
A3	Los precios de los insumos junto con problemas en la logística incrementan los costos de los productos saludables	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	1	0.11	2	0.22	1	0.11	2	0.22	3	0.33
A4	Conflictos Rusia-Ucrania afectara la productividad de productos frescos	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20
A5	Existe una resistencia a la tendencia digital por compras en físico y no online debido	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07
A6	Fenómeno del niño u otros eventos ambientales pueden generar escacez y envío de productos saludables	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08
				2.20		**1.60**		**2.15**		**2.07**		**2.23**		**1.53**		**1.42**		**1.70**

Anexo 14: Portafolio de Servicios

Funcionalidades	Plan Base	Plan Premium
Perfil del Proveedor en la página web	Estándar	Customizado
Presencia de la marca del proveedor desde la página principal de Chakra.com		X
Presencia en los resultados de búsqueda de productos	Estándar	Destacado
Chat para atender consultas de los consumidores	X	X
Inducción y asesoría virtual en el uso de la plataforma	X	X
Soporte y asistencia remota	X	X
Recomendación de su categoría de producto en las asesorías de nutrición de Chakra.com	X	X
Recomendación de su categoría en el blog	X	X
Campaña de bienvenida como nuevo suscrito, desde redes sociales y a través del blog	X	X
Campaña de lanzamiento de nuevo producto, desde redes sociales de Chakra.com		X
Campaña de ofertas o promociones de productos a través del boletín electrónico (cada 3 meses)		X
Publicidad informativa de productos/marca a través de redes sociales de Chakra.com	1 por semana	2 por semana
Campaña con influencers asociados		1 vez por mes
Estadísticas de su sitio (cada 3 meses)	X	X
Estadísticas de su categoría de productos		X
Presencia de productos del proveedor en el stand de Chakra.com, en ferias donde participa		X

Anexo 16: Elementos de la imagen

	**Empaquetado del producto:** de cara al delivery de productos de los proveedores suscritos al Plan Premium, estos serán empacados de acuerdo a la cantidad de productos o el tamaño necesario, en bolsas ecológicas de papel kraft o cajas de cartón ecológico. Este empaque busca reforzar el compromiso de la marca con la sostenibilidad y cuidado del medio ambiente.
	**Mobiliario en ferias:** la forma y diseño del stand es un elemento clave ya que el público decidirá acercarse para solicitar información o simplemente por curiosidad pero estará en función a lo llamativo y singular que estos perciban. Se buscará llamar la atención de todo aquel que pase por el stand de Chakra.com, de manera que el consumidor pueda tener contacto directo con los productos de los proveedores suscritos al Plan Premium, además de tener la opción de degustar algunos productos y concretar su compra, y por el lado del proveedor interesado, recibir información de los planes de suscripción al Marketplace.
	**Maleta de reparto:** el servicio de entrega de pedidos se realizará a través de motorizados como ya se explicó anteriormente, estos llevarán una maleta de reparto con el logo de Chakra.com y colores corporativos, de manera que genere confianza con el cliente consumidor al momento de recibir el pedido en su hogar o ubicación solicitada.

	**Regalo corporativo:** en vista de que también se buscará que el visitante en las ferias recuerde a la marca fuera de esta, se considera el merchandising como un elemento importante para la promoción, por lo cual se consideran bolsas de yute con el logo de Chakra.com para regalar en las ferias.

Anexo 17: Campañas de pre-lanzamiento

Campaña de pre-lanzamiento cliente consumidor

	Descripción
Concepto	Sorteo de cupones de 5% de descuento por compras realizadas desde el Marketplace por 3 meses.
Objetivo	Conseguir 10,000 usuarios suscritos al blog de Chakra.com antes del lanzamiento oficial.
Plataforma de Comunicación	**Medios propios:** a través de una landing page de suscripción al blog, donde los usuarios podrán completar sus datos personales. **Medios pagados:** a través de publicidad en google Search y Display, y las plataformas de publicidad de Facebook e Instagram se brindará información de la campaña y se buscará redireccionar a la landing page de suscripción al blog. **Medios ganados:** a través de medios de comunicación de gran alcance online y offile se buscará comunicar la campaña, desde enlaces externos hasta las ferias especializadas en alimentos en Lima Metropolitana. **Otros medios:** con el apoyo de marketing se recorrerá las principales ferias en Lima Metropolitana para repartir bolantes y brindar información sobre el sorteo.
Premios	Sorteo de 100 cupones de 5% de descuento en compras por 3 meses desde el Marketplace.
Procedimiento	Visitar la página web www.chakra.com y completar los datos que se solicitan en el formulario de suscripción al blog: Nombres y Apellidos, correo electrónico, y número de celular, automáticamente recibirán un correo de confirmación.

Campaña de pre-lanzamiento con cliente proveedor

	Descripción
Concepto	Sorteo de reducción de comisión de venta por productos comercializados desde el Marketplace por 1 año (De 15% a 10%)
Objetivo	Conseguir 100 proveedores suscritos al servicio de Chakra.com antes del lanzamiento oficial.
Plataforma de Comunicación	**Medios propios:** a través de una landing page de registro, donde los proveedores podrán completar sus datos personales para que sean contactados por el equipo de ventas de Chakra.com y se les presente la propuesa de negocio. **Medios pagados:** a través de publicidad en google Search y Display, y las plataformas de publicidad de Facebook e Instagram se brindará información de la campaña y se buscará redireccionar a la landing page de registro. **Medios ganados:** a través de medios de comunicación de gran alcance online y offile se buscará comunicar la campaña, desde enlaces externos hasta las ferias especializadas en alimentos en Lima Metropolitana. **Otros medios:** la fuerza de ventas recorrerá las principales localidades que concentran a los principales proveedores según categorías y tipos de productos.
Premios	Sorteo de 10 reducciones de comisión de venta a proveedores suscritos al servicio de Chakra.com
Procedimiento	Visitar la página web www.chakra.com y completar los datos que se solicitan en el formulario: Razón Social, RUC, correo electrónico, seleccionar el tipo de plan de interés, reservar hora y fecha para ser contactado por el equipo comercial, automáticamente recibirán un correo de confirmación y se programará una llamada telefónica.

Anexo 18: Detalle Precios de Alquiler (S/ - m2) por distrito

Distrito	Dirección	m2	Alquiler (S/)	Mantenimiento (S/)	Alquiler (S/) /m2	Promedio Alquiler (S/) /m2
Barranco	Av. Almirante Grau 1380	39	1845	207	52.6	50
	Av. Almirante Grau	38	1600	250	48.7	
	Calle Buenaventura	24	966	158	46.8	
	Av. Almirante Grau 1380	29	1314	160	50.8	
Jesús María	Av. Faustino Sánchez 611	97	4300	600	50.5	47
	Av. Faustino Sánchez 615	99	4600	450	51	
	Campo de Marte - Salaverry Et 2	40	1500	200	42.5	
	Av. Ricardo Tizon	150	6845	1	45.6	
La Molina	Av. La Molina 648	40	1280	70	33.8	57
	Av. Constructores	70	2000	1	28.6	
	Jirón Las Caobas	14	1150	1	82.2	
	Jirón Las Caobas	10	850	1	85.1	
Lince	Av. Canevaro 511	55	1300	1	23.7	30
	Manuel Castañeda 346	24	550	1	23	
	Jr. Manuel Segura 122	37	1400	150	41.9	
	Coronel Manuel Gomez	60	1824	160	33.1	
Magdalena del Mar	Daniel Alcides Carrión	60	2000	100	35	23
	Calle Tomas Ramsey	100	1100	1	11	
	Magdalena	130	1450	1	11.2	
	Daniel Alcides Carrión	75	2450	130	34.4	
Pueblo Libre	Av. Brasil	33	2300	1	69.7	77
	Av. Brasil 2730	32	2500	420	91.3	
	Av. Brasil 2730	21	2000	270	108.1	
	Jr. Bernardo 899	26	980	1	37.7	
Miraflores	Benavides	249	9180	499	38.9	43
	Martin Olaya	80	3075	440	43.9	
	Av. Benavides 509	42	1966	1	46.8	
	Angamos Oeste	56	2250	200	43.8	
San Borja	Jr. Salvador Dalí	50	1300	1	26	32
	Av. Guardia Civil Cdra. 2	57	1270	1	22.3	
	Av. Javier Prado Este 3751	68	2200	250	36	
	Calle Bernini 200	50	2100	1	42	
San Isidro	Javier Prado	71	1950	250	31	39
	Av. Javier prado Este 1166	70	1900	210	30.1	
	Av. República de Colombia	72	3300	400	51.4	
	Av. Canaval y Moreyra 425	55	2200	300	45.5	
San Miguel	Av. Elmer Faucett 169	34	1400	100	44.1	34
	Av. La Marina	34	1400	100	44.1	
	Av. La Marina	70	1800	1	25.7	
	Parque María Reiche	65	1300	50	20.8	
Santiago de Surco	Av. El Derby	8	2381	1	297.8	116
	Av. El Polo	120	5040	618	47.2	
	Circunvalación Golf Los Incas	10	900	1	90.1	
	Av. Manuel Holguín	80	2400	1	30	
Surquillo	Las Gaviotas 122	70	2690	150	40.6	35
	Av. Republica de Panamá 4678	80	3106	1	38.8	
	Republica de Panamá 5063	70	2000	1	28.6	
	Jr. Montesquieu	80	2600	1	32.5	

Fuente: Datos de APP Urbania. Autores de tesis

Anexo 19: Planes de página web de Wordpress

Características	Premium	Business	eCommerce
Precio (al mes, con facturación anual)	$8	$25	$45
Un dominio gratuito durante un año	X	X	X
Recibe pagos	X	X	X
Soporte por chat y correo electrónico	X	X	X
Temas Premium y carga de vídeos	X	X	X
Integración con Google Analytics	X	X	X
Instalación de plugins y ampliación de funciones del sitio web con acceso a más de 50,000 plugins de WordPress		X	X
Herramientas SEO (optimización para motores de búsqueda) avanzadas		X	X
Copias de seguridad automatizadas y restauraciones con un solo clic		X	X
Acceso a SFTP (SSH File Transfer Protocol) y base de datos		X	X
Métodos de pago aceptados en más de 60 países			X
Integraciones con las principales empresas de mensajería			X
Opciones de diseño personalizadas para tiendas online			X

Anexo 20: Planes de marketing de Mailchimp

Características	Essentials	Standard	Premium
Precio mensual	$11	$17	$299
Límite mensual de envíos de correo electrónico es de 10,000 envíos (límite diario de 2,000)	10 veces el límite	12 veces el límite	15 veces el límite
CRM de marketing	X	X	X
Asistente creativo para páginas de destino y formularios en el sitio web	X	X	X
Plantillas para correo electrónico y páginas de destino	X	X	X
Creador de recorridos de clientes	X	X	X
Personalización de imagen corporativa	X	X	X
Pruebas	A/B	A/B	M-variantes
Asistencia técnica ininterrumpida (24/7) por correo electrónico y chat	X	X	X
Creador de recorridos de clientes + punto de ramificación		X	X
Optimización del tiempo de envío		X	X
Redireccionamiento conductual		X	X
Plantillas personalizadas y contenido dinámico		X	X
Segmentación avanzada			X
Informes comparativos			X

Anexo 21: Descripción de funciones del personal

1. Descripción del perfil del Gerente General

Funciones:

- Planificar, dirigir, organizar, gestionar y controlar las actividades de la organización, de acuerdo a las funciones y responsabilidades asignadas, a los documentos de gestión aprobados; y a las políticas y planes de la empresa, utilizando en forma eficiente y eficaz los recursos.
- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa, siendo responsable ante el Directorio por la gestión administrativa, contable, comercial, operativa, financiera y de tecnología.
- Gestionar la planificación estratégica de la organización.
- Organizar las atribuciones y responsabilidades de las áreas de la compañía.
- Designar todas las posiciones de la estructura de la compañía.
- Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Desarrollar metas a corto plazo y largo plazo que involucren todas las áreas de la compañía, (comercial, operativo y administrativo) junto con objetivos anuarios y entregar las proporciones de dichas metas para la aprobación de la gerencia administrativa.
- Coordinar con la administración para asegurar que los procedimientos se están ejecutando correctamente área por área.
- Proponer al Directorio de la empresa los proyectos necesarios para la correcta conducción de la empresa, así como presentar los informes y reportes que le sean requeridos.
- Desarrollar e implementar un sistema de gestión sustentado en la mejora continua.
- Establecer y mantener un óptimo sistema de evaluación y control, a fin de garantizar el logro de los objetivos fijados, en las mejores condiciones de calidad, oportunidad y manejo de costo.
- Representar a la Empresa ante las autoridades civiles, judiciales, militares, eclesiásticas, organizaciones y la sociedad civil en general.

Perfil del Cargo	
Educación	Profesional titulado de la carrera de finanzas, ingeniería industrial, negocios internacionales, administración o afines.
Experiencia laboral	Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.
Conocimientos y habilidades	Responsable, proactivo y puntual, conciencia organizacional, trabajo en equipo y cooperación, orientación de servicio al

	cliente, orientación a los resultados, adaptación al cambio y liderazgo

2. Descripción del perfil del Ejecutivo Comercial

Funciones:

- Establecer las políticas de estrategia de comercialización de alimentos saludables.
- Promover y coordinar la elaboración y publicación de las políticas y procedimientos comerciales.
- Establecer los parámetros de operación comercial de la empresa, así como analizar y evaluar los resultados obtenidos, a través del desarrollo de indicadores de gestión para controlar la Gestión Comercial.
- Promover mejores prácticas de calidad del servicio de acuerdo a las tendencias vigentes, a fin de lograr una posición competitiva.
- Supervisar la correcta aplicación de disposiciones sobre tarifas de compra y venta de productos.
- Proponer acciones de mejora y dar cumplimiento a los procedimientos establecidos
- relacionados con las actividades del Área.
- Dirigir la negociación y administración de los contratos de productos de las diferentes regiones del país.
- Administrar los recursos financieros asignados por la Gerencia de manera eficiente.
- Planificar un plan de ventas y captación de proveedores del Perú.

Perfil del Cargo	
Educación	Técnico en administración de negocios, Negocios Internacionales, o afines.
Experiencia laboral	Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.
Conocimientos y habilidades	Responsable, proactivo y puntual, conciencia organizacional, trabajo en equipo y cooperación, orientación de servicio al cliente, orientación a los resultados, adaptación al cambio y liderazgo

3. Descripción del perfil del Ejecutivo de Marketing

Funciones:

- Establecer un plan de marketing que sea congruente con los objetivos empresariales establecidos por la dirección general.
- Determinar un modelo de evaluación y coordinación que permita diagnosticar los resultados del área.
- Realizar análisis del sector tecnológico haciendo énfasis en el comercio electrónico, incluyendo clientes, proveedores, competencia, servicios sustitutos.
- Determinar e investigar nuevas tendencias tecnológicas utilizadas para mejoramiento e inclusión en nuevos mercados para evaluar participación de la empresa.
- Formular, preparar, ejecutar y evaluar campañas de publicidad off-line y on-line, creación de eventos promocionales, control de servicio al cliente y planeación estratégica.
- Controlar y coordinar la venta de vitrinas virtuales.
- Cumplimiento del plan de marketing de la empresa.
- Desarrollar, proponer y ejecutar las acciones para la mejora de los indicadores comerciales relacionados con la atención al cliente y la imagen empresarial en concordancia a los objetivos empresariales.
- Incentivar la idealización de los clientes mediante programas que desarrollen y promuevan mayores eficiencias y consumo de alimentos saludables.
- Proponer acciones de mejora y dar cumplimiento a los procedimientos establecidos relacionados con las actividades del Área y de su competencia.

Perfil del Cargo	
Educación	Profesional Titulado de la carrera de Marketing, Ingeniería Industrial, Negocios Internacionales, Administración o afines.
Experiencia laboral	Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.
Conocimientos y habilidades	Liderazgo, capacidad de relacionarse, habilidad para comunicarse en forma verbal y escrita, orientado a resultados, buena redacción y capacidad de negociación.

4. Descripción del perfil del Responsable de Tecnología de Información

Funciones:

- Elaborar y asegurar la implementación del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información de Chakra.com
- Elaborar las normas y procedimientos que definen la forma de analizar, diseñar, construir, implementar, administrar y mantener las soluciones de TIC (Aplicaciones, Servicios, Equipos) a implementar en la empresa.
- Evaluar y proponer soluciones a los requerimientos de infraestructura informática, de comunicaciones y de información de la empresa.

- Planificar, organizar e implantar la infraestructura de tecnología que se establezca como idónea para la empresa. Optimizando el costo de propiedad, el soporte especializado y la actualización tecnológica permanente.
- Elaborar y mantener el Plan de Contingencias y Recuperación de Desastres Informático.
- Elaborar el Plan Operativo Informático anual y la evaluación del mismo e indicadores de gestión.
- Planificar, organizar y controlar la construcción de soluciones propias o de terceros aplicables. Asegurando la modalidad adecuada de soporte técnico necesario en cada caso, procurando las mejores condiciones.
- Identificar las oportunidades de mejora de las diferentes soluciones implementadas y proponer los cambios correspondientes.
- Definir lineamientos y coordinar la elaboración de los presupuestos de gastos e inversión en tecnología informática y comunicación de la empresa.
- Participar en los procesos logísticos relacionados a los requerimientos de tecnología.
- Controlar la aplicación de las normas y procedimientos empresariales en el ámbito de su competencia.

Perfil del Cargo	
Educación	Profesional titulado y colegiado en Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Informática, Electrónica o carreras afines. Deseable con Maestría en Tecnologías de la información o afines.
Experiencia laboral	Experiencia mínima de 2 años en cargos similares
Conocimientos y habilidades	Liderazgo, organización, planificación, trabajo en equipo, capacidad de análisis y síntesis, trabajo bajo presión, identificación y solución de problemas, capacidad de negociación.

5. Descripción del perfil del Coordinador de Almacén

Funciones:

- Controlar el ingreso, almacenamiento y salida de alimentos, verificando la cantidad, calidad, y tipo de acuerdo a la orden de compra respectiva.
- Cuidar la conservación de los víveres, de acuerdo a las normas vigentes, ordenando su consumo rotativamente para evitar pérdidas por vencimiento de tiempo tolerado de almacenamiento.

- Informar diariamente al Nutricionista, ventas y marketing sobre la calidad, rendimiento y cantidad de merma de los productos en almacén.
- Mantener actualizado las tarjetas de Control visible (Kardex)
- Despachar los víveres diariamente con autorización de la nutricionista encargada, debidamente pesado, medido clasificado y verificado con la hoja de pedido programado.
- Informar diariamente a la gerencia general, comercial y marketing sobre el estado de conservación y existencia de los alimentos almacenados.
- Mantener y controlar el buen estado del almacén y cámaras refrigerantes, sus equipos e instalaciones, comunicando a las áreas cualquier desperfecto en forma inmediata.
- Participar y mantener actualizado el inventario del almacén.
- Mantener en perfecto estado de limpieza y aseo el ambiente físico, equipos e implemento del almacén y cámaras refrigerantes.
- Cumplir otras funciones que se le asigne.

Perfil del Cargo	
Educación	Bachiller o Técnico graduado en las especialidades de Ingeniería de Industrial, administración de empresas, logística de almacenes o afines.
Experiencia laboral	Experiencia mínima de 2 años en cargos similares
Conocimientos y habilidades	Compromiso, pro actividad, responsabilidad, orientación hacia resultados, disciplina, honestidad.

6. Descripción del perfil del Nutricionista

Funciones:

- Mantener y supervisar la buena presentación (uniformes) e higiene personal según normas sanitarias vigentes.
- Realizar el requerimiento de insumos al almacén central de alimentos para las preparaciones programadas de las raciones alimenticias para el día siguiente.
- Supervisar el cumplimiento de las buenas prácticas de manipulación (BPM) de alimentos para asegurar la calidad alimentaria e inocuidad de los mismos.
- Cumplir estrictamente con los horarios de trabajo establecidos según rol.
- Realizar la programación y dosificación diaria de los regímenes dietoterapicos de acuerdo a los productos del Marketplace
- Supervisar y controlar el ingreso (cantidad y calidad), almacenamiento y salida de los alimentos frescos y/o secos del Marketplace.
- Elaborar el plan de alimentación para consumidores de acuerdo a prescripciones dietéticas y sanas, controlando su cumplimiento.

- Asegurar el suministro de raciones alimenticias a los pacientes y servidores de salud, evaluando el contenido nutricional y otras especificaciones de la alimentación.
- Programar la elaboración y distribución de raciones alimenticias y evaluar el efecto nutricional en los pacientes.
- Cumplir y hacer cumplir los reglamentos normas y procedimientos del Departamento a fin de contribuir al logro de los objetivos propuestos.
- Coordinar campañas y/o programas de nutrición.
- Elaborar y ejecutar proyectos de investigación.
- Participar en la programación de trabajos de nutrición y en la elaboración de Manuales de Dietas, Guías de procedimientos e información nutricional de los productos del Marketplace de manera entendible al consumidor.
- Mantener actualizado el inventario de equipos, menaje y utensilios asignados al área de trabajo.
- Coordinar con el Gerente General, cursos de capacitación para mantener un nivel óptimo de conocimientos en la empresa de su especialidad.
- Coordinar y controlar la existencia de los pedidos de los componentes nutricionales de todos los productos, así como los movimientos de los mismos para la atención.
- Cumplir con la normatividad legal vigente relacionada al área de su competencia.
- Otras funciones que le asigne el jefe inmediato.
- Reforzar acciones de comunicación, educación sobre diversificación de alimentos.
- Programar, organizar y dirigir reuniones de nutrición.
- Programar y organizar y desarrollar actividades de adiestramiento en servicio y de orientación al personal comercial, Marketing y Almacén.
- Planificar la previsión de productos alimenticios y materiales necesarios para el desarrollo del servicio.

Perfil del Cargo	
Educación	Título Profesional Universitario de Nutricionista. Estar inscrita y habilitada por el Colegio Profesional correspondiente. Haber realizado el Servicio Rural y Urbano Marginal de Salud (SERUMS). Estudios de perfeccionamiento en el ámbito de su Profesión y especialidad
Experiencia laboral	Experiencia mínima de 2 años en cargos similares
Conocimientos y habilidades	Capacidad de análisis, síntesis, expresión, coordinación técnica y de organización. Conocimiento de algún idioma en nivel avanzado. Manejo de programas de computación.

	Habilidad para lograr cooperación y motivar al personal y de liderazgo para el logro de los objetivos. Actitud de vocación y servicio, de solución a problemas del usuario con cortesía y tacto.

Anexo 22: Derechos de los Trabajadores de la Micro Empresa

Obligación	Microempresa
Remuneración Mínima Vital (RMV)	Sí
Compensación por Tiempo de Servicios (CTS)	No aplica
Gratificaciones	No aplica
Vacaciones	15 días por cada año completo de servicios
Utilidades	No aplica
Jornada de trabajo	Máximo 8 horas diarias o 48 horas semanales
Descanso en días feriados	Sí
Horario Nocturno (De 10:00 p. m. a 6:00 a.m.)	Si la jornada habitualmente es noctura, no se aplicará la sobretasa del 35%
Tiempo de refrigerio	No menor a 45 minutos diarios
Descanso semanal obligatorio	No menor a 24 horas consecutivas cada semana, otorgado preferentemente el día domingo
Indemnización por vacaciones no gozadas	Sí aplica
Seguro de Salud	Seguro Integral de Salud (SIS) o ESSALUD
Sistema pensionario	Sistema Nacional de Pensiones (ONP) o Sistema Privado de Pensiones (AFP)
Seguro de vida Ley	Sí aplica
Indemnización por despido injustificado	10 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de 90 remuneraciones diarias
Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo	No aplica

Anexo 23: Precio referencial de productos representativos

Producto	Presentación	Precio Soles	Productor	Vendedor
Quinua blanca en polvo	227 gr	19.50	Amercia organica	Wong.pe
Quinua gelatinizada	250 gr	13.50	Ecoandino	Wong.pe
Quinua en hojuelas	250 gr	15.00	Vitanova	Vitanova.com
Quinua tricolor	400 gr	14.00	Amaru	Amarusuperfoods
Quinua blanca	240 gr	11.90	Andes Gold	Sugo Peru
Qunua orgánica en polvo	250 gr	14.00	Ecoandino	Biocentro
Kiwicha	500 gr	11.99	Urqu	Shopstar
Cereal orgánico de kiwicha	240 gr	18.50	Kids organics	Wong.pe
Kiwicha tostada	150 gr	6.32	Sapsi	mercadodelima.pe
Bolikiwichas	30 u	9.00	Del campo a tu casa	delcampoatucasa.pe
Harina de kiwicha	200 gr	10.00	Natura Andes	mercadodelima.pe
Harina de kiwicha orgánica	400 gr	16.60	Andes Gold	Cprnershopapp
Lucuma en polvo	200 gr	22.50	Vitalinti	Vitalinti.com
Lucuma en polvo	200 gr	23.00	Vitalinti	Labnutrition
Lucuma en polvo	250 gr	27.50	Ecoandino	Tottus
Lucuma en polvo	250 gr	21.00	Ecoandino	La Colorada
Lucuma en polvo	200 gr	15.00	Kera Superfoods	Latienditanatural.pe
Lucuma en polvo	200 gr	14.00	Kera Superfoods	Kerasuperfood.com
Lucuma en polvo	180 gr	16.00	Amaru	Amatusuperfoods
Cacao Nibs endulzados con yacon	25 gr	4.5	Vitalinti	Vitalinti.com
Cacao Nibs endulzados con Lúcuma	25 gr	4.5	Vitalinti	Vitalinti.com
Cacao Nibs	200 gr	12.9	Vitalinti	Vitalinti.com
Cacao en Polvo	200 gr	14.5	Vitalinti	Vitalinti.com
Proteina Vegana de chocolate	520 gr	99	Vitalinti	Vitalinti.com
Cacao Nibs	250 gr	18	Healthyme	Healthyme.com
Cacao orgánico en polvo	250 gr	17.3	Healthyme	Healthyme.com
Aguaymanto deshidratado	130 gr	12.00	Vitalinti	Labnutrition.com
Aguaymanto deshidratado	200 gr	19.50	Ecoandino	Wong.pe
Aguaymanto deshidratado	30 gr	6.00	Liking	La Colorada

Aguaymanto deshidratado orgánico	227 gr	24.50	The superfood company	Limaorganica.pe
Aguaymanto cubierto de cacao	25 gr	4.50	Vitalinti	Vitalinti.com
Aguaymamto mermelada	240 gr	15.80	Ecoandino	Mercadillo.pe
Aguaymamto mermelada	240 gr	17.00	Ecoandino	Wong.pe
Aguaymamto mermelada	1000 gr	39.50	Ecoandino	Wong.pe
Aguaymamto mermelada	200 gr	14.99	Ayni	THM Store
Camu Camu	100 gr	18.9	Vitalinti	Vitalinti.com
Camu Camu en cápsula	100 u	34.2	Healthyme	Healthyme.com
Camu Camu en polvo	100 gr	33.5	Healthyme	Healthyme.com
Camu Camu en polvo	200 gr	44.00	Amazon Andes	Tikafarma
Camu Camu en polvo	170 gr	43.70	América Orgánica	Mercadillo.pe
Camu Camu en polvo orgánico	100 gr	39.00	Bio Nutrec	Bionutrec.com
Vinagre de Camu camu	375 ml	13.50	Healthyme	Healthyme.com
Mermelada de camu camu	240 gr	15.80	Ecoandino	Mercadillo.pe
Mermelada de camu camu	240 gr	16.90	Ecoandino	Tottus.pe
Camu camu extracto orgánico	60 gr	10.00	Ecoandino	Biocentro
Acai en polvo	200 gr	33.9	Vitalinti	Vitalinti.com
Acai en polvo	75 gr	60.00	Alaibowls	Ripley Perú
Maca negra gelatinizada	200 gr	10.30	Inkagro	Sugo Perú
Maca en polvo	250 gr	25.50	Ecoandino	Wong.pe
Polvo de maca negra	75 gr	45.00	Alaibowls	Ripley Peru
Maca Gelatinizada orgánica	200 gr	21.30	Inkaforest	PlazaVea
Harina de maca Mix orgánica	200 gr	22.00	Amazon Andes	Ripley Peru
Harina de maca orgánica	200 gr	22.90	Inkaforest	Wong.pe
Harina de maca	200 gr	15.50	La casa Marimiel	PlazaVea
Aceite de Sacha Inchi Extravirgen	250 ml	26.00	BG Natura	Mercado libre
Sacha inchi snacks	100 gr	19.00	Vitalinti	Mercado libre

Aceite de Sacha Inchi Extravirgen	250 ml	42.00	Healthyme	Healthyme.com
Chocolate orgánico con Sacha inchi	100 gr	15.00	Healthyme	Healthyme.com
Sacha Inchi / Chocolate orgánico	65 gr	8.70	Healthyme	Healthyme.com
Sacha Inchi / Panela	55 gr	8.70	Healthyme	Healthyme.com
Sacha Inchi / sal rosada	55 gr	8.70	Healthyme	Healthyme.com
Bebida de maiz morado	485 ml	3.99	Frutalia	Juntoz
Bebida de maiz morado	485 ml	4.19	Frutalia	Plaza Vea
Chips de maiz morado	70 gr	5.90	Wasi	Plaza Vea
Chips de maiz morado	70 gr	6.20	Wasi	Mercadillo.pe
Harina de maiz morado orgánico	250 gr	12.90	Yauvana	Yauvanaperu.com
Miel de abeja	500 gr	29.00	Amaru	Amaru Superfoods
Miel cruda de abeja	500 gr	29.00	Mama Toya	Ripley Peru
Miel de abeja	1000 gr	52.00	Ecovalle	Tikafarma
Miel cruda de abeja	500 gr	29.00	Mama Toya	Tikafarma
Miel de abeja	500 gr	29.00	Ecovalle	Tikafarma
Algarrobina extracto	470 gr	20.50	Panalza	Wong.pe
Algarrobina extracto	700 gr	25.50	Cosecha del paraiso	Wong.pe
Algarrobina	500 gr	21.50	Olivos del sur	Wong.pe
Extracto de algarroba	1000 gr	35.90	Eco Origen	Plaza Vea
Extracto de algarroba	500 gr	19.90	Eco Origen	Plaza Vea
Algarrobina	900 gr	45.00	Campo a casa	Plaza Vea
Algarrobina dulce	500 gr	19.90	Eco Origen	Plaza Vea

Referencias

Agropuno (2017) Ley N° 29196. Ley de promoción de la producción orgánica o ecológica. Recuperado de: https://www.agropuno.gob.pe/files/documentos/normatividad/prodorganica/Ley_29196.pdf

Ambit (2020) Capex vs Opex, ¿qué opción elegir al invertir en TI? Recuperado de: https://www.ambit-bst.com/blog/capex-vs-opex-qu%C3%A9-opci%C3%B3n-elegir-al-invertir-en-it

Andina (2021) Precios de alimentos se mantienen en mercados Midagri "De la chacra a la olla 2021". Recuperado de: https://andina.pe/agencia/noticia-precios-alimentos-se-mantienen-mercados-midagri-de-chacra-a-olla-2021-857543.aspx

ATV Noticias (2021) El pobre desempeño de varias comisiones del Congreso de la República. Recuperado de: https://www.atv.pe/noticia/el-pobre-desempeno-de-varias-comisiones-del-congreso-de-la-republica

BBVA (2022) La sostenibilidad como principal criterio para el consumo pos-COVID-19. Recuperado de: https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/la-sostenibilidad-como-principal-criterio-para-el-consumo-pos-covid-19/

Blog Mirakl (2022) 2022 Enterprise Marketplace Index – El crecimiento de los marketplaces vuelve a duplicar al del eCommerce. Recuperado de: https://blog.mirakl.com/es/2022-enterprise-marketplace-index-mirakl

CAPECE (2022) Reporte oficial de la industria Ecommerce en Perú. Impacto del COVID-19 en el comercio electrónico en Perú y perspectiva al 2021. Recuperado de: https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf

CEPES (2016) Seguridad Alimentaria en el Perú. Compendio de Artículos publicados en la Revista Agraria 2010-2015. Recuperado de: https://cepes.org.pe/2016/07/25/seguridad-alimentaria-en-el-peru-compendio-de-articulos-publicados-en-la-revista-agraria-2010-2015/

CEPES (2022) La crisis de los fertilizantes: implicancias ambientales y climáticas. Recuperado de: https://cepes.org.pe/2022/04/04/%EF%BF%BCla-crisis-de-los-fertilizantes-implicancias-ambientales-y-climaticas

CERTUS (2021) La gestión del cliente en tiempo del E-commerce. CERTUS. Recuperado de: https://www.certus.edu.pe/blog/gestion-cliente-tiempos-ecommerce

CONFIEP (2017) Adex: Superalimentos peruanos tienen mayor potencial de venta mundial. Recuperado de: https://www.eleconomistaamerica.pe/mercados-eAm-peru/noticias/8139519/02/17/ADEX-Superalimentos-peruanos-tienen-mayor-potencial-en-el-mundo-.html

Connect Americas (2015). 4 consejos para que los pequeños productores sean más productivos. Recuperado de https://connectamericas.com/es/content/4-consejos-para-que-los-peque%C3%B1os-productores-sean-m%C3%A1s-productivos

Conversis Consulting (2018) Elementos de valor. Conversis Consulting. Recuperado de: https://conversisconsulting.com/2018/04/14/elementos-de-valor-1/

CPI (2021) Población 2021. Recuperado de: https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Mayo.pdf

Cuervo, D. (2015) Plan de negocios para la creación de una empresa de market place online en la ciudad de tunja. Recuperado de: https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1490/1/TGT-235.pdf

De Martis, L. y Salhi, F. (2020). Análisis del comportamiento de compra online de alimentos saludables en consumidores de Lima Metropolitana. Recuperado de: https://repositorio.usil.edu.pe/items/17bc44d1-03fc-4276-b51e-772d8fe96a21

Diario Financiero (2022). Cinco tecnologías que marcarán la ruta de las industrias en 2022. Diario Financiero. Recuperado de: https://www.df.cl/df-lab/transformacion-digital/cinco-tecnologias-que-marcaran-la-ruta-de-las-industrias-en-2022

Diario Gestión (2022) Pedro Castillo: rechazo sube a 76% el peor nivel desde que inició su gobierno. Diario Gestión. Política. Recuperado de: https://gestion.pe/peru/politica/pedro-castillo-rechazo-sube-a-76-el-peor-nivel-desde-que-inicio-su-gobierno-noticia/

EAE Business School (2019) Realizando el plan de operaciones de una empresa. 2019. Recuperado de: https://retos-operaciones-logistica.eae.es/realizando-el-plan-de-operaciones-de-una-empresa/

EAE Business School (2019) Realizando el plan de operaciones de una empresa. Recuperado de: https://retos-operaciones-logistica.eae.es/realizando-el-plan-de-operaciones-de-una-empresa/

EAE Business School (2020) Todos los pasos que debes seguir para realizar el presupuesto de un proyecto. Recuperado de: https://retos-operaciones-logistica.eae.es/pasos-presupuesto-proyecto/

EAE Business School (2022) ¿Qué es un marketplace? Recuperado de: https://retos-operaciones-logistica.eae.es/ecommerce-marketplace-diferencias/

EAE Business School (2022) ¿Qué requisitos han de cumplir los proveedores? Recuperado de: https://retos-operaciones-logistica.eae.es/que-requisitos-han-de-cumplir-los-proveedores/

Ecommerce News (2020) Tienda virtual: Las 8 plataformas ecommerce más usadas en Perú. Recuperado de: https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/tienda-virtual-peru.html

Ecommerce News (2021) Qué es un CMS, característica y cuáles son los más populares. Recuperado de: https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/tienda-virtual-peru.html

Ecommerce News (2022). Ecommerce Perú: Ocho tendencias que marcarán el 2022 en Perú. Recuperado de: https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2021/tendencias-ecommerce-peru.html

El Comercio (2021) Comercio electrónico crecerá 110% en Perú hacia 2025, según estudio. Recuperado de: https://elcomercio.pe/economia/comercio-electronico-ventas-por-internet-crecera-110-en-el-mercado-peruano-hacia-2025-segun-estudio-nndc-noticia/

El Comercio (2021). ¿Por qué es mejor comprar por internet? Conoce 5 motivos. Recuperado de: https://elcomercio.pe/casa-y-mas/mantenimiento/comercio-electronico-por-que-es-mejor-comprar-por-internet-conoce-cinco-motivos-nndc-noticia/

El Comercio (2022) Comercio electrónico: Perú lidera crecimiento en América Latina, según estudio. Recuperado de: https://elcomercio.pe/economia/comercio-electronico-peru-encabeza-la-lista-de-crecimiento-en-america-latina-segun-estudio-brasil-chile-mexico-rmmn-noticia/

El Economista (2020) Te explicamos todos los tipos de segmentación de mercado. Recuperado de: https://www.eleconomista.com.mx/empresas/tipos-de-segmentacion-de-mercado-20200217-0073.html

El Peruano (2017) Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable. Recuperado de: https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30021-decreto-supremo-n-017-2017-sa-1534348-4/

El Peruano (2019) Ley N° 30983 Ley que modifica la Ley 29196, Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica, a fin de desarrollar la certificación de productos orgánicos producidos por pequeños productores. Recuperado de:

https://www.senasa.gob.pe/senasa/descargasarchivos/2019/07/Ley-N%C2%B0-30983.pdf

El Peruano (2021) Sistemas alimentarios en el Perú representan el 35% del PBI y son fuente de empleo en el agro. Recuperado de: https://elperuano.pe/noticia/123768-sistemas-alimentarios-en-el-peru-representan-35-del-pbi-y-son-fuente-de-empleo-en-el-agro

El Peruano (2021). Perú Marketplace garantizará llegada de productos peruanos a importantes mercados. Recuperado de: https://elperuano.pe/noticia/126647-peru-marketplace-garantizara-llegada-de-productos-peruanos-a-importantes-mercados

ESAN (2018) Tiendas virtuales y pasarelas de pago. Recuperado de: https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/tiendas-virtuales-y-pasarelas-de-pago#:~:text=Las%20pasarelas%20de%20pago%2C%20tambi%C3%A9n,facilitan%20la%20encriptaci%C3%B3n%20de%20datos

Financial Food (2019) Las búsquedas en internet sobre alimentación saludable crecen a doble dígito. Recuperado de: https://financialfood.es/las-busquedas-en-internet-sobre-alimentacion-saludable-crecen-a-doble-digito/

Gestión (2021) ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de un marketplace a la hora de emprender en el mundo digital? Recuperado de: https://gestion.pe/tecnologia/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-de-un-marketplace-a-la-hora-de-emprender-en-el-mundo-digital-ncze-noticia/

Gestión (2021) Ocho formas de generar confianza al consumidor de tu tienda online. Recuperado de: https://gestion.pe/fotogalerias/8-formas-de-generar-confianza-al-consumidor-de-tu-tienda-online-noticia/

Gestión (2021) Peruanos que realicen compras por internet serán casi el doble respecto a la cifra del 2019. Recupero de: https://gestion.pe/peru/compras-por-internet-seran-11-millones-de-peruanos-los-que-realicen-esto-al-cierre-del-2021-noticia/

Gob.pe (2021) Las exportaciones agrarias cierran el 2020 con ventas de US$7,791 millones. Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. Recuperado de: https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/342351-las-exportaciones-agrarias-cierran-el-2020-con-ventas-de-us-7-791-millones

Gracia, E., et al (2019) Promoción de valores y políticas organizacionales a partir del derecho público en instituciones de seguridad ciudadana. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es

Hospital Belén de Trujillo (s.f.) Manual de organización y funciones del departamento de nutrición y dietética. Recuperado de: https://www.hbt.gob.pe › j-page › category › 5-mof

Hospital Regional Honorio Delgado (2010) Manual de organización y funciones del departamento de nutrición y dietética. Recuperado de: https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/13834/PLAN_13834_2016_NUTRICION.PDF

Hotmart (2022) Niveles de producto: ejemplos prácticos y cómo diferenciarlos. Recuperado de: https://hotmart.com/es/blog/niveles-de-producto

Huamani, D., Paucar, D. (2021) Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Express Jeans C & O S.A. 2020. Recuperado de: https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16629/Huamani_hd.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Inboundcycle (2022) Las 4P del marketing: qué son, cuáles son y para qué sirven. Recuperado el 23 de febrero de 2022 de: https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-4-p-del-marketing-que-debes-conocer

Indecopi (2014) El perfil del consumidor en Lima Metropolitana y Callao: un enfoque de protección. Recuperado de: https://www.indecopi.gob.pe/documents/51084/126949/Informe_Perfil_Consumidor_2017/3f3bafa5-d931-4437-bdfa-432907fc7ebc

INEI (2021) Se incrementó población que utiliza internet a diario. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/se-incremento-poblacion-que-utiliza-internet-a-diario-12806/

INEI (2022) Producción Nacional Informe técnico N°1. Lima, Perú. Recuperado de: https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/2950193-informe-tecnico-produccion-nacional-n-1-enero-2022

INEI (2022) Producción Nacional Mayo 2022 Informe Técnico N° 7 Lima-Perú. Recuperado de: https://m.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/07-informe-tecnico-produccion-nacional-may-2022.pdf

IPSOS (2020) Tres de cada 5 limeños revisan la información nutricional de los productos. Recuperado de: https://gestion.pe/economia/empresas/tres-de-cada-cinco-limenos-revisan-la-informacion-nutricional-de-los-productos-noticia/

Kantar (2019) Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable. Recuperado de: https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/etiquetado/

Kidshealth (2013) Alimentos ecológicos y otros tipos de alimentos respetuosos del medio ambiente. Recuperado de https://kidshealth.org/es/teens/organics.html

Kinsta (2022) La guía completa de WooCommerce Checkout. Recuperado de: https://kinsta.com/es/blog/woocommerce-checkout/

Kinsta (2022) Los 10 mejores plugins WooCommerce Multi-Vendor para empezar tu tienda de comercio electrónico. Recuperado de: https://kinsta.com/es/blog/mejores-plugins-woocommerce-multi-vendor/

Kotler y Pfoertsch. (2019) Ingredient Branding: Making the Invisible Visible. Heidelberg, Germany: Springer-Verlag, 87-89.

Kotler, P. y Keller, K. (2016) Dirección de marketing. México: Pearson Educación.

La Jornada (2019) La mala alimentación es la principal causa de enfermedades: FAO. Recuperado de: https://www.jornada.com.mx/2019/02/28/sociedad/032n3soc

Leasein (2022) Alquiler, leaseing o renting: ¿En qué se diferencian y cuál elegir? Recuperado de: https://leasein.pe/blog/alquiler-leasing-renting-diferencias/

LinkedIn (2020). Importancia de los Influencers en la estrategia de Relaciones Públicas. Recuperado de: https://www.linkedin.com/pulse/importancia-de-los-influencers-en-la-estrategia-l%C3%B3pez-zepeda/?originalSubdomain=es

Lopez, E (2022) Preocupación por alza de precios de los alimentos. Recuperado de: https://lacamara.pe/preocupacion-por-alza-de-precios-de-los-alimentos/

LP Pasión por el derecho (2017) Ya salió el Reglamento de la ley 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable. Recuperado de: https://lpderecho.pe/reglamento-ley-30021-ley-promocion-alimentacion-saludable/

Mercadonegro (2019) 10 Biomarkets limeños que todo consumidor saludable debe conocer. Mercado Negro. Recuperado de: https://www.mercadonegro.pe/retail/10-biomarkets-limenos-que-todo-consumidor-saludable-debe-conocer/

MINCETUR (2017) Perú presenta al mundo su nueva marca “Superfoods Perú”. Recuperado de: https://www.mincetur.gob.pe/peru-presenta-al-mundo-nueva-marca-superfoods-peru/

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2021) Afiliarte al SIS Microempresas. Recuperado de: https://www.gob.pe/185-afiliarte-al-sis-microempresas-inscripcion-de-trabajadores

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2021) Guía sobre el régimen laboral de la micro y pequeña empresa. Recuperado de: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2248797/guia_micro_pequena_empresa.pdf

Mogollón, M. (2018) Requisitos legales para tu tienda online en Perú. Recuperado de: https://melizamogollon.com/requisitos-legales-para-tienda-online/

Navarro, A (2021) El canal digital: tendencias y oportunidades. Recuperado de: https://www.arellano.pe/el-canal-digital-tendencias-y-oportunidades/

Neoattack (2018) ¿Cuánto cuesta crear una tienda online WooCommerce? Neoattack. Recuperado de: https://neoattack.com/blog/cuanto-cuesta-crear-una-tienda-online-woocomMartín merce/

Nielsen (2016) El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicándose en el segundo lugar de Latinoamérica. Recuperado de: https://nielseniq.com/global/es/insights/report/2016/el-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa/

NielsenIQ (2016) El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicándose en el segundo lugar de Latinoamérica. Salud y Bienestar. Recuperado de: https://nielseniq.com/global/es/insights/report/2016/el-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa

Ochoa, V. (2019) El 80% de la clase media alta direcciona sus compras hacia retailers con más variedad de alimentos saludables. Recuperado de: https://gestion.pe/economia/el-80-de-la-clase-media-alta-direcciona-sus-compras-hacia-retailers-con-mas-variedad-de-alimentos-saludables-noticia/

Perú 21 (2022) Ecommerce: Cinco estrategias de marketing digital efectivas para participar en eventos de alto tráfico. Recuperado de: https://peru21.pe/emprendimiento/ecommerce-comercio-ecommerce-cinco-estrategias-de-marketing-digital-efectivas-para-participar-en-eventos-de-alto-trafico-noticia/

Perú 21 (2022) Perú es el quinto país en inversión en Tecnologías de la Información en Latinoamérica. Recuperado de: https://peru21.pe/cheka/tecnologia/tecnologias-informacion-peru-es-el-quinto-pais-en-inversion-en-tecnologias-de-la-informacion-en-latinoamerica-noticia/

Piñeiro G. (2019) WordPress, características para crear tu e-commerce. El Blog de Germán Piñeiro. Recuperado el 22 de julio de 2019 de: https://www.elblogdegerman.com/2019/07/22/wordpress-caracteristicas-para-crear-tu-e-commerce/

Plataforma del Gobierno Peruano (2021) Guía sobre el régimen laboral de la micro y pequeña empresa. Recuperado de: https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/2206240-guia-sobre-el-regimen-laboral-de-la-micro-y-pequena-empresa

Plataforma del Gobierno Peruano (2022) Registro de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE) Recuperado de: https://www.gob.pe/279-registro-de-la-micro-y-pequena-empresa-remype

Pre-Com Comisionamiento PEM (2015) ¿Marcha Blanca o Comisionamiento de la Puesta en Marcha? Recuperado de: https://comisionamiento.wordpress.com/2015/03/26/marcha-blanca-o-comisionamiento-de-la-puesta-en-marcha/

PROCOMER (2022, julio 11). Productos orgánicos, un mercado que demanda color y transparencia. Recuperado de Productos orgánicos, un mercado que demanda color y transparencia - Procomer Costa Rica

Puro Marketing (2022) Consumidores más exigentes, productos saludables y entregas super rápidas: los retos del eCommerce de alimentación. Recuperado de: https://www.puromarketing.com/76/36057/consumidores-exigentes-productos-saludables-entregas-ultra-rapidas-retos-ecommerce-alimentacion

Puro Marketing (2022) Tendencia de consumo en 2022: más compras online, sostenibles y de proximidad. Mall & Retail. Recuperado de https://www.puromarketing.com/88/35989/tendencias-consumo-2022-compras-online-sostenibles-proximidad

Robbins, S., Judge, T. (2013). Cultura organizacional. En Comportamiento organizacional (pp.510-541)(676p.)(15a ed).

Rocha, L; Rodríguez, E. (2015) La importancia de implementar el área de recursos humanos en las pymes. Recuperado de: https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1210&context=administracion_de_empresas

Rock Content (2020) Guía completa de WordPress: qué es, para qué sirve y sus principales secretos revelados. Recuerdo de: https://rockcontent.com/es/blog/wordpress/

RPP Noticias (2021) Emprendedores peruanos crean una tienda que impulsa el comercio justo y facilita el acceso a productos saludables. Recuperado de: https://rpp.pe/campanas/valor-compartido/thika-thani-market-emprendedores-peruanos-crean-un-market-que-impulsa-el-comercio-justo-y-facilita-el-acceso-a-productos-saludables-noticia-1374051

Seal (2019) Manual de Organización y funciones https://www.seal.com.pe/Documentos/PLANEAMIENTO/A%C3%B1o%202019/MOF%20VS%2014.pdf

Según Espinoza, A.; Gaspar, J. (2018) Cultura organizacional y bienestar laboral en profesionales de salud del centro de salud ascensión huancavelica 2018. Recuperado de: https://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/2136/9-.%20T051_47492664.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Semana Económica (2021) Logística en pandemia: se intensifica la carrera en la última milla. Semana Económica. Recuperado de: https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/comercio/logistica-en-pandemia-se-intensifica-la-carrera-en-la-ultima-milla

Siteground (2022) Hosting WooCommerce. Recuperado de: https://es.siteground.com/hosting-woocommerce.htm

Socioeco (2021) BioFerias y mercados saludables. Estrategias de incidencia política para promover alimentación sana y consumo responsable bajo principios de una economía solidaria. Recuperado de: https://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-8158_es.html

The Food Tech (2022) Productos orgánicos, un mercado que demanda color y transparencia. Recuperado de: https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/productos-organicos-un-mercado-que-demanda-color-y-transparencia/

Trustmary (2022) ¿Qué es una buena tasa de conversión en ventas y cómo mejorarla?. Recuperado de: https://trustmary.com/es/tasa-de-conversion/que-es-una-buena-tasa-de-conversion-en-ventas-y-como-mejorarla/

Vega, E (2021) Mayor demanda por la pandemia impulsa el mercado de productos orgánicos. Recuperado de: https://gestion.pe/economia/empresas/vitador-mayor-demanda-motivada-por-la-pandemia-impulsa-mercado-de-productos-organicos-vitador-macador-productos-organicos-productos-saludables-noticia/

Webempresa (2019) Mejores pasarelas de pago para WooCommerce. Webempresa. Recuperado de: https://www.webempresa.com/blog/pasarelas-pago-woocommerce.html

Webempresa (2022). ¿Qué es WordPress? Recuperado de: https://www.webempresa.com/wordpress/que-es-wordpress.html