



Plan de Negocio de una empresa dedicada a la venta de productos de higiene y limpieza a granel mediante envases reutilizables y máquinas dispensadoras en Lima Norte

Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magister en Administración por:

Miguel Eduardo Avilés Pingo

Andrea Sofia Hurtado de Mendoza Cruz

Christian César Fernández Cruz

Hoover Ignacio Torres Taipe

Maestría en Administración a Tiempo Parcial Weekends 06

Lima, 01 de setiembre de 2022

Este Trabajo de investigación

“Plan de Negocio de una empresa dedicada a la venta de productos de higiene y limpieza a granel mediante envases reutilizables y máquinas dispensadoras en Lima Norte”

Ha sido aprobado

.....
Luis Piazzón (Jurado)

.....
Kety Lauregui (Jurado)

.....
Jorge Baltazar Merzthal Toranzo PhD

Universidad ESAN

2022

DEDICATORIAS

El apoyo y aceptación de nuestra idea por parte de nuestro asesor fue uno de los motores principales de la motivación para desarrollar este estudio, por este motivo expresamos nuestro profundo agradecimiento a la orientación que nuestro asesor, Phd Jorge Baltazar Merzthal Toranzo nos ha brindado durante el proceso de elaboración del plan de negocio.

También queremos agradecer a nuestras familias, por darnos las fuerzas para lograr el desarrollo del estudio aun cuando esto implicara no poder compartir tiempo con ellos durante largas jornadas.

Finalmente, agradecemos a las personas que estuvieron involucradas con aportes académicos y pericia profesional para la alimentación de nuestro estudio, en especial a Marcelo Labarthe, Javier Rafael Díaz y Julissa Tafúr Umeres.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	40
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	45
1.1. Antecedentes	45
1.2. Problemática	47
1.2.1. <i>Sobrecostos asumidos por envase</i>	47
1.2.2. <i>Contaminación por envases desechables</i>	48
1.3. Descripción del negocio.....	48
1.4. Objetivos	50
1.4.1. <i>Objetivo General</i>	50
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i>	50
1.5. Contribución	50
1.6. Alcance	51
1.7. Limitación	52
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL	53
2.1. Marco conceptual	53
2.1.1. <i>Venta a granel</i>	53
2.1.2. <i>Dispensador automático</i>	53
2.1.3. <i>Modelo B2C</i>	54
2.1.4. <i>Sostenibilidad</i>	55
2.1.5. <i>Productos de limpieza</i>	56
2.1.6. <i>Cadena de suministro</i>	57
2.2. Marco contextual.....	58
2.2.1. <i>Marco contextual económico</i>	59
2.2.2. <i>Marco contextual de la demanda</i>	60
2.2.3. <i>Marco contextual ambiental</i>	62
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO	64
3.1 Análisis del macroentorno	64
3.1.1. <i>Factores políticos</i>	64
3.1.2. <i>Factores económicos</i>	66

3.1.3.	<i>Factores sociales</i>	68
3.1.4.	<i>Factores tecnológicos</i>	69
3.1.5.	<i>Factores ecológicos</i>	71
3.1.6.	<i>Factores legales</i>	73
3.2	Análisis del microentorno	74
3.2.1.	<i>Poder de negociación de los clientes</i>	74
3.2.2.	<i>Rivalidad con los competidores</i>	74
3.2.3.	<i>Amenaza de sustitutos</i>	75
3.2.4.	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	75
3.2.5.	<i>Amenaza de nuevos entrantes</i>	76
	CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	77
4.1.	Modalidad de la investigación	77
4.2.	Cobertura geográfica	78
4.3.	Fuentes primarias de entrevistas	78
4.4.	Fuentes primarias de encuestas	78
4.4.1	<i>Diseño de la muestra para estudio cuantitativo</i>	79
4.4.1.1.	<i>Ámbito geográfico</i>	79
4.4.1.2.	<i>Población objetivo</i>	79
4.4.1.3.	<i>Unidad de investigación</i>	80
4.4.1.4.	<i>Informantes</i>	80
4.4.1.5.	<i>Tipología de la muestra</i>	80
4.4.1.6.	<i>Tamaño de la muestra</i>	80
	CAPÍTULO V: ESTUDIO DE MERCADO	81
5.1.	Objetivos del estudio de mercado	81
5.2.	Resultados de los estudios de mercado	82
5.2.1.	<i>Resultado del estudio cualitativo</i>	82
5.2.2.	<i>Resultado del estudio cuantitativo</i>	85
5.2.2.1.	<i>Análisis de resultados</i>	88
5.2.2.1.1.	<i>Datos socio demográficos</i>	89
5.2.2.1.2.	<i>Hábitos y costumbres</i>	91
5.2.2.1.3.	<i>Evaluación de la idea de negocio</i>	93
5.3.	Conclusiones del estudio de mercado	95

CAPÍTULO VI: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	99
6.1. Objetivos del planeamiento estratégico	99
6.2. Misión	99
6.3. Visión	100
6.4. Valores	100
6.5. Benchmarking	100
6.6. Análisis de stakeholders	102
6.7. Cadena de valor	103
6.7.1. Actividades principales	104
6.7.1.1. Logística	104
6.7.1.2. Gestión comercial	104
6.7.1.3. Distribución	104
6.7.1.4. Marketing	105
6.7.2. Actividades de apoyo	105
6.7.2.1. Administración	105
6.7.2.2. Contabilidad	105
6.7.2.3. Mantenimiento de maquinaria	105
6.7.2.4. Infraestructura de TI y maquinaria	105
6.8. Modelo CANVAS	105
6.8.1. Actividades clave	106
6.8.2. Socios clave	106
6.8.3. Recursos clave	106
6.8.4. Propuesta de valor	106
6.8.5. Segmentos clave	106
6.8.6. Canales de distribución	106
6.8.7. Relación con los clientes	107
6.8.8. Fuente de ingresos	107
6.8.9. Estructura de costos	107
6.9. Mapa de valor y lienzo del cliente	107
6.10. Evaluación de Factores Internos	107
6.10.1. Fortalezas	107
6.10.2. Debilidades	108

6.10.3.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</i>	108
6.11.	Evaluación de Factores Externos	111
6.12.	Análisis FODA	113
6.13.	Estrategia genérica	114
6.14.	Economía Circular desde AYNI	115
6.15.	Incentivando la cultura de Cuidado Ambiental en Lima Norte desde AYNI	115
6.16.	AYNI en los colegios de Lima Norte	116
CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING		118
7.1.	Objetivos del plan de marketing	118
7.1.1.	<i>Objetivos cuantitativos del plan de marketing</i>	118
7.1.2.	<i>Objetivos cualitativos del plan de marketing</i>	119
7.2.	Determinación del mercado	119
7.3.	Segmentación	120
7.3.1.	<i>Macrosegmentación</i>	120
7.3.2.	<i>Microsegmentación</i>	123
7.4.	Posicionamiento	124
7.5.	Flor de Lovelock	126
7.5.1.	<i>Producto básico</i>	127
7.5.2.	<i>Complementos</i>	127
7.6.	Marketing Mix	129
7.6.1.	<i>Producto</i>	130
7.6.1.1.	<i>Valor esencial</i>	130
7.6.1.2.	<i>Servicio real</i>	131
7.6.2.	<i>Precio</i>	132
7.6.3.	<i>Plaza</i>	133
7.6.4.	<i>Promoción</i>	134
7.7.	Comportamiento del consumidor	136
7.8.	Presupuesto	137
CAPÍTULO VIII: PLAN DE OPERACIONES		138
8.1.	Objetivos de las operaciones	138
8.2.	Procesos, subprocesos y actividades	139
8.2.1.	<i>Procesos principales</i>	141

8.2.1.1.	<i>Compras de productos</i>	141
8.2.1.2.	<i>Almacenamiento</i>	141
8.2.1.3.	<i>Publicidad</i>	141
8.2.1.4.	<i>Abastecimiento</i>	142
8.2.2.	<i>Procesos de apoyo propios</i>	142
8.2.2.1.	<i>Apoyo de Abastecimiento</i>	142
8.2.2.2.	<i>Administración</i>	143
8.2.2.3.	<i>Mantenimiento</i>	143
8.2.3.	<i>Procesos de apoyo tercerizados</i>	144
8.2.3.1.	<i>Contabilidad</i>	144
8.2.3.2.	<i>Legal</i>	144
8.2.3.3.	<i>Limpieza y acondicionamiento</i>	144
8.3.	Ubicación y centro de operaciones	144
8.4.	Tecnología empleada	146
8.4.1.	<i>Dispensadores</i>	146
8.4.2.	<i>Página Web</i>	147
8.5.	Valor económico del modelo de Negocio de AYNI	149
8.6.	Valor ambiental del modelo de negocio de AYNI	150
8.7.	Costeo de los productos	150
8.8.	Ubicación de los dispensadores	151
8.9.	Comercialización estimada	152
8.10.	Indicadores de control	153
8.11.	Riesgos y contingencias	154
8.12.	Presupuesto	154
CAPÍTULO IX: PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS		155
9.1.	Objetivos del plan organizacional y de recursos humanos	155
9.2.	Estructuras empresariales	156
9.2.1.	<i>Esquema societario</i>	157
9.2.2.	<i>Aportes de los socios</i>	157
9.2.3.	<i>Tratamiento tributario</i>	158
9.2.4.	<i>Normativa laboral</i>	158
9.2.5.	<i>Valores de la organización</i>	159

9.3.	Organigrama	160
9.4.	Perfiles de los empleados	160
9.4.1.	<i>Gerente General</i>	160
9.4.2.	<i>Publicista</i>	161
9.4.3.	<i>Analista de Operaciones</i>	162
9.4.4.	<i>Asistente administrativo</i>	162
9.4.5.	<i>Técnicos Operarios</i>	163
9.5.	Reclutamiento, selección y contratación	164
9.6.	Servicios tercerizados	165
9.6.1.	<i>Servicios contables y legales</i>	165
9.6.2.	<i>Limpieza</i>	165
9.7.	Gastos preoperativos organizacionales	166
9.8.	Sueldos y gasto por servicios mensuales	166
10.1.	Indicadores de desempeño	167
10.2.	Presupuesto organizacional y de RRHH	168
	CAPÍTULO X: PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	169
10.1.	Supuestos de la evaluación	169
10.2.	Ventas e ingresos	170
10.3.	Costos y egresos operativos	170
10.4.	Inversiones	171
10.4.1.	<i>Gastos preoperativos</i>	171
10.4.2.	<i>Activo Fijo</i>	172
10.4.3.	<i>Capital de trabajo</i>	172
10.5.	Financiamiento	173
10.6.	Tasa de descuento	173
10.7.	Estado de Resultados	173
10.8.	Flujos de Caja	174
10.9.	Evaluación del proyecto	175
10.10.	Análisis de riesgos financiero	175
10.10.1.	<i>Análisis de punto muerto</i>	175
10.10.2.	<i>Análisis de sensibilidad</i>	176
10.10.3.	<i>Análisis de escenarios</i>	178

CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	180
11.1. Conclusiones	180
11.2. Recomendaciones	184
REFERENCIAS	186
ANEXOS	191
Anexo I. Entrevistas a expertos	191
Anexo II. Encuesta	202
Anexo III. Fotos del Local	206
Anexo IV. Figuras del Estudio de mercado	208

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Fuerzas de Porter	76
Tabla 4.1. Ficha técnica entrevista	78
Tabla 5.1. Estimación de mercado – Lima Norte	97
Tabla 5.2. Estimación de mercado – Lima Moderna	97
Tabla 6.1. Descripción de Algramo.....	101
Tabla 6.2. Análisis de stakeholders.....	103
Tabla 6.3 Matriz EFI	111
Tabla 6.4. Matriz EFE	112
Tabla 6.5. Matriz FODA Cruzado.....	117
Tabla 7.1. Estimación del mercado de Lima Norte	120
Tabla 7.2. Estimación del mercado de Lima Moderna	120
Tabla 7.3. Microsegmentación	124
Tabla 7.4. Precios (S/) de productos <i>AYNI</i> por litro.....	132
Tabla 7.5. Presupuesto de marketing (S/)	137
Tabla 8.1. Procesos, subprocesos y actividades de <i>AYNI</i>	140
Tabla 8.2. Ahorro estimado	149
Tabla 8.3. Impacto ambiental por plástico	150
Tabla 8.4. Costeo de productos	151
Tabla 8.5. Comercialización estimada anual (litros).....	152
Tabla 8.6. Indicadores de control operativo	153
Tabla 8.7. Riesgos operativos	154
Tabla 8.8. Presupuesto Costos Operativos.....	154
Tabla 8.9. Presupuesto de Inversiones Operativas.....	155
Tabla 9.1. Régimen laboral MYPE.....	159
Tabla 9.2. Gastos preoperativos organizacionales	166
Tabla 9.3. Sueldos mensuales	166
Tabla 9.4. Gasto mensual por servicios tercerizados	167
Tabla 9.5. Indicadores de desempeño de RRHH.....	167
Tabla 9.6. Presupuesto organizacional y de RRHH	168
Tabla 10.1. Ventas por producto (S/).....	170

Tabla 10.2. Costos operativos (S/)	171
Tabla 10.3. Gastos preoperativos (S/)	172
Tabla 10.4. Capital de trabajo (S/)	173
Tabla 10.5. Estado de Resultados (S/)	174
Tabla 10.6. Flujos de Caja (S/)	174
Tabla 10.7. Análisis de sensibilidad de la demanda	176
Tabla 10.8. Análisis de sensibilidad de los costos	176
Tabla 10.9. Análisis de sensibilidad bidimensional	177
Tabla 10.10. Análisis de escenarios	179

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Evolución de ingresos per cápita en Perú (año base = 2020)	46
Figura 1.2. Ingresos y gastos por NSE en Lima (2020)	46
Figura 2.1. Máquinas expendedoras	54
Figura 2.2. Modelo de economía circular	56
Figura 2.3. Productos de limpieza doméstica	57
Figura 2.4. Cadena de suministro	58
Figura 2.5. Expectativas de consumidores en Perú	59
Figura 2.6. Proyección demanda de productos de limpieza USA	61
Figura 3.1. Aprobación presidente Castillo	65
Figura 3.2. Proyección crecimiento de PBI	67
Figura 3.3. Proyección inflación	67
Figura 3.4. Evolución pobreza monetario en Perú	68
Figura 3.5. NSE en Lima Metropolitana	69
Figura 4.1. Población de Lima por zonas y NSE	79
Figura 6.1. Cadena de valor	104
Figura 6.2. CANVAS	109
Figura 6.3. Mapa de valor y Lienzo del cliente	110
Figura 7.1. Macrosegmentación de la industria	122
Figura 7.2. Macrosegmentación mercado-solución	122
Figura 7.3. Macrosegmentación mercado-producto	123
Figura 7.4. Impulsadora con su logo AYNI	128
Figura 7.5. Logo de AYNI	132
Figura 7.6. Envase de 1 litro	133
Figura 7.7. Envase de 4 litros	133
Figura 7.8. Bolsas de regalo	135
Figura 7.9. Empleados uniformados	135
Figura 7.10. AYNI móvil	136
Figura 8.1. Procesos de AYNI	139
Figura 8.2. Ubicación de AYNI	145
Figura 8.3. Layout local de AYNI	145

Figura 8.4. Modelo de dispensador	146
Figura 8.5. Software de dispensador	147
Figura 8.6. Esquema de desarrollo de página web	148
Figura 8.7. Página web de AYNI	148
Figura 9.1. Organigrama de AYNI	160
Figura 10.1. Análisis de sensibilidad	178
Figura 5.1. Frecuencia de género – Lima Norte	208
Figura 5.2. Frecuencia de género – Lima Moderna	208
Figura 5.3. Distribución por distritos - Lima Norte	209
Figura 5.4. Distribución por distrito - Lima Moderna	209
Figura 5.5. Distribución de edades - Lima Norte	210
Figura 5.6. Distribución de edades - Lima Moderna	210
Figura 5.7. Personas en el hogar - Lima Norte	211
Figura 5.8. Personas en el hogar - Lima Moderna	211
Figura 5.9. Ingresos del hogar – Lima Norte	212
Figura 5.10. Ingresos del hogar – Lima Moderna	212
Figura 5.11. Situación laboral – Lima Norte	213
Figura 5.12. Situación laboral – Lima Moderna	213
Figura 5.13. Lugar de las compras – Lima Norte	214
Figura 5.14. Lugar de las compras – Lima Moderna	214
Figura 5.15. Productos que emplea en su hogar – Lima Norte	215
Figura 5.16. Productos que emplea en su hogar – Lima Moderna	215
Figura 5.17. Frecuencia de compra de productos – Lima Norte	216
Figura 5.18. Frecuencia de compra de productos – Lima Moderna	216
Figura 5.19. Presentaciones compras – Lima Norte	217
Figura 5.20. Nivel de gasto promedio mensual – Lima Norte	217
Figura 5.21. Atributos más valorados de sus compras – Lima Norte	218
Figura 5.22. Atributos más valorados de sus compras – Lima Moderna	218
Figura 5.23. Aceptación de la idea de negocio – Lima Norte	219
Figura 5.24. Aceptación de la idea de negocio – Lima Moderna	219
Figura 5.25. Valoraciones de las características de la idea de negocio – Lima Norte	220
Figura 5.26. Valoraciones de las características de la idea de negocio – Lima Moderna	220

Figura 5.27. Tipo de publicidad preferida – Lima Norte	221
Figura 5.28. Precio por pagar por envase reutilizable – Lima Norte	221
Figura 5.29. Precio por pagar por envase reutilizable – Lima Moderna	222

CV MIGUEL EDUARDO AVILÉS PINGO

I. RESUMEN

Ingeniero Civil titulado con 10 años de experiencia en Gestión de Proyectos de Construcción y Supervisión de Obras. Cuenta con certificación APM en nivel Foundation. Profesional con dominio del idioma inglés avanzado, Autocad, MS Project, SAP 2000. Cuenta con sólidos conocimientos en Gestión de Proyectos mediante la gestión por fases. Además de ello cuenta con amplios conocimientos en Ingeniería estructural y desarrollo de proyectos de ingeniería.

Persona proactiva que fomenta el trabajo en equipo, con capacidad de trabajar bajo presión. Egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Adicionalmente se ha desempeñado como jefe de prácticas en cursos de las áreas de Topografía, Diseño de Carreteras, Arquitectura, Hidráulica, Ingeniería Sostenible e Innovación en la Construcción en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

II. EXPERIENCIA LABORAL

05/2021 – Actualidad Empresa: Consorcio SyP

Cargo: **Responsable de Seguimiento y Programación**

Líder del monitoreo de desempeño del portafolio de once proyectos de construcción para la región Piura a cargo de la ARCC por una inversión total de US\$ 32'270,000.00. Responsable de la identificación de restricciones, coordinación multi áreas y liderazgo del equipo a fin de garantizar los objetivos clave de los proyectos y la organización.

08/2017 – 04/2021 Empresa: CLASEM S.A.C.

Cargo: **Jefe de Proyecto**

Proyecto: Mi Vivienda – Techo Propio

Descripción: Responsable de la ejecución, seguimiento y control de los proyectos inmobiliarios de la organización. Monitoreo del control de costos, plazos, calidad y asesoría técnica en ingeniería para desarrollo de proyectos inmobiliarios de proyectos de construcción tipo “Mi

Vivienda”, “Techo Propio” y Edificios Residenciales para Sector A.

Resolución y mitigación de conflictos entre clientes y la organización para cuidar los intereses organizacionales y la satisfacción del cliente.

01/2017 – 07/2017

Empresa: PROYECTA Ingenieros Civiles S.A.C.

Cargo: **Jefe de Proyecto**

Proyecto: C.D.D. Lindley Villa El Salvador

Propietario: Corporación Lindley S.A.

Área: 37,666.80 m²

Monto: US\$ 15,541,381.00

Descripción: Comprende la supervisión del Centro de Distribución del Grupo Lindley, con un área techada total de 66,000 m², ubicado en Villa el Salvador - Lima. El alcance del servicio contempla dos etapas, uno el desarrollo e Integración de Ingenierías y dos la Supervisión de Obra.

04/2016 – 12/2016

Empresa: PROYECTA Ingenieros Civiles S.A.C.

Cargo: **Jefe de Seguimiento y Programación**

Proyecto: Vivanda Asia

Propietario: Supermercados Peruanos S.A.

Área: 4,880.15 m²

Monto: US\$ 8,420,200.00

Funciones: Responsable del control y planeamiento del proyecto en la etapa de diseño y obra, mediante la ejecución y actualización del plan de ejecución del proyecto, el WBS y líneas base, así mismo, se encarga de garantizar la programación, restricciones y plazos del proyecto.

Descripción: Supermercado de 1 nivel, estacionamientos exteriores y 04 locatarios interiores. La estructura se compone de estructuras

metálicas para la Sala de Ventas y una torre de 02 niveles destinada para áreas administrativas y servicios al cliente. El supermercado contará con 2,500.00 m² de área de sala de ventas con acabados premium.

03/2015 – 03/2016

Empresa: PROYECTA Ingenieros Civiles S.A.C.

Cargo: **Jefe de Seguimiento y Programación**

Proyecto: Tottus Huacho – Moore

Propietario: Hipermercados Tottus S.A.

Área: 4,103.22 m²

Monto: US\$ 7,200,000.00

Funciones: Responsable del control y planeamiento del proyecto en la etapa de diseño y obra, mediante la ejecución y actualización del plan de ejecución

del proyecto, el WBS y línea base, así mismo, se encarga de garantizar la programación, restricciones y plazos del proyecto.

Descripción: Supermercado de 1 nivel, estacionamientos exteriores y 02 locatarios interiores. La estructura se compone de una nave industrial para la Sala de Ventas y una torre de concreto de 02 niveles destinada para áreas administrativas y servicios al cliente. El supermercado contará con 2,500.00 m² de área de sala de ventas y se ubica dentro de la Provincia de Huaura, ciudad de Huacho.

01/2014 – 02/2015

Empresa: PROYECTA Ingenieros Civiles S.A.C.

Cargo: **Jefe de Seguimiento y Programación**

Proyecto: C.C. Open Plaza Cajamarca

Propietario: Open Plaza S.A.

Área: 30,273.47 m²

Monto: US\$ 22,835,000.00

Funciones: Responsable del control y planeamiento del proyecto en la etapa de diseño y obra, mediante la ejecución y actualización del plan de ejecución del proyecto, el WBS y líneas base, así mismo, se encarga de garantizar la programación, restricciones y plazos del proyecto.

Descripción: Centro Comercial ubicado en la ciudad de Cajamarca que cuenta con 03 niveles y un patio de estacionamientos. En el primer nivel se ubica una tienda Sodimac Homecenter, Galería Motorshow y el área de estacionamientos. El segundo nivel cuenta con un Supermercado TOTTUS, 10 locatarios y 05 locales financieros. El tercer nivel cuenta con cines y un área futura destinada para la implementación de un Patio de Comidas.

08/2013 – 12/2013

Empresa: PROYECTA Ingenieros Civiles S.A.C.

Cargo: **Jefe de Proyecto**

Proyecto: C.C. La Rambla Huánuco

Propietario: Urbanova S.A.

Área: 26,300.00 m²

Monto: US\$ 15,300,000.00

Descripción: Centro Comercial ubicado en la ciudad de Huánuco que cuenta con un 01 sótano y 03 niveles superiores. El centro comercial cuenta con un Supermercado y un Homcenter en el primer nivel, en el segundo nivel cuenta con una Tienda por Departamentos y Galerías Comerciales. El último nivel posee un patio de comidas y cines. El área de estacionamiento comprende parte del segundo y tercer nivel de la edificación.

- 01/2013 – 08/2013 Empresa: PROYECTA Ingenieros Civiles S.A.C.
Cargo: **Jefe de Proyecto**
Proyecto: Tottus Leguía - Chiclayo
Propietario: Hipermercados Tottus S.A.
Área: 4,650 m²
Monto: US\$ 5,477,000.00
- Descripción: Supermercado de 1 nivel, estacionamientos exteriores y 04 locatarios. La cimentación ha sido trabajada con pilotes debido a las condiciones de suelo. La sala de ventas está conformada por estructuras prefabricadas de concreto, mientras que la trastienda se conforma de estructuras metálicas. Presenta cerramientos exteriores de bloquetas de concreto y superboard, fachada conformada por paneles metálicos y cobertura ligera de planchas metálicas con manto asfáltico y gravilla. Proyecto ubicado en la ciudad de Chiclayo.
- 01/2013 – 08/2013 Empresa: PROYECTA Ingenieros Civiles S.A.C.
Cargo: **Jefe de Seguimiento y Programación**
Proyecto: Tottus Central
Propietario: Hipermercados Tottus S.A.
Área: 4,000 m²
Monto: US\$ 9,200,000.00
- Funciones: Responsable del control y planeamiento del proyecto en la etapa de diseño y obra, mediante la ejecución y actualización del plan de ejecución del proyecto, el WBS y línea base, así mismo, se encarga de garantizar la programación, restricciones y plazos del proyecto.
- 08/2011 - 01/2012 Empresa: BALLO CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.
Cargo: **Ingeniero de Campo**
- Proyecto: Implementación Piso 10 y 11 – Clínica Good Hope
Producción y administración
- Control de avance de obra
 - Ingeniería de producción
 - Control de contrataciones y valorizaciones
 - Administración de recursos en obra
- 07/2011 - 08/2011 Empresa: Trabajo Independiente
Cargo: **Asistencia en Diseño Estructural**
Proyecto: Ampliación de Hotel - Lunahuaná

- Diseño estructural y elaboración de planos de la primera planta y techos de los nuevos ambientes para ampliación de un Hotel ubicado en Lunahuaná.

01/2011 - 03/2011 Empresa: CONSTRUCTORES INTERAMERICANOS S.A.C. - COINSA
Cargo: **Trainee**

Instrucción rotativa en las diversas áreas de la empresa

- Estudio de los procesos administrativos de obra
- Control de avance de obra
- Apoyo en ingeniería de producción
- Apoyo en Estudio de zonas para proyectos inmobiliarios
- Estudio de las necesidades del cliente para desarrollo de proyectos inmobiliarios

07/2010 - 12/2010 Empresa: ZEGARRA Y YECKLE INGENIEROS - Z&Y INGENIEROS
Cargo: **Practicante en Diseño Estructural**

Área de Proyectos

- Desarrollo de planos y cálculo estructural
- Estudio de tecnologías para la construcción

01/2010 – 04/2010 Empresa: PETRÓLEOS DEL PERÚ S.A.-PETROPERU
Cargo: **Auxiliar de Presupuestos en Obra**

Ingeniería y Servicios

- Desarrollo de la redistribución de oficinas en el edificio principal de PETROPERÚ
- Supervisión de obra de implementación
- Supervisión al Mantenimiento general del edificio principal
- Apoyo en la capacitación para el personal de mantenimiento

III. EXPERIENCIA EN DOCENCIA ACADÉMICA

07/2017 – 12/2017 Centro Educativo: **Pontificia Universidad Católica del Perú**

Curso: **Temas Especiales de Construcción**

Área: Facultad de Ingeniería Civil

Cargo: Jefe de Práctica

07/2016 – 12/2016 Centro Educativo: **Pontificia Universidad Católica del Perú**

Curso: **Temas Especiales de Construcción**

Área: Facultad de Ingeniería Civil

Cargo: Jefe de Práctica

Jul 2009 – Dic 2009 Centro Educativo: **Pontificia Universidad Católica del Perú**
Curso: **Campo de Topografía**
Área: Departamento de Estudios Generales Ciencias
Cargo: Instructor

IV. ESTUDIOS

ESTUDIOS DE POSTGRADO

2019 - 2022 Centro Educativo: **Universidad ESAN**
Maestría en administración (MBA)

ESTUDIOS SUPERIORES UNIVERSITARIOS

03/2005 - 12/2010 Centro Educativo: **Pontificia Universidad Católica del Perú**
Bachiller en Ciencias con mención en Ingeniería Civil

DIPLOMATURAS

01/2012 – 12/2012 Centro Educativo: **Pontificia Universidad Católica del Perú**
Curso: **Gestión de Proyectos de Construcción**

09/2011 – 05/2012 Centro Educativo: **Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC**
Curso: **Diseño Estructural, nuevas tendencias en la construcción**

CURSOS DE EXTENSIÓN Y OTROS

06/2011 – 07/2011 Centro Educativo: **IDEAR**
Curso: **Taller de Productividad en Obra - LEAN Construction**

06/2010 – 07/2010 Centro Educativo: **S10 - PERÚ**
Curso: **Módulo de Presupuestos**

02/2009 – 03/2009 Centro Educativo: **SENCICO**
Curso: **Metrado y Estimación de Costos**

02/2009 – 03/2009 Centro Educativo: **SENCICO**
Curso: **Autocad 2008**

IDIOMAS

Centro Educativo: **Centro Cultural Peruano - Británico**

Curso: **Inglés**

Nivel de comprensión oral: Avanzado

Nivel de comprensión escrita: Avanzado

Nivel de expresión oral: Avanzado

Nivel de expresión escrita: Avanzado

ESTUDIOS ESCOLARES

03/1993 – 12/2004

Centro Educativo: **C.E.P.R. Santa Rita de Casia – Agustinos Recoletos**

Inicial

Primaria

Secundaria

V. INFORMACIÓN ADICIONAL

2010 – I / 2010 - II

ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES

Miembro de la Asociación de Estudiantes de Ingeniería Civil
PUCP – ADEIC

- Director de Relaciones Públicas
- Miembro del Comité Organizador del Seminario Internacional LEAN, BIM y LEED – Constructenia 2010 – Pontificia Universidad Católica del Perú

CHRISTIAN CESAR FERNANDEZ CRUZ

I. RESUMEN

Ingeniero Electricista colegiado, con Postgrado en Gerencia de Proyectos. Experiencia en Dirección y Gestión de Operaciones y Mantenimiento en Sistemas Eléctricos de Potencia interconectados al SEIN y Subsistemas de Media y Baja tensión en minería Superficial y Subterránea, Proyectos eléctricos Greenfield en el sector Energía, Proyectos eléctricos Brownfield en Minería, Gestión de CAPEX y OPEX, destacada Gestión y Coordinación con Stakeholders y Organismos del Estado como COES y Osinergmin.

Conocimiento de mercado eléctrico, eficiencia energética, transición energética, energías renovables y gestión en seguridad. Proactivo con orientación a detectar oportunidades en favor de la sostenibilidad del negocio. Gestión basada en la planificación, manejo de indicadores y mejora continua de procesos.

II. EXPERIENCIA LABORAL

CONENHUA_BUENAVENTURA

Nov. 2021 - Actualidad

Empresa subsidiaria 100% de Buenaventura, dedicada a proveer servicios de transmisión y generación eléctrica.

Superintendente de Operaciones CH. Huanza

Funciones:

- Responsable de la operación y mantenimiento de CH. Huanza.
- Planificación, dirección, coordinación y control de los procesos de generación (producción de energía) y transmisión de energía.
- Representante de la empresa ante el COES
- Gestión de planificación y ejecución de proyectos Brownfield
- Responsable de la planificación y ejecución del presupuesto del área.

GESOLPERU

Ene. 2019 – Oct. 2021

Empresa especializada en consultoría y servicios de ingeniería, operación, supervisión y proyectos de energía. Desarrollo de proyectos eléctricos, soluciones sostenibles en energía, energía renovable y eficiencia energética.

Consultor Senior

Funciones:

- Consultoría en proyectos, gestión de energía, mercado eléctrico y transición energética.
- Dirección de proyectos de energía (generación, transmisión y distribución eléctrica)
- Desarrollo de proyectos en eficiencia energética y energía renovable FV.
- Asesoría en cumplimiento técnico y regulatorio ante COES y Osinergmin.

SOCIEDAD MINERA EL BROCAL (BUENAVENTURA)

Marzo – Dic. 2019

Empresa minera dedicada a la extracción, concentración y comercialización de minerales. Con la infraestructura asociada requerida para tratar 20,000 toneladas métricas por día.

Superintendente de Mantenimiento Mina y Energía

Logros:

- Aprobación de Estudio de Operatividad por el COES, para conexión temporal de emergencia del sistema eléctrico de Sociedad Minera Brocal al sistema de 50 kV de la empresa STATKRAFT.
- Implementación del plan de mantenimiento del sistema eléctrico de potencia de la unidad minera.

Funciones:

- Gestión de energía de la unidad minera (Administración del contrato de compra de energía y potencia, autogeneración), marco normativo y regulatorio.
- Responsable de la Operación y Mantenimiento del Sistema Eléctrico de Potencia (Centro de control, Subestación 138/60/10.5 kV Cinco Manantiales y líneas de transmisión 138kV: L-1703 Carhuamayo-Cinco Manantiales, L-1708 Cinco Manantiales-Oxidos, L-1709 Oxidos-Paragsha)
- Responsable del sistema eléctrico de subtransmisión en 60/22,9/4.16 kV, Centrales hidroeléctricas, anillo en 60 kV Tajo Norte Colquijirca, anillo en 10 kV Mina Subterránea Marcapunta.
- Representante de la empresa ante el COES.
- Responsable del sistema electromecánico de drenaje de tajo y mina subterránea.
- Responsable de la planificación y ejecución del presupuesto del área.
- Gestión de planificación y ejecución de proyectos Brownfield.

COMPAÑÍA ELECTRICA EL PLATANAL _ CELEPSA

2009 – 2017

Empresa peruana dedicada a la generación y comercialización de energía eléctrica. Enfocada en la operación de las centrales hidroeléctricas, El Platanal (220 MW) y Marañon (20 MW) y las líneas de transmisión y subestaciones asociadas para la conexión al SEIN.

Subgerente de Planta Central Hidroeléctrica El Platanal

2015 - 2017

(Gerente de Proyecto Sistema Transmisión Eléctrica CH. Marañon)

Logros:

- Gestión y coordinación para la puesta en servicio y operación comercial de la CH. Marañon dentro del Sistema Interconectado Nacional (SEIN).
- Gestión ante el COES, de los estudios de Pre-operatividad y Operatividad de la CH. Marañon y el Sistema de Transmisión eléctrica hasta su aprobación.
- Gestión exitosa del proyecto Sistema Complementario de Transmisión Eléctrica para la interconexión de la CH. Marañon al SEIN, cumplimiento de alcance y presupuesto (USD 15

MM). Recuperación de plazos de proyecto (por afectaciones climatológicas y de comunidades).

Funciones:

- Responsable de la operación y mantenimiento de CH. Platanal y CH. Marañón, bajo cumplimiento del marco regulatorio ambiental y eléctrico.
- Planificación, dirección, coordinación y control de los procesos de generación (producción de energía) y transmisión de energía, bajo cumplimiento del marco regulatorio ambiental y eléctrico para la Central Hidroeléctrica El Platanal (Casa de máquinas, Subestación de Potencia 220 kV, Líneas de transmisión y Subtransmisión, Represas de regulación horaria y estacional)
- Gerenciamiento del proyecto “Sistema Complementario de Transmisión Eléctrica para la interconexión al SEIN de la CH. Marañón.
- Planificación y ejecución de presupuesto de la Subgerencia.
- Representante de la empresa ante el COES

Jefe de Planta CH. Platanal

2010 - 2015

Logros:

- Gestión exitosa del proyecto “Construcción del Taller de Mantenimiento de la CH. El Platanal, cumpliendo plazo y presupuesto.

Funciones:

- Responsable de la Operación y Mantenimiento de la Central Hidroeléctrica El Platanal (casa de máquinas, subestaciones, centro de control y represas).
- Planificación, dirección, coordinación y control de los procesos de generación eléctrica, Mantenimiento, Transmisión de energía y Manejo de recursos hídricos
- Elaboración y cumplimiento del presupuesto de la jefatura.
- Gestión de proyectos CAPEX y OPEX
- Representante de la empresa ante el COES.

Asistente de Jefe de Planta CH. Platanal

2009 - 2010

Logros:

- Gestión exitosa del proyecto línea de Subtransmisión 22.9 kV, para el suministro de energía para la represa Capillucas. Permitted ahorros considerables en combustible, por culminación anticipada del proyecto y conexión temprana del proyecto a la red de ADINELSA, durante la etapa final de la construcción de la CH. El Platanal.
- Gestión y dirección del equipo de Operaciones para el comisionamiento, puesta en servicio y operación comercial de la CH. El Platanal.
- Gestión ante el COES para la conexión de la SE. Platanal 220 kV y energización de la línea 220 kV L-2109 Platanal-Chilca.

Funciones:

- Representante del cliente, en la coordinación de las actividades relevantes del montaje electromecánico, comisionamiento, pruebas y puesta en servicio del Proyecto “Central Hidroeléctrica El Platanal 220 MW”.
- Coordinación de las actividades de mantenimiento de la línea L-2109 Platanal-Chilca.
- Dirección del proyecto de repotenciación de línea de subtransmisión 22,9 kV para el suministro de energía a represa Capillucas.

COMPAÑÍA MINERA SAN IGNACIO DE MOROCOCHA – SIMSA 2006 – Feb 2009

Compañía minera peruana dedicada a la exploración, explotación y concentración de minerales de Zinc y Plomo. Cuenta con la infraestructura necesaria para tratar 2000 TMD.

Jefe de Energía y Mantenimiento Eléctrico**Logros:**

- Control y reducción de consumo de energía eléctrica de mina subterránea, mediante la optimización del sistema de drenaje de agua de mina subterránea.

Funciones:

- Administración del contrato de suministro de energía y potencia
- Gestión de operación y mantenimiento del sistema eléctrico de la Unidad Minera
- Responsable del mantenimiento eléctrico mina de equipos e instalaciones.
- Responsable de la operación y mantenimiento de las CH. Monobamba.

VOLCAN COMPAÑÍA MINERA 2004 - 2006

Supervisor de Mantenimiento Eléctrico – Unidad Paragsha

SOUTHERN PERU COOPER CORPORATION abril – dic 2003

Becario Mantenimiento Mina y Planta – Unidad Cuajone

SOCIEDAD ELECTRICA DEL SUR OESTE - SEAL ene – mar 2003

Practicante en el área de Control de Calidad

EMPRESA DE TRANSMISION ELECTRICA DEL SUR - ETESUR may – ago 2002

Becario Mantenimiento Mina y Planta – Unidad Cuajone

III. ESTUDIOS REALIZADOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN DE AREQUIPA 1997 - 2001

Título: Ingeniero Electricista

SENATI ZONAL SUR – AREQUIPA 1994 – 1997

Título: Electrónico Industrial

IV. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACION

UNIVERSIDAD DE PIURA 2011 - 2012

Diplomado en Gerencia de Proyectos

UNIVERSIDAD ESTADUAL DE CAMPINAS – BRASIL Dic. 2017

Proyecto y dimensionamiento de plantas solares y sistemas fotovoltaicos de Generación Distribuida

ANDREA SOFÍA HURTADO DE MENDOZA CRUZ

Resumen profesional

Ingeniero Agrónomo (UNALM) de formación, con especialidad en Sanidad Vegetal. Doce años de experiencia profesional, en temas de producción agrícola y sanidad vegetal. Amplia experiencia en gestión de planes sanitarios: programación de aplicaciones químicas y liberación de controladores biológicos de acuerdo con el cultivo y resultado de monitoreo de plagas, conocimiento amplio sobre el correcto uso de plaguicidas y equipos de aplicación, elaboración de presupuesto y control de costo. También con experiencia en gestión de planes de riego, fertilización y labores de campo como cosecha, podas, etc. Personalidad diligente, proactiva, que trabaja en equipo y con capacidad para trabajar en grupos multidisciplinarios, con experiencia en la planificación y dirección de trabajos agrícolas.

Actualmente ocupo el cargo de Jefa de Producción, encargada de la planificación y elaboración de los planes sanitarios, fertilización, riego, labores de campo, cosecha, poda, etc. para el cultivo de mandarina, gestión de manejos de unidades vehiculares e implementos agrícolas, control de calidad de la fruta a exportar y control de costos de operaciones agrícolas.

Experiencia en ensayos de investigación y desarrollo para diferentes temas en manejo y sanidad agrícola. Experiencia en implementación de laboratorio para crías de controladores biológicos (ácaros, insectos, bacterias, hongos y artrópodos).

Experiencia Laboral

- i. **Procesadora Laran S.A.C. - Jefa de Sanidad en el Área Agrícola**
 - Gestionar los planes sanitarios de los cultivos Mandarina, de los fundos pertenecientes a la zona Sur Ubicación Palpa y Nazca, Departamento de Ica, abril 2019 a la actualidad.
 - Gestionar el manejo de las unidades vehiculares (tractores) e implementos agrícolas de los fundos pertenecientes a la zona Sur Ubicación Palpa y Nazca, Departamento de Ica, abril 2019 a la actualidad.
 - Gestionar los ensayos de investigación y desarrollo solicitados de los fundos pertenecientes a la zona Sur Ubicación Palpa y Nazca, Departamento de Ica, abril 2019 a la actualidad.
- **Jefa de Fundo San Luis, donde realizo:**
 - Realizar la planificación de las labores de campo, aplicaciones y riego, de acuerdo con el manejo agronómico y/o recomendaciones.
 - Coordinar y hacer seguimiento de la ejecución de las labores a realizarse en campo.
 - Gestionar y hacer seguimiento de los proyectos que se realizan en el Fundo.

- **Jefa de Fundo Producción de fundos San Luis, Santa Ana y San Fermín**, desde junio 2020 a la fecha
 - Realizar la planificación de las labores de campo, aplicaciones (sanitarias y nutricionales), fertilización y riego, de acuerdo con el manejo agronómico y/o recomendaciones.
 - Coordinar y hacer seguimiento de la ejecución de las labores, riego, aplicaciones y fertilización a realizarse en campo.
 - Gestionar y hacer seguimiento de los proyectos que se realizan en el Fundo.
 - Seguimiento y control de costos de la campaña.

- ii. **Agrícola Hoja Redonda S.A.** – Jefa de Sanidad e I+D en el Área de Producción
 - Gestionar los planes sanitarios de los cultivos Mandarina, Palta y Vid del Fundo Agrícola Hoja Redonda (1 000 Has.) Ubicación distrito El Carmen, provincia Chincha, Región Ica, Nov 2015 a la actualidad.
 - Gestionar el manejo de las unidades vehiculares e implementos agrícolas del Fundo Agrícola Hoja Redonda Ubicación distrito El Carmen, provincia Chincha, Región Ica, Nov 2015 a la actualidad
 - Gestionar los ensayos de investigación y desarrollo: Sanidad y manejo agrícola del Fundo Agrícola Hoja Redonda Ubicación distrito El Carmen, provincia Chincha, Región Ica, Nov 2015 a la actualidad
 - Realizar el control de calidad de los frutos a exportar, en campo y planta procesadora del Fundo Agrícola Hoja Redonda Ubicación distrito El Carmen, provincia Chincha, Región Ica, Nov 2015 a Feb 2019.

- iii. **Fundo Santa Patricia S.A.** – Jefa de Control de Sanidad Vegetal
 - Gestionar los planes sanitarios de los cultivos Mandarina, Palta y Espárrago del Fundo Santa Patricia (400 Has.) Ubicación distrito Huaral, provincia Huaral, Región Lima, Dic 2010 a Oct 2015.
 - Gestionar el manejo del Centro de Producción de Insectos Útiles (CPIU), el cual producía ácaros depredadores para el control biológico de plagas en el Fundo Santa Patricia Ubicación distrito Huaral, provincia Huaral, Región Lima, Dic 2010 a Oct 2015

- iv. **Flora Lima S.A.C.** Asistente del área de Sanidad Vegetal:
 - Apoyo en los planes sanitario de los cultivos de esparrago del Fundo de Flota Lima. Ubicado en el distrito Supe, provincia Barranca, Región Lima. Oct 2010 – Dic 2010.

- v. **Flora Lima S.A.C.** Practicante pre - profesional:
 - Apoyo en diversas labores en el área de producción y sanidad agrícola de los cultivos de esparrago del Fundo de Flota Lima. Ubicado en el distrito Supe, provincia Barranca, Región Lima. Jul 2010 – Oct 2010

Educación

Estudios Escolares (Primaria y Secundaria):

C.E.P De Jesús

Estudios Pre-grado:

Universidad Nacional Agraria la Molina (UNALM)

Facultad de Agronomía

Egresada, 2010 - II

Estudios Post-grado

Universidad Nacional Agraria la Molina

Diplomado en Manejo y Uso Seguro de Plaguicidas

Egresada en 2011

Duración Marzo a Agosto de 2011

Universidad ESAN

Maestría en Administración (MBA)

Inicio: Mayo del 2019

Estudiante

INTAGRI

Diplomado Internacional en Protección de Cultivos

Egresado, 2015

120 horas lectivas

Universidad Nacional de Ingeniería – Instituto Latinoamericano de Empresas y Negocios

Diploma Internacional en Gerencia de la Calidad y Gestión por Procesos + Implementador Líder y Auditor Interno Calidad ISO 9001

Egresada, 2018

192 horas académicas

Diploma de Especialización Business Intelligence, Analytics y Big Data

Egresada, 2018

168 horas académicas

Diploma Internacional Avanzado en Habilidades Directivas y Coaching Organizacional

Egresada, 2019

240 horas académicas

Idiomas

Español (materno), inglés (intermedio), portugués (intermedio)

Congresos, Cursos, Conversatorios, Conferencias, Seminarios y Simposios

- Participante en el Taller: “Diversidad de ácaros predadores y su potencial uso como controladores biológicos en cultivos de palto y vid de la costa peruana”; realizado en la ciudad de Lima, Región Lima; del 24 al 28 de septiembre del 2018.
- Participante en el Taller de expertos para la validación de escenarios de afectación de HLB de los cítricos, “Estudio del impacto potencial del HLB de los cítricos en 3 áreas seleccionadas del Perú”, realizado en la ciudad de Lima, Región Lima; del 26 al 26 de julio del 2018.
- Participante en el curso-taller: “Exportación de palta basada en perfiles de riesgo fitosanitaria”; realizado en la ciudad de Lima, Región Lima; del 31 de mayo al 1 de junio del 2018.
- Participante en la capacitación: “Enfermedades en el cultivo del palto”; realizado en la ciudad de Lima, Región Lima; el 11 de mayo del 2018
- Participante en la capacitación: “Fertilización en Cítricos”; realizado en la ciudad de Chincha, Región Ica el 7 mayo del 2018.
- Participante en la capacitación: “Fisiología de la Floración y el Cuajado de Cítricos”, realizada en la ciudad de Chincha, Región Ica; el 22 de noviembre del 2017.

- Participante en Curso Acelerado Taller “Utilización del Control Biológicos para el Control de Plagas y Enfermedades en Cítricos”, organizado por la Asociación de Cítricos en el Perú”, realizado en la ciudad de Lima, Región Lima; del 19 al 20 de noviembre del 2015.
- Participante en la Charla “Uso seguro y efectivo de aceites agrícolas en el manejo de las plagas de los cítricos”, organizado por la Asociación de Cítricos en el Perú, realizado en la ciudad de Huaral, Región Lima; 29 de Abril del 2015,
- Participante en el Curso Especializado “Fertirriego, importancia en la productividad de los cultivos”, organizado por la Universidad Nacional Agraria la Molina, realizado en la ciudad de Lima, Región Lima, del 25 al 26 de Abril del 2015
- Participante en el Curso “Enfermedades causadas por virus en cultivos de exportación”, organizado por AgroAdvice, realizado en la ciudad de Cañete, Región Ica, 18 de abril de 2015.
- Participante en la Charla “Manejo y uso seguros de plaguicidas”, organizado por Silvestre Peru S.A.C., realizado en la ciudad de Huaral, Región Lima, 17 de Marzo del 2015.
- Participante de Curso “Treinamiento Reconocimientos de ácaros mesostigmata de importancia agrícola (Phytoseiidae, Ascidae Sensu Lato, Laelapidae, Rhodacaroidae, Macrochelidae, Parasitadeae e Ameroseiidae), organizado por la Fundacao de Estudos Agrarios Luiz de Queiroz, realizado en la ciudad de Sao Paolo, Brasil, del 03 al 14 de Noviembre del 2014
- Participante en el Curso “Liderazgo e Innovación para el Control de Plagas”, organizado por la Universidad Nacional Agraria la Molina, realizado en la ciudad de Lima, Región Lima, 14 de Febrero de 2014.
- Participante en el Curso Teórico – Práctico “Monitoreo de la Resistencia a Insecticidas”, organizado por la Universidad Nacional Agraria la Molina, realizado en la ciudad de Lima, Región Lima, 30 de Noviembre de 2013
- Participante en la Conferencia “Evaluación de Riesgo de los Pesticidas”, organizado por la Universidad Nacional Agraria la Molina, realizado en la ciudad de Lima, Región Lima, 25 Noviembre de 2013.
- Participante en la Conferencia “Productos Naturales para el Control de Plagas”, organizado por la Universidad Nacional Agraria la Molina, realizado en la ciudad de Lima, Región Lima, 28 de Octubre de 2013.
- Participante en la Conferencia “Ecotoxicología”, organizado por la Universidad Nacional Agraria la Molina, realizado en la ciudad de Lima, Región Lima, 27 de Setiembre de 2013.
- Participante en la Conferencia “Modo de Acción y Resistencia a Herbicidas”, organizado por la Universidad Nacional Agraria la Molina, realizado en la ciudad de Lima, Región Lima, 19 de Agosto de 2013.
- Participante en la Conferencia “Manejo de la Resistencia a Insecticidas”, organizado por la Universidad Nacional Agraria la Molina, realizado en la ciudad de Lima, Región Lima, 19 de Julio de 2013
- Participante de la Charla “Mantenimiento Agrícola y Uso Seguro de Tractores y Pulverizadoras”, organizado por la Asociación de Productores de Cítricos del Perú, realizado en la ciudad de Huaral, Región Lima, 06 de marzo 2013
- Participante del Curso “Interpretación de la Norma GLOBAL GAP V4.0”, organizado por Acerta, realizado en la ciudad de Lima, Región Lima, 16 de Marzo de 2012.
- Participante del II Seminario Internacional de Control Biológico en Cítrico, organizado por la Asociación de Productores de Cítricos del Perú, realizado en la ciudad de Lima, Región Lima., del 04 al 05 de Setiembre de 2012. }
- Participante del Curso – Taller “Implementación de la Nueva Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Perú”, organizado por el Colegio de Químicos del Perú, realizado en la ciudad de Lima, Región Lima, del 04 al 06 de Octubre de 2011.

- Participante en el Curso “Buena Practica Agrícola con Enfoque en GlobalGap en la Fruticultura”, organizado por la Universidad Nacional Agraria la Molina, realizado en la ciudad de Lima, Región Lima, del 06 al 08 de Agosto de 2009.
- Participante en la I Feria y Congreso Internacional del Mundo Orgánico, organizado por el Instituto Peruano de Exportación, del 28 al 29 de Noviembre de 2008.
- Participante de la LI Convención Nacional de Entomología, organizado por la Sociedad Entomológica del Perú, realizado en la ciudad de Lima, Región Lima, del 09 al 12 de Noviembre de 2009.

Otros:

Experiencia en el uso de los siguientes programas:

- Microsoft Office 2015 (Outlook, Word, Excel, PowerPoint y Project)
- Adobe Acrobat 9 Professional

Intereses:

- Viajar a todos los lugares posibles.
- Apoyar a los animales abandonados en la calle a través de las comunidades creadas sin fines de lucro.
- Visitar ferias artesanales y de productos hechos a mano.

HOOVER IGNACIO TORRES TAIPE

I. RESUMEN:

Ingeniero Geólogo con experiencia en yacimientos epitermales de oro y polimetálicos, skarn y pórfidos de cobre. Geólogo y líder con mas de 7 años en exploración minera y desarrollo de proyectos y 10 años en producción minera subterránea y a tajo abierto. Sólidos conocimientos de control de mineral y producción corto plazo, estimación de recursos y modelamiento geológico, planeamiento, geología económica aplicada a evaluación de proyectos en etapa de prospección y exploración. Liderazgo y amplio manejo de equipos multidisciplinarios de trabajo en función de objetivos y orientado a la productividad de forma segura, control de procesos, disciplina operacional, control de presupuestos y administración de contratos. Competitivo y con buenas aptitudes interpersonales y de valores en la gestión organizacional.

II. EXPERIENCIA LABORAL

Compañía Minera Bateas – Unidad Caylloma (Diciembre 2020 – Actualidad)

Fortuna Silver Mines

Geologo Senior de Operaciones

Responsable de la planificación, dirección, coordinación y control de los procesos geológicos operativos y gestión de personal. Generación y seguimiento de proyectos de exploración infill y delimitación de bloques de recursos geológicos.

Prospecto Farellones – Cuarta Región - Chile (Enero 2020 – Noviembre 2020)

Geólogo Asesor - Independiente

Evaluación geológica del yacimiento de tipo mantos y vetas de cobre en el Distrito Minero de Talcuna.

Prospecto Los Pozos – Cuarta Región - Chile (Julio 2019 – Enero 2020)

Geólogo Asesor - Independiente

Generación del Proyecto Minero Ponderosa en el Distrito Minero de Punitaqui. Yacimiento epitermal vetiforme de Au. Definición de dominios geológicos y estructurales, estimación de recursos minerales y generación de nuevos targets de exploración.

Compañía Minera Antapaccay (Junio 2017 – Junio 2019)

Glencore PLC

Geólogo de Proyecto

Líder en el desarrollo del Proyecto de Integración Coroccohuayco – Antapaccay en etapa de factibilidad, validación de modelos geológicos (litológico, alteración, mineralización y estructural), planificación, diseño, control y cierre de programas de perforación diamantina infill, logueo y validación de logueos geológicos, reporte de resultados para el incremento cuantitativo y de confiabilidad de recursos geológicos, QA/QC, administración de base de datos, DRX para la optimización del modelo geometalúrgico de Coroccohuayco, soporte geológico para la construcción del modelo geomecánico y geotécnico para optimización de diseños mineros Underground y Open Pit, cumplimiento del óptimo desempeño ambiental y de seguridad bajo sistemas integrados de gestión y en relaciones comunitarias en áreas de influencia del Proyecto. Se logra el incremento del 7% de recursos geológicos medido-indicado.

Compañía Minera Atacocha (Febrero 2017 – Junio 2017)

Nexa Resources

Jefe de Geología

Responsable en la dirección técnica, gestión y de personal en el Departamento de Geología - Producción en mina subterránea y tajo abierto. Gestor de cambio para iniciar la implementación del control de mineral con modelo de bloques, diseño de polígonos y conciliación de recursos mineros con Vulcan en tajo abierto Glory Hole.

Minera Escondida – 2da Región - Antofagasta - Chile (Julio 2014 a Diciembre 2015)

BHP

Geólogo de Control en Hidrogeología

Responsable del control y gestión en las campañas de perforación de pozos productores de agua subterránea en los acuíferos Hamburgo y Salar de Punta Negra, realizando control geológico y estructural, validaciones de mapeos para modelos hidrogeológicos. Supervisión directa durante la campaña de perforación, pruebas hidráulicas, variantes en métodos de perforación y ensayos geofísicos por parte de Schlumberger y Montgomery & Associates.

Minera Escondida – Región de Antofagasta - Chile (Febrero 2012 a Julio 2014)

BHP

Geólogo de control de mineral y desarrollo geológico

Control de mineral, estimación de recursos, diseño de polígonos, conciliación de recursos minerales de corto y mediano plazo, mapeo de blastholes, control de calidad en stocks de óxidos y sulfuros de cobre, diseño de muestreo para la actualización del modelo geometalúrgico del Proyecto Pinta Verde.

Validación de logueos diamantinos y detritos para los Proyectos Chimborazo, Pampa Escondida, Escondida Este y Pinta Verde, actualización de modelos geológicos en Vulcan. Planificación, diseño y control operativo de los programas de perforación diamantina infill junto al equipo de Desarrollo Geológico para Pinta Verde y Pampa Escondida. Implementación de los modelos estructurales dinámicos para el Proyecto Pinta Verde y Chimborazo en Vulcan.

Compañía Minera San Gerónimo – Región de Coquimbo – Chile (Mayo 2011 a Febrero 2012)

Geólogo en desarrollo de Proyectos

Responsable de elaborar el plan estratégico de exploración de corto y mediano plazo, plan de desarrollo y preparaciones en el Proyecto La Esperanza (Cu-Ag) y Chemulpo (Au-Ag). Modelamiento geológico y estructural en Vulcan. Gestion de costos y presupuestos, gestion de personal, control y aseguramiento de calidad (QA/QC)

Compañía Minera El Bronce – Región de Valparaiso - Chile (Julio 2010 a Abril 2011)

Geólogo en desarrollo de Proyectos y Exploración

Responsable de la gestión y supervisión de los proyectos geológicos de expansión y diseño de nuevas estrategias en exploración desde superficie para depósitos epitermales de oro, mapeos en subsuelo y superficie, interpretación y construcción de modelos, estimación de recursos y reservas minerales con Datamine Studio 3.

Compañía Minera del Norte – Región de Coquimbo – Chile (Enero 2010 a Julio 2010)

Geólogo de Producción Mina

Responsable del control geológico subterráneo en el minado de cuerpos de Skarn de Cu-Fe, planificación y diseño de programas de perforación diamantina subterránea y superficial, modelamiento geológico-estructural, y estimación de recursos con Datamine Studio 3.

Compañía Minera Talcuna – Región de Coquimbo - Chile (Junio 2008 a Diciembre 2009)

Geólogo de Exploraciones

Líder en la campaña de exploración para el Proyecto El Dorado (Oro-Plata) realizando cartografiado geológico y muestreo geoquímico en quebradas, definición de targets para perforación diamantina, planificación y control en ejecución de perforación para la estimación de recursos para la PEA. Soporte geológico en Mina San Antonio (Cobre) para la implementación satisfactoria de una base de datos geológica y de modelamiento de vetas y mantos, para la estimación de recursos en Datamine Studio 3.

Compañía Minera Quiruvilca – Unidad Huaron (Junio 2006 a Junio 2008)

PanAmerican Silver SAC

Geólogo de Producción Mina

Responsable del control de mineral. estimación de recursos y reservas minerales según normas del código JORC, análisis y elaboración de costos y presupuestos Capex, Opex, Forecast y Budget anual, QA/QC, diseño y control en ejecución de campañas de perforación diamantina para la reposición e

incremento de recursos minerales, interpretación geológica de secciones transversales y longitudinales con isopleyas y cocientes metálicos. Soporte a Planeamiento Mina, Operaciones Mina y Planta Concentradora.

Compañía Minera Perubar – Unidad Rosaura (Junio 2005 a Junio 2006)

Glencore PLC

Geólogo de Producción Mina

Responsable del control geológico de minado con Sub Level Caving; control de dilución de mineral, blending, QA/QC, estimación y conciliación de recursos y reservas, mapeo geológico, logueo geológico y geotécnico. Elaboración de planes de producción semanal, mensual y anual, soporte en el planeamiento estratégico de corto y mediano plazo.

Definición de reservas mineras para la profundización del cuerpo principal dentro del plan de minado largo plazo.

Apoyo en la campaña de exploración de cuerpos distales de Zinc en Skarn para Minera Iscaycruz en Yacimiento Santa Este, cartografiado geológico superficial, interpretación de registros de magnetometría y geofísica IP, planificación de campaña de perforación.

Compañía Minera Quenuales – Unidad Yauliyacu (Enero 2004 a Junio 2005)

Glencore PLC

Geólogo de Mina B

Control geológico de vetas y cuerpos mineralizados para minería tipos sublevel caving, open stoping, corte y relleno; planificación y diseño de campañas de perforación para reemplazo de reservas, estimación de recursos, QA/QC, elaboración de presupuestos anuales Capex y Opex.

Compañía Minera Quenuales – Unidad Yauliyacu (Abril 2003 a Diciembre 2003)

Glencore PLC

Geólogo de Mina – Junior

Control de mineral, mapeo geológico, interpretación geológica, aseguramiento y control de calidad.

Compañía Minera Poderosa (Enero 2003 a Febrero 2003)

Practicante de geología

Compañía Minera Ares (Enero 2002 a Marzo 2002)

Hochschild Mining

Practicante de geología

III. APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS:

Minesight, Vulcan, Leapfrog, GIS, Autocad, Datamine Studio RM, Downhole, Acquire

IV. ESTUDIOS:

Pregrado:

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Peru (1997 – 2002)

Título de Ingeniero Geólogo – CIP Nro. 200454

Posgrado:

Pontificia Universidad Católica de Chile (2016 -2017)

Diploma en Gestión Ejecutiva Minera

Inglés:

Instituto Tronwell - Chile

Nivel Intermedio

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos dos años y medio, la población mundial se vio gravemente afectada por los efectos de la pandemia de coronavirus del 2019 (COVID-19). Esta pandemia ha impactado negativamente en muchas actividades comerciales a consecuencia del distanciamiento social y, por ende, a la economía a nivel global.

Bajo la incertidumbre de las medidas de bioseguridad e higiene que se debían adoptar para evitar contagios; pese a los problemas económicos, la demanda de los productos de higiene y limpieza aumentó. Inicialmente se pensó que este incremento sería estacional; no obstante, luego de casi tres años del impacto de la pandemia, el incremento en el consumo de este tipo de artículos se ha incorporado como demanda regular y ha modificado los hábitos de consumo en toda la región. Perú y principalmente Lima no han sido ajenos a este cambio en los hábitos de consumo.

Las conductas de ahorro se mantienen en nuestra población, más aún luego de las afectaciones originadas por la pandemia del COVID-19. No obstante, la consciencia respecto del cuidado del medio ambiente es ahora un tema sensible en la población y que debe ser considerado como un factor de cuidado para los modelos de negocio actuales.

Bajo este enfoque, se ha detectado que el incremento de la demanda de productos de higiene y limpieza implica el incremento del uso y la producción en envases de plástico de un solo uso. Este incremento también viene asociado con cargar un mayor costo al consumidor por el uso de envases para la adquisición de estos productos. Al tener una incompatibilidad entre un incremento de demanda de este tipo de productos y el cuidado del medio ambiente que busca el consumidor actual, se ha detectado un modelo de negocio que puede ayudar a generar un puente entre ambos conceptos y resultar atractivo para ciertos sectores de consumo.

En este escenario, nace **AYNI**. Un formato de comercialización de productos de higiene y limpieza que actualmente no ha sido desarrollado en el país y se inspira en el concepto

quechua de contribución, reciprocidad, solidaridad y armonía con el cosmos. El nacimiento de *AYNI* posee dos objetivos principales: aliviar la carga de la economía de las familias peruanas de los NSE B y C, así como contribuir con el cuidado del medio ambiente al incentivar la reutilización de envases plásticos, así como la reducción de la fabricación de los mismos.

Para el funcionamiento de *AYNI*, se plantea el uso de dispensadores automáticos que empleen envases reutilizables para la venta a granel de productos de higiene y limpieza. Al permitir la reutilización de envases plásticos para la recarga de productos, los consumidores no sufrirán el incremento del costo de producción de envases y, por otro lado, se originará una reducción de desechos de plástico como factor favorable hacia el medio ambiente. Una referencia a nivel regional similar al modelo planteado se puede apreciar en la empresa “Algramo” la cual ha podido operar en Chile, Indonesia y Estados Unidos.

Con el fin de validar la viabilidad del modelo y sus supuestos, se ha realizado un estudio de mercado cualitativo a partir de entrevistas a dos gerentes de empresas reputadas del sector de productos de higiene y limpieza. Como resultado de estas entrevistas se ha concluido que este sector espera un incremento en el consumo de estos productos tanto por la demanda regular como por el crecimiento de los hogares. Por otro lado, el modelo de negocio propuesto les pareció sumamente atractivo, considerando las oportunidades de ahorro que tendrían sus organizaciones con respecto a la producción de envases plásticos.

Para complementar la investigación, se realizó un estudio de mercado en dos zonas de la ciudad de Lima: Lima Moderna (conformada por los distritos de Lince, La Molina, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Miguel y Santiago de Surco) y Lima Norte (conformada por los distritos de San Martín de Porres, Comas, Carabayllo, Los Olivos, Puente Piedra e Independencia). El estudio constó de 947 personas encuestadas en total, descompuestas en 447 para la primera zona de estudio y 500 para la segunda. Los resultados fueron favorables al lograr obtener una aceptación por encima del 87% y 77% respectivamente para cada sector.

En cuanto a las características demográficas, para Lima Norte se obtuvo que el 69% de los encuestados fueron mujeres, la mayor parte de encuestados viven en Los Olivos e Independencia, y la edad más representativa es la de “41 a 50” y “31 a 40” con 34% y 26%. El 63% de hogares cuenta con tres o cuatro integrantes, presentando el 42% ingresos menores a S/ 2,500. Aproximadamente el 36% de los encuestados pertenecen a los NSE B y C.

Con respecto a los hábitos de consumo en Lima Norte, las compras se realizan mayormente en mercados (38%) y mayoristas (27%). Los productos más consumidos son: desinfectantes, champús y lavavajillas, siendo el mayor ticket de compra el de “S/ 51 a S/ 100” (44%) en presentaciones de “entre 751 a 1,000 ml” (37.5%).

Al presentar la idea de negocio a los encuestados, los atributos más valorados fueron la calidad, el precio y valor agregado de poder brindar una opción ambientalmente amigable.

Por otro lado, los encuestados indicaron que los medios por los que preferirían informarse del formato son las redes sociales y referencias de conocidos. Mientras que el medio de pago preferido es el dinero físico, aunque el 36% utilizará algún tipo de tarjeta.

Al evaluar los factores externos, se identificaron como oportunidades: la mayor conciencia ambiental del consumidor peruano, la creciente demanda de productos de higiene y limpieza, la constante búsqueda de ahorro, y la posibilidad de expansión a otros distritos y ciudades. Por otro lado, las amenazas identificadas son: las bajas barreras de entradas, el deterioro prematuro de los activos fijos, la reducción de precios y aparición de marcas más económicas.

Las fortalezas que se identificaron son: el modelo innovador, el enfoque ecoamigable y sostenible, el tipo de productos que se oferta, y el conocimiento del sector de algunos ejecutivos; mientras que las debilidades identificadas son que: los accionistas no cuentan experiencia en distribución y logística, que el modelo se encuentra limitado al segmento B2C y que no se cuenta con antecedentes exitosos a nivel local.

En base a estos hallazgos se decide optar por una estrategia de segmentación debido a que se trata de llegar a un segmento de los hogares de Lima Norte, específicamente los que pertenecen a los NSE B y C que buscan satisfacer sus necesidades de consumo de productos de higiene y limpieza de calidad, sin que esto signifique un sobre costo y que reconozcan el apoyo hacia el cuidado ambiental. Se estima que el mercado total en Lima Norte, estará conformado por 673,525 hogares.

Desde la arista operativa se cuenta con procesos principales (compra, almacenamiento, publicidad y abastecimiento) y de apoyo. Dentro de los procesos de apoyo existen los que serán realizados por personal propio (administración, mantenimiento, seguimiento) y externo (contabilidad, servicio legal y limpieza de oficinas). La empresa contará con una oficina y almacén ubicada en Los Olivos que es un punto céntrico a los 20 puntos de distribución, cada punto cuenta con dispensadores con capacidad de hasta 200 litros para 5 productos.

A partir del plan organizacional y de recursos humanos se determinó que *AYNI* será constituida formalmente como una Sociedad Anónima Cerrada bajo un régimen tributario MYPE o RMT y un régimen laboral MYPE para sus colaboradores. El organigrama, encabezado por el Gerente General, se encuentra conformado por seis colaboradores con un perfil especificado a nivel de funciones, experiencia y competencias.

Las **inversiones iniciales** requeridas suman **S/ 557,250 conformadas por gastos preoperativos (S/ 60,850), activo fijo (S/ 440,780) y capital de trabajo (S/ 55,620)**; y que serán **financiadas por completo por los accionistas. La tasa de descuento que representa el rendimiento exigido se estimó en 12% anual.** La evaluación resultó en un **VAN de S/ 101,176 y una TIR de 17,85%**, lo que demuestra la **viabilidad económica y financiera del proyecto.**

Finalmente, a través de las estimaciones realizadas, el impacto del modelo propuesto, podría permitir que las familias generen un ahorro promedio de hasta 55.6% mensualmente con respecto a los gastos destinados a productos de higiene y limpieza, y una reducción 39.5 Toneladas de producción de envases plásticos, traducidos en 131 Ton de dióxido de carbono

que no serían emitidas al planeta, durante los primeros 5 años de operación. Estas cifras traducen los esfuerzos de *AYNI* por cumplir los principales objetivos del modelo de negocio.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presentan los antecedentes de la propuesta de negocio, así como los objetivos, el alcance y las limitaciones para el desarrollo de la presente investigación.

1.1. Antecedentes

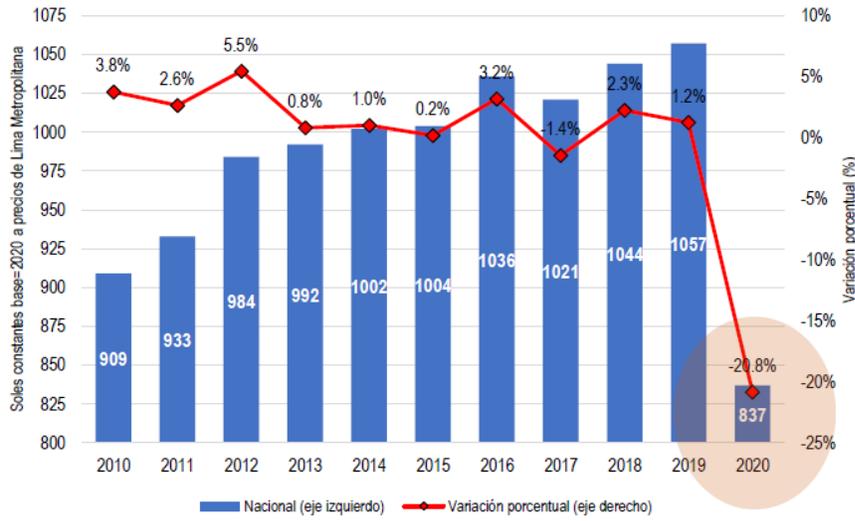
Se sabe que la situación económica de diversas familias en el Perú ha sido afectada debido a la pandemia del COVID-19 y por lo tanto los distintos niveles socioeconómicos del país han sufrido afectaciones, reflejando menores ingresos en cada sector debido al aumento del desempleo. Es por ello, que los datos más relevantes han sido tomados del año con mayor afectación (2020).

CEPLAN (2021) indicó que, durante el año 2020, poco más del 30% de la población del país cayó en la pobreza, situación que redujo sus niveles adquisitivos y de consumo. La Figura 1.1 muestra que los ingresos per cápita a nivel real (con base el año 2020) se encontraban por encima de S/ 1,000 los cinco años previos a la pandemia reduciéndose en más de 20% el año 2020 y encontrándose por debajo de los S/ 850.

Al hablar específicamente de Lima, Datum (2020) señala que los gastos promedios de los sectores B y C representan el 21% y el 11% de los ingresos destinados a enseres y mantenimiento (ver Figura 1.2). Dentro de este apartado se encuentran los productos de higiene y limpieza como: alcohol, detergentes, lejías y desinfectantes cuyo consumo se ha incrementado en los hogares, comercios y oficinas (Cisneros, 2021).

En ese sentido, considerando los parámetros de inflación como un punto desfavorable, se puede deducir que, a consecuencia del impacto de la pandemia, las familias se encuentran destinando más recursos para cubrir el coste de estos productos lo que afectará sus niveles de gastos previamente deteriorados.

Figura 1.1. Evolución de ingresos per cápita en Perú (año base = 2020)



Fuente: CEPLAN (2021).

Figura 1.2. Ingresos y gastos por NSE en Lima (2020)

Ingresos y Gastos Según NSE 2020
Lima Metropolitana

Promedios

	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
GRUPO 1: Alimentos dentro del hogar	S/1,244	S/1,613	S/1,464	S/1,300	S/1,327	S/1,257	S/985	S/834
GRUPO 2: Bebidas alcohólicas y estupefacientes	S/8	S/30	S/11	S/7	S/9	S/4	S/2	S/2
GRUPO 3: Vestido y calzado	S/180	S/384	S/271	S/171	S/175	S/163	S/103	S/79
GRUPO 4: Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	S/513	S/1,170	S/731	S/473	S/494	S/437	S/339	S/242
GRUPO 5: Muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda	S/202	S/1,055	S/314	S/138	S/146	S/125	S/93	S/78
GRUPO 6: Salud	S/247	S/545	S/384	S/229	S/246	S/200	S/144	S/88
GRUPO 7: Transporte	S/118	S/698	S/240	S/60	S/64	S/52	S/32	S/9
GRUPO 8: Comunicaciones	S/282	S/633	S/483	S/271	S/309	S/209	S/111	S/71
GRUPO 9: Recreación y cultura, otros bienes y servicios	S/128	S/404	S/236	S/97	S/103	S/85	S/59	S/45
GRUPO 10: Educación	S/295	S/1,019	S/570	S/225	S/270	S/153	S/103	S/43
GRUPO 11: Restaurantes y hoteles, alimentos fuera del hogar	S/70	S/149	S/100	S/66	S/69	S/61	S/43	S/45
GRUPO 12: Bienes y servicios diversos, cuidado personal	S/196	S/384	S/289	S/183	S/192	S/168	S/125	S/103
Promedio del gasto familiar mensual	S/3,482	S/8,083	S/5,094	S/3,219	S/3,405	S/2,914	S/2,139	S/1,640
Promedio del ingreso familiar mensual	S/4,803	S/13,016	S/7,309	S/4,239	S/4,608	S/3,637	S/2,770	S/2,041

Fuente: Datum (2020).

A esto se pueden agregar tendencias de consumo eco amigables en los diferentes niveles socioeconómicos de Lima. De hecho, Mercado Negro (2019) señalaba que previo al inicio a la pandemia, los consumidores peruanos eran de los que más se preocupaban por un “consumo responsable” lo que había afectado el empaçado y envasado de las grandes empresas y distribuidores como Wong, Promart, Jockey Plaza y el Comercio.

Por lo tanto, el presente plan de negocios busca generar eficiencias en los gastos relacionados a la canasta familiar, es desde esa premisa que se empieza a explorar la viabilidad de un nuevo modelo de negocio dedicado a la venta de productos de higiene personal y limpieza del hogar a granel a través de dispensadores y envases reutilizables. Con este modelo no sólo el cliente se estaría beneficiando con menores precios al no pagar en cada compra por el costo de un envase, sino que contribuirían al menor uso de envases de plástico; con ello se plantea generar valor compartido en un ciclo de negocio, siendo éste sostenible en el tiempo.

1.2. Problemática

El plan de negocios abarca dos tipos de problemática: el de sobrecostos por adquirir presentaciones de menores capacidades y el de contaminación ambiental por el uso de envases plásticos desechables.

1.2.1. Sobrecostos asumidos por envase

Este sobrecosto ha sido denominado de manera informal como una especie de “impuesto a la pobreza” ya que lo que encarece al producto es el envase y no su contenido. De acuerdo con el análisis preliminar realizado, el costo de envase representa entre un 20% a 30% del costo total de producción. Este costo es cargado al precio de venta del producto. No obstante, la fabricación de un envase de menor tamaño no implica una reducción en los costos de producción, por lo que el consumidor termina pagando un mayor costo por volumen en formatos más pequeños.

Esto se debe al hecho de que el costo de fabricación de un envase de menor tamaño no representa una reducción en costo para la producción masiva, por el contrario, implica un costo igual o mayor con respecto al envasado de productos en formatos de mayor dimensión.

1.2.2. Contaminación por envases desechables

Las presentaciones económicas no resultan ser eficientes en cuanto a sostenibilidad ya que los envases, en la mayoría de los casos son de plástico, no son reutilizables y son desechados con mayor velocidad. Esto genera una mayor cantidad de material no degradable y basura para la población que no es reciclada en su totalidad, es reutilizado de manera poco saludable en mercados informales o simplemente es acumulado en botaderos en diferentes puntos, generando más contaminación.

1.3. Descripción del negocio

La identificación de los problemas mencionados permite plantear algunas posibles soluciones que no sólo benefician a los sectores estudiados si no que, también generarían ganancias para el implementador de esta solución. Para ello, se toma como referencia un modelo ya existente en Chile que plantea ofrecer productos de higiene y limpieza de primera necesidad bajo el formato de venta a granel en envases reutilizables y recargables en dispensadores automáticos.

AYNI es la empresa que busca resolver los problemas identificados bajo un modelo simple: venta a granel de productos de higiene y limpieza en envases recargables. Para ello, se ha limitado en una primera etapa tomar productos que son necesarios en la vida cotidiana como:

- Lavavajilla líquido
- Detergente líquido
- Jabón líquido
- Limpia todo
- Shampoo

AYNI funcionará como intermediario para la venta a granel de los grandes fabricantes ofreciendo: reducción de costos en envasado y presencia en puntos estratégicos de la ciudad.

Para ello, los productos serán ofrecidos en máquinas dispensadoras que trabajarán llenando dos formatos de envase, el cual será adquirido por los clientes por única vez y usado para abastecerse del producto que deseen y las veces que desee.

Los puntos estratégicos para la ubicación de dispensadores se basan en la mayor concentración de población de los sectores socioeconómicos B y C de Lima Metropolitana y **la primera etapa se centrará en Lima Norte**. La selección de esta zona se ha determinado luego de los resultados del análisis en donde se ve: una gran aceptación de la idea de negocio, un porcentaje destacable de potenciales consumidores, una simetría entre las preferencias de consumo bajo las condiciones del modelo de negocio entre Lima Moderna y Lima Norte, factores logísticos favorables para los autores de la tesis.

Por otro lado, es importante conocer las preferencias de la zona poblacional elegida. A partir de la emergencia sanitaria existe un cambio en las modalidades de compra y ciertas conductas del consumidor en la capital. Según Kantar (2020), el 55% de los ciudadanos reconoció haber comprado un mayor volumen de limpieza lo que incrementó su gasto en productos en 29%.

En síntesis, el modelo plantea lo siguiente:

- Emplear envases reutilizables en presentación de 1 litro y 4 litros. Se adquieren mediante una única compra en mercados asociados a AYNI.
- Dispensadores a granel de cinco productos de higiene y limpieza de primera necesidad, que se emplearán para que el consumidor pueda recargar los envases.
- Presencia en mercados y centros comerciales en sectores estratégicos (B y C en Lima Norte).
- Alianzas con grandes y medianos fabricantes para funcionar como intermediarios de venta a granel bajo los resultados en reducción de costos de envasado para ellos e iniciativas de sostenibilidad.

1.4. Objetivos

El presente documento cuenta con un objetivo general y objetivos específicos

1.4.1. Objetivo General

A partir del planteamiento de la problemática presentada se determina el siguiente objetivo general:

Desarrollar un plan de negocio de una empresa dedicada a la comercialización de productos de higiene y limpieza a granel mediante envases reutilizables y máquinas dispensadoras al segmento socioeconómico B y C.

1.4.2. Objetivos específicos

- Analizar la situación actual del mercado de productos de higiene y limpieza.
- Identificar los hábitos de consumo y el nivel de aceptación de la idea de negocio en los niveles socioeconómicos B y C a partir de un estudio de mercado cuantitativo.
- Elaborar un plan estratégico que permita definir la estrategia y la propuesta de valor de Ayni.
- Elaborar los planes funcionales de: mercadotecnia, operaciones, organizacional y de recursos humanos alineados a la estrategia del modelo de negocio.
- Determinar la viabilidad económica y financiera del plan de negocios.

1.5. Contribución

A través de la observación y análisis de las tendencias actuales en la demanda de productos de primera necesidad, escasez de energía y recursos naturales, la aplicación de nuevas tecnologías a la venta de productos de primera necesidad en higiene y limpieza a granel aporta a la reutilización y reciclaje de residuos, la salud personal y la globalización de mercados a través de los sistemas de dispensación de productos, que actualmente son una tendencia por los beneficios que entregan, aún más en pandemia.

Los sistemas de movilidad y dinamismo en la entrega de servicios y productos se han potenciado con la crisis sanitaria. El efecto no es sólo de eficiencia operacional sino económica lo que se refleja en el presupuesto de los hogares.

Por ello, la contribución se dirige a los consumidores y al medio ambiente, contribuyendo en el ahorro y la reducción de residuos, contribuyendo con parte de una economía circular.

1.6. Alcance

El presente estudio cuenta con tres tipos de alcance:

- ***Alcance geográfico***

El estudio se enfocará en Lima Metropolitana; específicamente en los distritos que componen Lima Norte (Independencia, Los Olivos, Carabayllo, Puente Piedra, San Martín de Porres y Comas) y Lima Moderna (Lince, La Molina, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Miguel y Surco). Por lo tanto, los resultados de esta tesis no podrán extrapolarse a otras ciudades del Perú, ni a otros distritos de Lima en una primera fase.

- ***Alcance socioeconómico***

Dada la naturaleza del proyecto, se considera que tendrá principal aceptación en distritos asociados a los sectores socioeconómicos B y C que estarían dispuestos a sacrificar comodidad por ahorros en el precio final del producto. A su vez, a este público se le considera aspiracional y se ha observado que sus tendencias de consumo y apreciaciones respecto del modelo de negocio resultan similares que a los distritos de Lima Moderna.

- ***Alcance de contenido***

La presente tesis se enfoca en determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto.

- ***Alcance temporal***

El estudio evalúa la viabilidad de acuerdo con información recopilada en el año 2021.

1.7. Limitación

Las principales limitaciones del estudio son:

- Falta de información disponible del modelo de negocio planteado al no tener referencias en el país.
- Dificultad para el desarrollo de la investigación, debido a las restricciones de pandemia para el trabajo de campo.
- El estudio cuantitativo será dirigido a Lima Moderna y Lima Norte, lo cual, en una primera etapa, podría ignorar ciertas economías de escala.
- Bajo nivel de conciencia ambiental del consumidor de Lima Norte.

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL

En el presente capítulo se presentan algunos conceptos claves que se deben tener en cuenta para leer el documento y se explica el contexto en el que se desarrollaría.

2.1. Marco conceptual

Las definiciones claves son presentadas a continuación.

2.1.1. Venta a granel

Gunawan et al. (2019) señalan que es una forma de comercialización en la que una empresa vende su producto sin empaquetar ni envasar, siendo el consumidor quien elige la cantidad que desee adquirir.

Si se revisa la historia, previo a la aparición de marcas y presentaciones, los consumidores compraban productos homogéneos de acuerdo con características como el peso y litros (Fernández, 2020). Más adelante y con fines de salubridad aparecen los empacados y con fines de diferenciación aparecen las marcas, sin embargo, esto último puede ser menos valorado por quienes cuentan con mayores restricciones presupuestarias. En la actualidad los productos a granel no sólo son valorados por quienes menos dinero ganan sino también por quienes quieren reducir su huella ecológica a partir de menos desechos y contaminantes de los productos que consumen.

2.1.2. Dispensador automático

Se trata de una máquina que a través de mecanismos, dispositivos o sensores activa la entrega de productos a los consumidores (Sitorus et al, 2021). De este modo se puede entregar un producto sin la presencia permanente de un dependiente para cobrar los productos, reponiéndolos periódicamente por un trabajador quien a la vez puede ser quien recolecte el dinero. Dadas las tecnologías actuales los dispensadores pueden ser monitoreados de manera remota a partir de dispositivos GPS.

En la vida cotidiana, los peruanos ya emplean dispensadores de alcohol que en algunos casos son mecánicos porque requieren de presionar una palanca para que arroje el producto, y en otros funcionan a partir de sensores en los que arroja un producto luego de detectar la presencia de un individuo.

En cuanto a dispensadores de pago, en la mayor parte de lugares públicos y privados se cuenta con máquinas expendedoras de golosinas, gaseosas, sándwiches y cafés; en este último caso incluso puede realizar la mezcla de productos como: café, azúcar y leche. La Figura 2.1 muestra tipos de máquinas expendedoras presentes en el mercado peruano.

Figura 2.1. Máquinas expendedoras



Fuente: Mercado Libre (2021) <https://listado.mercadolibre.com.pe/maquinas-expendedoras>

2.1.3. Modelo B2C

Tamplin (2021) indica que un modelo B2C es aquel en el que la empresa vende un servicio directamente al consumidor final, siendo algunas de las empresas que explotan este modelo Walmart, Amazon y Alibaba. B2C implica un mayor volumen de clientes y de transacciones que un modelo B2B, pero menores ingresos por cliente.

Existen los siguientes modelos B2C: vendedores directos, intermediarios en línea, B2C impulsado por la publicidad, B2C basado en una comunidad y modelo basado en cuotas. *AYNI* será un intermediario entre el productor y el consumidor final. Aunque el modelo B2B sigue existiendo, cada vez son más las compañías que emplean el B2C debido a sus ventajas como:

- Mejor manejo de precios.
- Optimización en la distribución de los productos.
- Mayor acceso y llegada a los clientes que una tienda convencional.
- Menores costos y gastos de mantener un lugar físico y vendedores permanentes.
- Permite desarrollar la lealtad del consumidor de una mejor forma.

Por otro lado, las desventajas a tomar en cuenta son:

- Mayor competencia actual o posibilidad de aparición de nuevos competidores.
- Desconfianza en la forma de pago o distribución.
- Pueden existir costos significativos en el caso que se requieran envíos.

Cabe señalar que en la última década el modelo B2C está siendo explotado por canales e-commerce; sin embargo, en el presente documento se emplea un canal más tradicional.

2.1.4. Sostenibilidad

Es la característica o estado según el cual pueden satisfacerse las necesidades de la población actual y local sin comprometer la capacidad de generaciones futuras o de poblaciones de otras regiones de satisfacer sus necesidades (Naciones Unidas, 2002). Esto incluye objetivos de desarrollo como: fin de la pobreza, hambre cero, mejora de la salud, igualdad de género, mejora del clima, mejor manejo de los recursos naturales, entre otros.

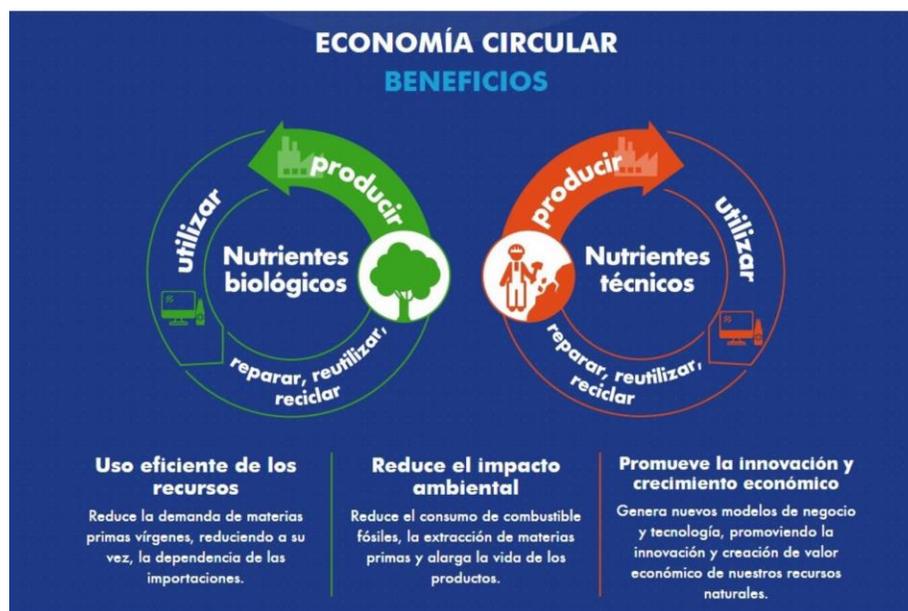
Uno de los sistemas que favorece la sostenibilidad es el de “economía circular”, el cual de acuerdo con Hobson (2016) se trata de un sistema que puede ser aplicado en el sector industrial a partir de diseños restaurativos y regenerativos. Para ello cambia al uso de energías

renovables, elimina el uso de productos químicos tóxicos que perjudican el reuso y el retorno a la biosfera, y tiene como objetivo la eliminación de residuos a través del diseño superior de materiales, productos, sistemas y modelos de negocio.

Moreau et al. (2017) indican que la economía circular es una estrategia económica que sugiere formas innovadoras de transformación del actual sistema, al tiempo que se logra la sostenibilidad económica con ahorros materiales muy necesarios. El concepto consiste en un ciclo continuo de desarrollo positivo que preserva y mejora el capital natural, optimiza el rendimiento de los recursos y minimiza los riesgos del sistema mediante la gestión de existencias finitas y flujos renovables.

La Figura 2.2. Presenta un esquema de economía circular en el que se muestra el nexo entre los recursos naturales y la industria.

Figura 2.2. Modelo de economía circular



Fuente: Andina (2021).

2.1.5. Productos de limpieza

Son sustancias químicas en presentaciones líquidas, sólidas, aerosoles, o en polvo que permiten eliminar o remover la suciedad, manchas o malos olores de superficies como: la

madera, el plástico y los textiles. Su objetivo va más allá de lo estético, contribuyen con la limpieza y la salud doméstica e industrial.

La Figura 2.3 muestra algunos de los productos de limpieza más comunes como: detergentes, desinfectantes, alcohol y limpia superficies.

Figura 2.3. Productos de limpieza doméstica



Fuente: La caminata (2022) <https://lacaminatasac.com/limpieza/>

2.1.6. Cadena de suministro

Es el conjunto de actividades y operaciones involucradas para llevar a cabo el proceso de venta de un producto (bien o servicio). Dentro de estas actividades se encuentran: la supervisión desde el proceso en que se obtienen las materias primas, la fabricación de los productos, distribución, transporte y entrega (Sweeney et al. 2018).

CIPS (2020) señala que, en un entorno tradicional, se debe interactuar con los proveedores para adquirir las materias primas, algunos de los cuales pasarán a almacenes mientras que otros pasarán a los procesos de producción. Por otro lado, indica que a lo largo del proceso la logística es parte de un rol fundamental hasta la llegada del producto al consumidor final. Dentro de la cadena pueden aparecer actividades complejas como la embarcación y el manejo de combustibles lo que demanda la experiencia de profesionales del sector.

Tomando en cuenta su importancia, la gestión de la cadena de suministro genera una visión del contexto con el objetivo de tomar decisiones estratégicas que generen valor a la empresa y consumidores finales. Una adecuada cadena de suministros permite:

- Desarrollar canales de comunicación adecuados.
- Evitar pérdidas de insumos y dinero.
- Optimización de tiempos de distribución.
- Optimización de manejo de inventarios.
- Respuesta eficiente a la demanda del mercado.

La Figura 2.4 presenta un resumen de una cadena de suministro tradicional.

Figura 2.4. Cadena de suministro



Fuente: Arcia (2018).

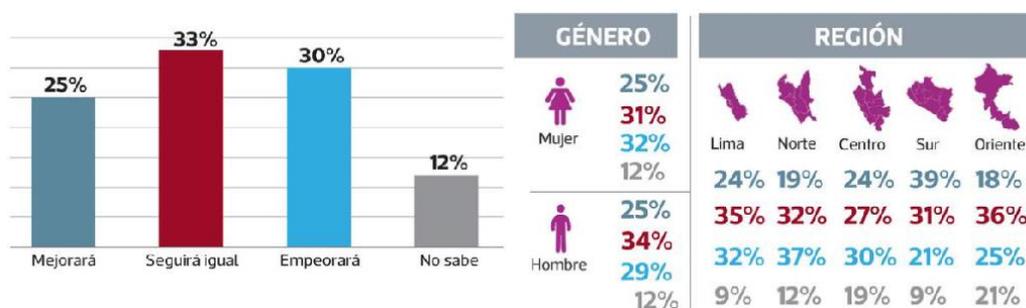
2.2. Marco contextual

El marco contextual para el desarrollo del modelo de negocio se basa en la reducción del poder adquisitivo, la mayor demanda de insumos de limpieza y la mayor concientización en temas relacionados al reúso y menor contaminación.

2.2.1. Marco contextual económico

Prialé (2021) señala que a fines del año pasado las expectativas de las familias sobre la mejora de la situación económica del país eran poco optimistas. De acuerdo con una encuesta indica que más del 60% cree que sus ingresos no aumentarán en el presente año y más del 30% cree que su situación económica tampoco mejorará (ver Figura 2.5). La opinión es compartida por los diferentes niveles socioeconómicos con al menos el 31% en cada uno de ellos siendo los NSE A y B los que más comparten esta idea.

Figura 2.5. Expectativas de consumidores en Perú



Fuente: Prialé (2021).

Los ciudadanos que viven en provincia presentan sensaciones similares. Esto se ve incrementado por el constante incremento de precios como el gas, alimentos e insumos de primera necesidad, y del tipo de cambio. Además, los encuestados señalan que para que esta situación mejore el gobierno actual debe aclarar su postura y política económica. Cabe mencionar que, la región oriental del país es la que se muestra más pesimista.

Los encuestados coinciden que el gobierno de turno no presenta medidas concretas que permitan generar empleo e inversión, lo que observan en el reciente anuncio de cierre de minas en el que el 70% de la población se mostró en contra siendo los niveles socioeconómicos A y B los que más se oponen en casi el 80%.

CPI (2021) señala que más del 75% de los hogares de Lima y Callao se vieron afectados por la pandemia, siendo los más afectados los hogares de estratos sociales más bajos lo que

permite inferir que un gran número de hogares viven en modo de subsistencia. Más del 50% de los ciudadanos emplearon parte de sus ahorros durante la pandemia, así como el dinero que tenían previsto para entretenimiento y compras de artefactos. Asimismo, los adultos de tercera edad indican que también emplearon sus ahorros los cuales mantenían “bajo el colchón”.

También se pudo observar que, en numerosos casos de familias nucleares (más del 20%), alguno de los miembros perdió su empleo o pasó a una modalidad de suspensión de labores. En esta situación, sólo uno de los miembros soportaba la carga económica. Se pudo reconocer un factor de solidaridad a partir de transferencias monetarias de padres a hijos y al contrario.

En cuanto a los niveles de endeudamiento se observa que más del 70% acumularon deudas durante el confinamiento no sólo con el sistema financiero, sino con las empresas de servicios básicos y alquileres de propiedades.

2.2.2. Marco contextual de la demanda

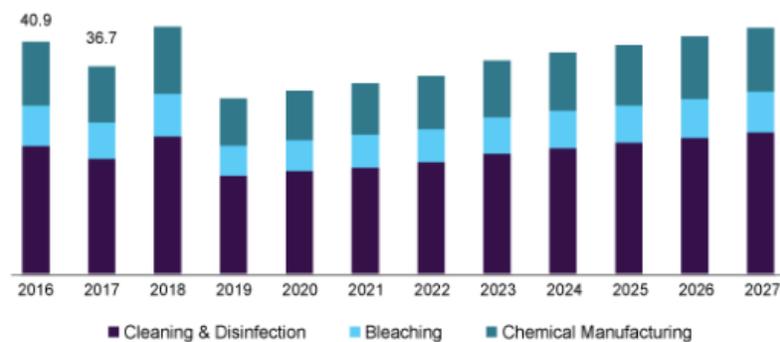
Andina^b (2021) señala que la pandemia cambió los hábitos de comportamiento y de consumo en todo el mundo, ya que las superficies se limpian o desinfectan con mayor frecuencia y con el uso de sustancias que desinfecten mejor. Esto genera oportunidades de negocio ya que por ejemplo se incrementó la demanda de lejía en más del 100%, de limpiadores por encima del 25% y generando facturaciones superiores en más del 20% respecto a años pasados. Los motivos para invertir en este rubro son:

- Se trata de un negocio en crecimiento tanto en productos tradicionales como lejías y desinfectantes, como de otros antes menos demandados como “paños húmedos” y detergentes líquidos.
- Se está promoviendo la producción eco amigable, dado que los usuarios exigen que una oferta con una composición menos química y que impacte menos en el medio ambiente.

- Se puede ingresar a partir de diferentes formas que van desde la importación y comercialización directa, la intermediación, el comercio mayorista y minorista, la producción de marcas locales, entre otros.
- La tendencia creciente del mercado probablemente no se revierte una vez se considere vencida a la COVID-19.

La República (2021) menciona que las compras de productos de limpieza aumentaron en todo el mundo no siendo el Perú la excepción, observándose un crecimiento mensual permanente durante la pandemia, liderado por productos como lejía, blanqueadores y limpiadores que experimentaron un crecimiento anual por encima del 60% en el primer caso y de 20% en los otros dos. Dado que los miembros de las familias permanecieron más tiempo en casa, también demandaron más productos como lavavajillas. Coincide con Andina^b (2021) que los nuevos hábitos y el crecimiento de la demanda será permanente.

Figura 2.6. Proyección demanda de productos de limpieza USA



Fuente: GVR (2021)

Uno de los mercados más representativos en la demanda de artículos de limpieza es Estados Unidos. GVR (2020) indica que desde el año 2016 al 2019 hubo una reducción de la demanda de estos productos; sin embargo, con la pandemia se espera una tendencia creciente

(ver Figura 2.6) impulsada no sólo por la demanda de los hogares sino también de las oficinas, y centros comerciales.

2.2.3. Marco contextual ambiental

Gestión (2021) indica que más del 45% de los peruanos busca marcas que prioricen envases reutilizables y reciclables, y sienten que gran parte del cuidado del medio ambiente debe provenir de las acciones de los hogares y del gobierno. En ese sentido, los consumidores no sólo valoran el marketing ambiental sino las certificaciones que garanticen los que ofrecen. Un aspecto para tener en cuenta es que más del 60% de los peruanos tiene disposición a cambiar de marca si el producto que consume daña el medio ambiente.

Ñiquen (2020) señala que en el Perú se cuenta con una hoja de ruta para la economía circular sobre todo en industria manufacturera. El Ministerio del Ambiente ha creado una Plataforma Circular donde se puede interactuar, generar ideas y promover su articulación entre los grupos de interés público y privados. La hoja de ruta no busca detener el crecimiento económico sino más impulsar un crecimiento sostenible; así mismo busca ser la herramienta de transición en las primeras etapas del modelo.

Barrientos (2021), funcionario de comercio sostenible de Promperú, señala que la pandemia ha puesto a prueba la sostenibilidad tanto de los consumidores como de las empresas. Por el lado del consumidor existe un activismo en el que se busca comprar marcas que compartan valores del usuario, dejando de lado a las marcas que se orienten sólo a generar valor económico. Por el lado de las empresas, más del 45% de los CEO promueven la sostenibilidad como líder de las empresas.

Las preferencias del consumidor peruano indican que casi el 85% ha cambiado sus hábitos a partir del agravamiento del cambio climático, y el 70% espera que la sostenibilidad esté presente en la etapa post Covid-19.

Se espera que en el presente año se consolide la conciencia ambiental de los consumidores peruanos, a partir de la tragedia del derrame de petróleo que ha sufrido nuestro mar a la altura de las playas de Ventanilla en el Callao. Los usuarios han demostrado su indignación y su apoyo al medio ambiente con campañas inmediatas en las que exigen la

remediación ambiental, económica y social de la zona afectada y de los involucrados. Gestión^b (2022) señala que fines de enero del presente ni la empresa ni el Estado reportan avances diarios de limpieza de los 60 mil barriles derramados, lo cual representa el mayor desastre de este tipo en el litoral peruano.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el presente capítulo se analizarán las variables del Macroentorno a partir de un análisis PESTEL que identifica factores: políticos (P), económicos (E), sociales (S), tecnológicos (T), ecológicos (E) y legales (L) que podrían afectar la idea de negocio. Por otro lado, a partir de las fuerzas de Porter se analizarán los factores del microentorno que son: poder de los clientes, poder de los proveedores, amenazas de los sustitutos, amenaza de nuevos competidores, y rivalidad competitiva actual.

3.1 Análisis del macroentorno

Se tratan de los factores externos que no son controlables por la empresa, pero reconocerlas son útiles para poder tomar medidas y planes de contención.

3.1.1. Factores políticos

Montes (2021), en una entrevista para el diario “El Peruano” señala que el Perú requiere de acuerdos nacionales entre las fuerzas políticas que permitan reformas consensuadas. Esto debido a que el Perú ha llegado a sus 200 años de vida republicana con gran crisis política, la pandemia por la Covid 19 y con altos niveles de corrupción en el gobierno. Cabe mencionar que, el Perú es uno de los países que presenta menores niveles de confianza en sus instituciones.

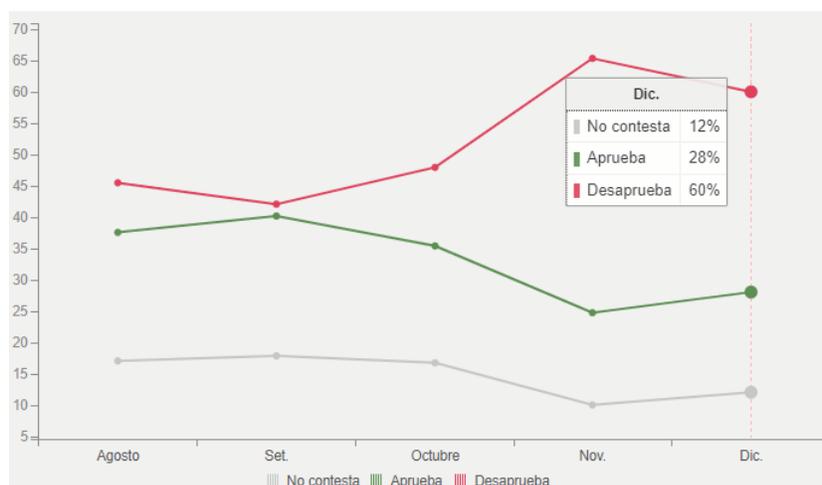
En este contexto, el Presidente Castillo ganó una elección presidencial polarizada apoyado por un gran número de minorías que no se han visto favorecidas por los grandes logros macroeconómicos del país en las últimas dos décadas. En este sentido, fomentar reformas es clave.

Una vez que las fuerzas políticas hayan llegado a ciertos acuerdos iniciales, los poderes del Estado deben legitimar el modelo y el buen funcionamiento del mercado el cual debe contar con reguladores que fomenten la competencia o que eliminen condiciones de abuso en caso de monopolios y oligopolios. A su vez no se puede descuidar a las pequeñas y medianas empresas las cuales aportan un gran componente del PBI, sino velar por su

bienestar a partir de impuestos adecuados y protección a sus derechos; de otro modo se corre el riesgo que se mantengan o se retiren hacia el lado informal de la economía.

Medios internacionales reconocen la inestabilidad que existe en el gobierno de Castillo (Zacarías, 2021). Esto se refleja en los constantes cambios de ministros que incluyen interpelaciones, destituciones e intentos de vacancia en un periodo menor a un año. En este corto periodo también se ha acusado al presidente de tratar de manejar las Fuerzas Armadas y de presuntos casos de corrupción. Por ello en un último sondeo se reconoce que casi el 60% de la población desaprueba su corto periodo (ver Figura 3.1).

Figura 3.1. Aprobación presidente Castillo



Fuente: La República (2021).

El presidente Castillo no ha logrado llegar a un consenso con el Poder Legislativo, ni con los grupos empresariales ni con la ciudadanía. Esto sólo ha llevado a que la confianza de los inversionistas y consumidores se reduzca, paralizando inversiones y afectando variables macroeconómicas como el tipo de cambio debido a la incertidumbre. Esto en un momento de crisis sanitaria y económica.

3.1.2. Factores económicos

BCRP (2022) señala que a pesar de la incertidumbre política y su impacto económico negativo sobre las expectativas acerca del futuro de la economía, la evolución del PBI mensual muestra un crecimiento continuo desde mayo del 2021, respecto a los niveles de 2019. Se espera que el crecimiento económico del Perú sea de casi 3.4 % en el presente año. La inmunización de la mayor parte de la población permitirá que la actividad económica continúe recuperándose en el presente año. Además, se espera la entrada en operación del proyecto Quellaveco, año normal de pesca y la normalización de la producción de hidrocarburos.

El panorama internacional favorece a la economía peruana con una expansión de los términos de intercambio por encima de 14.5% en los primeros trimestres del año 2021, y se espera que sólo una pequeña reducción para el 2022 y 2023 por la reducción de precios de commodities. Para el 2022 se espera un déficit de cuenta corriente por encima del 1%, por debajo del promedio de la última década, e impulsado por las exportaciones. En 2023 el déficit se encontraría debajo del 1% al haber finalizado la pandemia.

La recuperación de la actividad económica mundial, se está viendo limitada por los choques en la cadena de suministro, los altos costos de energía, apoyados por el conflicto entre Rusia y Ucrania.

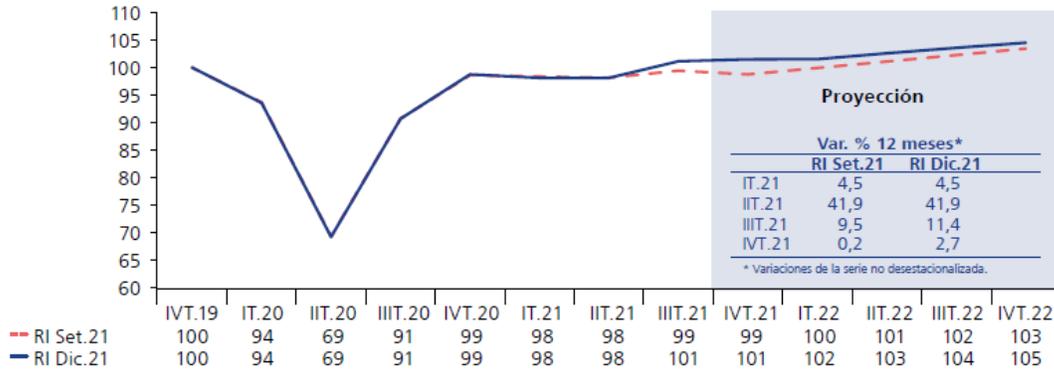
En el cuarto trimestre del 2021 la confianza empresarial se deterioró pese a ello el crecimiento del país se encuentra por encima del 13% debido al rebote por la caída del año anterior. La vacunación permitiría ir levantando restricciones sanitarias lo que elevaría los patrones de consumo de la población, dado el escenario poco probable de una tercera ola catastrófica. Se espera que la mayoría de las industrias se reactiven y con ello la demanda laboral, lo que permitiría crecer por encima del 3% los años 2022 y 2023 (ver Figura 3.2), siempre que existan las condiciones adecuadas de inversión para la empresa privada.

El déficit fiscal se encuentra por encima de 3% el año pasado, habiéndose recuperado ante el aumento de ingresos fiscales. La recuperación económica permitiría reducir el déficit fiscal por debajo de 3% los próximos dos años.

Por otro lado, durante el año 2022 se planea ir retirando los estímulos monetarios a partir del incremento de las tasas de referencia lo que elevaría el costo financiero. Esto ocasionó que se redujeran los créditos empresariales en el segundo semestre del año pasado; sin embargo, se espera un crecimiento por encima del 3% para los dos próximos años.

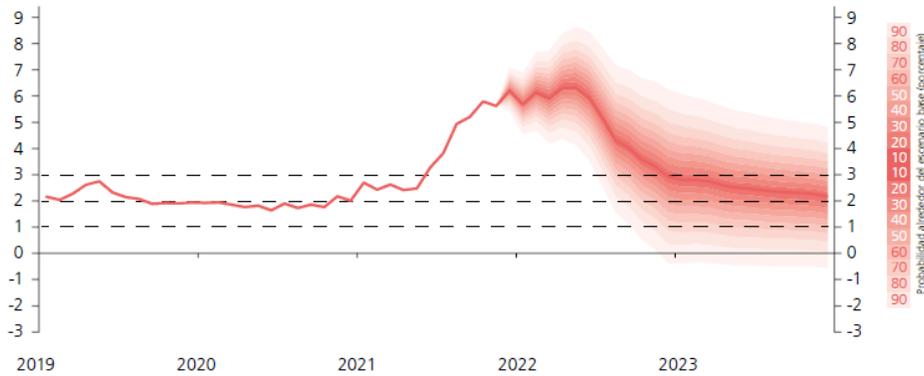
La inflación interanual se incrementó por encima de 5.5% debido al incremento de los precios de los alimentos y combustibles la última parte del año pasado. Pese a ello, se espera que la inflación se encuentre dentro del rango meta a diciembre del 2022 y con una tendencia decreciente a futuro. Gran parte de la inflación se debió al incremento del tipo de cambio por encima de S/ 4, siendo las expectativas elevadas para los próximos dos años.

Figura 3.2. Proyección crecimiento de PBI



Fuente: BCRP (2021)

Figura 3.3. Proyección inflación

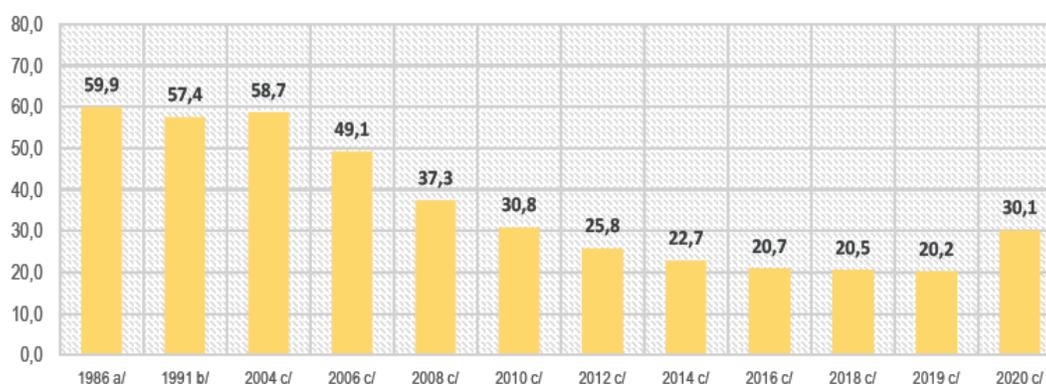


Fuente: BCRP (2021)

3.1.3. Factores sociales

INEI (2021) indica que luego de una constante reducción de la pobreza de 60% en 1986 a 20.2% en el 2019, esta volvió a estar por encima del 30% en el año 2020 (ver Figura 3.4). Una situación similar tuvo el índice de Gini, que reporta niveles de desigualdad que se redujo de 0.494 en 2004 a 0.416 en 2019, revirtiéndose en el 2020 a 0.449.

Figura 3.4. Evolución pobreza monetario en Perú



Fuente: INEI (2021)

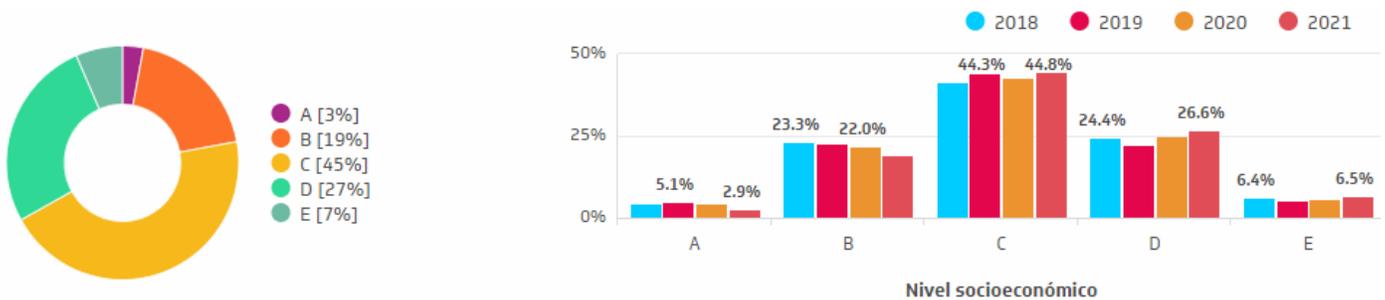
En cuanto a la población que puede trabajar en el período 2001-2020 aumentó por encima del 37% siendo cerca de 7 millones de personas con un porcentaje ligeramente superior de mujeres respecto al de hombres, y siendo el grupo de 14 a 29 años el que representa casi 37%. Pese al incremento de la fuerza laboral femenina la brecha que existe como trabajo activo aún es significativa. La contracción laboral consecuencia de la pandemia también afectó en mayor proporción a las mujeres.

Un aspecto por tomar en cuenta es el del bono demográfico que es la situación en el que la población en edad de trabajar crece a un ritmo más alto que la población dependiente aumentando la posibilidad de ahorro e inversión. Esta relación comenzó a disminuir en el Perú a fines de la década de 1960 y se mantendría hasta el 2020 en el que comenzaría a crecer la población dependiente, siendo mayor la proporción de esta última hacia el año 2040.

En cuanto al crecimiento poblacional desde el siglo pasado Lima ha mostrado un crecimiento de 5.6 millones en 1940 a 9.8 millones en 2021, lo que representa cerca del 30% de la población nacional. De estos casi 10 millones de habitantes limeños, más del 25% se encuentra localizada en los distritos de Lima Norte.

De acuerdo con APEIM (2021), la Figura 3.5 muestra que los NSE más representativos son C, D y B con 45%, 27% y 19%, respectivamente. Se observa que el crecimiento de los NSE C y D ha tenido un crecimiento de 41.3% a 44.8% en el primer caso, y de 24.4% a 26.6%. Esto muestra el deterioro de la situación socioeconómica de Lima Metropolitana.

Figura 3.5. NSE en Lima Metropolitana



Fuente: INEI (2021)

3.1.4. Factores tecnológicos

Marr (2022) menciona que el mundo actualmente está viviendo la cuarta revolución industrial la cual es distinta a las anteriores debido a las múltiples tecnologías que coinciden. Esta cuarta revolución no sólo afectará la calidad de vida de las personas sino las formas de hacer negocio. Las diez tendencias por tomar en cuenta son:

- **Computación ubicua**

Los ordenadores se encuentran presente en todo momento a partir de relojes digitales, teléfonos inteligentes, GPS de vehículos. Esto ha sido posible porque cada vez los microchips son menos costosos de fabricar, más livianos y más poderosos. En el mediano plazo se espera

pasar a las computadoras cuánticas que permitan desarrollar temas que las computadoras tradicionales hoy no pueden.

- ***IoT***

Actualmente la mayor parte de artefactos y dispositivos se encuentran interconectados a través de teléfonos inteligentes y ordenadores lo que permite recopilar y transmitir datos. Esto permitirá gestionar mejor los espacios domésticos e industriales permitiendo desarrollar hogares y ciudades inteligentes.

- ***Masificación de datos***

Los dispositivos IoT contribuyen a la generación de datos diariamente lo que permite identificar patrones útiles para mejorar los procesos, la toma de decisiones y la generación de valor. Sin embargo, puede representar un riesgo para la privacidad de las personas y empresas.

- ***Inteligencia Artificial***

Los datos que se generan permiten alimentar centrales de Inteligencia Artificial. Los usuarios cada vez la emplean más, por ejemplo, a partir de asistentes de voz. En el corto y mediano plazo, la mayor parte de personas esperarán interactuar con mayor frecuencia con máquinas y dispositivos.

- ***Realidad extendida***

Es el conjunto de tecnologías inmersivas como: realidad virtual, realidad aumentada y realidad mixta. Aunque es más conocida en juegos de simulación, a futuro las empresas comenzarán a considerar como incorporarán esta tecnología junto a su oferta de productos.

- ***Confianza digital***

Una empresa que no entrega un producto confiable destruye su reputación. En ese sentido, el blockchain permitirá desarrollar entornos digitales más seguros.

- ***Impresión 3D***

Las impresoras 3D permiten imprimir en diferentes tipos de materiales como: plástico, metal hormigón, líquido, chocolate, comida. Con esta metodología se podrán fabricar productos que se dificultan con procesos tradicionales reduciendo los desechos.

- ***Edición genética y biología sintética***

Permitirá corregir o eliminar genes que atenten contra la salud a partir de alteraciones de ADN tanto en humanos, animales y cultivos.

- ***Nanotecnología***

Consiste en la manipulación a pequeña escala como el manejo atómico y molecular que ha permitido el desarrollo de microchips, baterías y teléfonos inteligentes.

- ***Nuevas formas de energía***

La fusión nuclear, la tecnología magnética y el hidrógeno verde (energía sin carbono) son algunas que se impulsarán en los próximos años.

3.1.5. Factores ecológicos

En la actualidad, las personas y las empresas tienen presente la importancia de la sostenibilidad lo que incluye cumplimiento de leyes y normas más exigentes. La pandemia no sólo afectó las políticas públicas relacionadas con la salud sino también con el cambio climático. Las empresas y los gobiernos en COP26 de Glasgow del año pasado mostraron su compromiso con el medio ambiente.

Alcoseba (2021) señala las siete tendencias que marcarán el desarrollo de negocios y de la sociedad en el 2022. Estas son:

- ***Las promesas de menores emisiones deben ser acompañadas de informes de divulgación***

Tanto Estados Unidos como el Reino Unido exigirán informes financieros obligatorios relacionados al medio ambiente a las empresas que coticen en bolsa. Empresas que coticen

en bolsas de China, Irán y Singapur también realizarán divulgaciones en gran parte debido a las exigencias de los consumidores.

- ***Se medirán los niveles de emisiones***

Las empresas no sólo deberán comprometerse, sino que deberán probar a través de mediciones su producción de carbono. Para ello se requerirá inventariar las emisiones y en caso se requieran reducciones se deberá presentar planes de acción inmediatos.

- ***Fortalecimiento del factor “S” en ESG***

Aunque este aspecto está relacionado con eliminar la esclavitud, se enfoca en que el enfoque humano es necesario previo a solucionar los problemas ambientales.

- ***Reducir la pesca ilegal***

Se buscará eliminar los subsidios que financian parte de la pesca dañina y sobrepesca de manera urgente.

- ***Retorno del gas natural y energía nuclear***

Ambas fuentes de energía son más limpias que el carbón. Se prevé un incremento de más del 55% de la demanda mundial de gas en los próximos 30 años en especial en países emergentes. Por el lado de la energía nuclear se espera reducir la mala imagen que se generó por el desastre de Fukushima.

- ***Transporte sostenible***

La COP26 planteó que a partir de 2040 sólo deberían comercializarse autos que no generen emisiones. Asimismo, se buscará que el transporte aéreo reduzca sus niveles de emisión.

- ***Monitoreo de los recursos naturales***

El capital natural tiene efecto en el clima, la economía y la salud. Por ello las próximas décadas deberían promover el cuidado a partir de granjas y ecoturismo con el objetivo de preservar los ecosistemas.

3.1.6. Factores legales

Las instituciones estatales se encuentran preocupadas en problemas ambientales. A partir de la Política Nacional de Competitividad y Productividad (MEF, 2018) se busca generar las condiciones hacia una Economía Circular. También se buscan generar medidas, herramientas e instrumentos que permita la puesta de valor de los recursos naturales y servicios ecosistémicos. El mismo decreto busca generar soluciones sostenibles y limpias que tengan impacto sobre la economía nacional.

A partir del DL N° 1278 (El Peruano, 2016) se promulga la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos cuyo objetivo es reducir o eliminar los desperdicios a partir de alternativas más eficientes y amigables con el medio ambiente. En este DL se indica que la creación de valor no se limita al consumo definitivo de recursos, sino que debe procurarse la regeneración y recuperación de los bienes. Asimismo, señala los principios de responsabilidad del productor, de responsabilidad compartida, y de protección del medio ambiente y la salud pública.

También se cuenta con la Ley N° 30884 que regula el consumo de los bienes de plástico de un solo uso que atenten contra la salud y el medio ambiente. MINAM (2019) señala que a partir de esta ley se podrá fiscalizar y sancionar a fabricantes y comercializadores de productos que no cumplan con los estándares, lo que permitiría reducir el consumo de plástico innecesario en aproximadamente 30%. Para ello se desarrollan diversas estrategias como “Perú Limpio” aplicada en mercados y niños. La Ley también asigna el cobro a bolsas que se consideren innecesarias y exige que se incorpore 15% de plástico reciclado en la fabricación de nuevos productos.

En el sector agrícola se cuenta con una “Hoja de Ruta hacia la Economía Circular en el Sector Agrario y de Riego” que busca fomentar este tipo de mecanismos en la cadena productiva agrícola para asegurar el uso eficiente de los suelos y cultivos (MIDAGRI, 2021).

3.2 Análisis del microentorno

A partir de las fuerzas de Porter se analizará el microentorno de la idea de negocio que se refiere a los aspectos que afectan el accionar diario de la empresa de manera directa, como: proveedores, clientes y competidores.

3.2.1. Poder de negociación de los clientes

Los productos de limpieza e higiene, aunque no son alimentos, se consideran de primera necesidad más aun a partir de la pandemia COVID-19. Por ello la demanda es significativa en los diferentes niveles socioeconómicos, sin embargo, la demanda viene dada por un gran número de empresas o marcas que buscan identificarse con el consumidor quien puede adquirir en una bodega, un supermercado o por compras en línea.

Los productos son prácticamente estandarizados en lo que se refiere a marcas importadas y locales, algunos incluso fabricados a pequeña escala por start-ups que tratan de ingresar al sector. Para un cliente es muy fácil migrar de una marca a otra si es que la decepciona en algún momento.

Por ello se considera al cliente como una fuerza alta pues cuenta con un gran número de alternativas de similares características que se diferencian más que nada por el envase y algunos céntimos. Por ello y dado al mercado al que se apunta se busca explotar dos aspectos: precio y sostenibilidad, sin que esto signifique menor calidad.

3.2.2. Rivalidad con los competidores

Actualmente no existen competidores locales directos que presenten una idea de negocio similar, sin embargo, se podría apuntar competidores de varios tipos y tamaños que van desde los fabricantes como Unilever, P&G y Familia, intermediarios, mayoristas, minoristas y bodegas. Esto porque al final todos buscan comercializar sus productos.

Dado el tamaño de negocio, la competencia más directa serían los supermercados que son minoristas y las bodegas; en especial los locales que presenten productos más homogéneos. Cabe mencionar que como se señaló en el análisis contextual el comercio de

estos productos se incrementa por crecimiento poblacional; sin embargo, los últimos dos años ha sido por efecto de la pandemia.

Pese a que existe un gran número de competidores y su posicionamiento, la idea novedosa del negocio de Ayni indicaría que se trata de una fuerza media.

3.2.3. Amenaza de sustitutos

Sustituir el producto que se comercializará es bastante sencillo dadas las numerosas alternativas. Sin embargo, sustituir el concepto de un producto de calidad que promueva el desarrollo sostenible a partir del reúso de envases que se reflejará en los precios no.

Esta fuerza se considera como media porque el cliente en alguna ocasión que no encuentre la máquina abastecida o que requiera de urgencia el producto no perderá tiempo acercándose al centro comercial o mercado donde se ubicará el dispensador. En ese sentido, se cree que la sustitución vendrá más por una urgencia de uso que por un cambio de empresa ofertante.

3.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Ayni se encargará de comprar productos finales a medianos y grandes fabricantes como: Grupo Familia, Unilever o P&G; dichos productos serán colocados en las máquinas dispensadoras que abastecerán a los consumidores finales. El segundo grupo de proveedores vendrían a ser los que venden los equipos dispensadores que serán importados desde China. En el tercer grupo se encuentran los trabajadores tanto administrativos como operativos, estos últimos serán quienes recolectarán el dinero y reabastecen las máquinas de los productos.

Esta fuerza podría considerarse como media. En cuanto a proveedores de maquinarias y repuestos, el número es bastante grande; mientras que para el caso de los trabajadores la oferta también es significativa tomando en cuenta que el mercado laboral se viene reactivando. El que más poder tendría son los fabricantes del producto, pues ante cualquier estacionalidad podrían preferir abastecer a clientes más importantes; sin embargo, como no es un monopolio podría negociarse con otras empresas internacionales de presencia local y nacionales.

3.2.5. Amenaza de nuevos entrantes

El caso de éxito más cercano que podría ingresar el mercado local es de Algramo que es una empresa chilena que presenta el mismo modelo de negocio en su país, habiendo ingresado ya a mercados Estados Unidos e Indonesia. Se trata de una start-up que podría interesarse en el mercado local siempre que le vaya bien a Ayni. Su experiencia en el negocio y su respaldo financiero podría darle cierto impulso; sin embargo, el hecho de que Ayni se conformaría de capital peruano, podría colocarla en una mejor posición de identificación con el consumidor y equiparar la competitividad. Por ello se reconoce a esta fuerza como baja, pues si aparecieran otros competidores del medio local, éstos no contarían con la previa curva de aprendizaje del negocio y del mercado.

A manera de resumen, la Tabla 3.1 presenta el poder de cada fuerza.

Tabla 3.1. Fuerzas de Porter

Fuerza	Nivel
Clientes	Alta
Competidores	Media
Sustitutos	Media
Proveedores	Media
Nuevos entrantes	Baja

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

En este capítulo se presentará la metodología de la investigación de mercado. La metodología constará exclusivamente de fuentes primarias a partir de entrevistas y encuestas. En ese sentido se trata de una investigación del tipo exploratoria.

4.1. Modalidad de la investigación

La investigación se realizará de forma cualitativa y cuantitativa, con el objetivo de recopilar la mayor cantidad de datos relevantes posibles.

Se utilizará las siguientes técnicas de recolección de información:

- **Entrevistas:** Se realizarán dos entrevistas a personas expertas de empresas reconocidas en el sector higiene y limpieza. Ellos serán Javier Díaz, Gerente de Operaciones de la empresa Virutex Ilko y Marcelo Labarthe, Gerente de Negocio e Higiene Profesional de Essity (Grupo Familia). Estas entrevistas tienen la finalidad de obtener la opinión de los expertos respecto a la propuesta de venta de productos de higiene y limpieza a granel a través de dispensadores, identificar posibles problemas e inconvenientes y mapear oportunidades de mejora.

- **Encuestas:** Se realizarán de forma virtual debido a la coyuntura de la pandemia por COVID-19 y estarán dirigidas aleatoriamente en los distritos de Lima Norte. Además de ello, se ha realizado un estudio complementario en la zona de Lima Moderna con el fin de validar las conductas de los consumidores, así como los comportamientos aspiracionales que puedan reflejar patrones de similitud para medir la aceptación de la idea de negocio y los productos que preferirían consumir bajo esta modalidad.

Las encuestas tienen preguntas de descarte que permiten identificar y descartar a aquellos usuarios que no cuenten con la disposición a adquirir y/o pagar por la propuesta de negocio.

4.2. Cobertura geográfica

El cuantitativo ha sido enfocado sobre Lima Norte, al ser la zona objetivo para la implementación del Plan de Negocio. Además de ello, por recomendación de los expertos y para propósitos de validación, se ha realizado un segundo estudio en la zona de Lima Moderna.

4.3. Fuentes primarias de entrevistas

Se realizará un estudio de mercado cualitativo a partir de entrevistas a profesionales expertos que laboran en empresas reconocidas que comercializan productos de aseo personal y limpieza del hogar. La Tabla 4.1. presenta la ficha técnica de las entrevistas:

Tabla 4.1. Ficha técnica entrevista

Población objetivo	Expertos del sector comercialización de productos de aseo personal y limpieza del hogar.
Unidad de estudio	Una persona experta del sector comercialización de productos de aseo personal y limpieza del hogar.
Tamaño de muestra	Se entrevistarán 2 expertos por accesibilidad a ellos y disponibilidad de recursos.
Muestreo	Muestreo no probabilístico por conveniencia.
Tipo de estudio	Entrevista a profundidad individual
Pauta de la entrevista a profundidad	Se realizarán 14 preguntas a cada uno de los entrevistados

Fuente: Elaboración propia

4.4. Fuentes primarias de encuestas

Se realizarán encuestas que permitan identificar las principales características, hábitos y la impresión de la idea de negocio.

4.4.1 Diseño de la muestra para estudio cuantitativo

4.4.1.1. *Ámbito geográfico*

Distritos de Lima Norte (6): Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra y San Martín de Porres.

Distritos de Lima Moderna (7): Lince, La Molina, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Miguel y Surco.

Figura 4.1. Población de Lima por zonas y NSE

Zonas	Distritos	Población		Estructura NSE (% horizontal)			
		Miles	%	AB	C	D	E
Lima Norte	Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,694.1	24.8	21.3	44.9	27.9	5.9
Lima Centro	Breña, La Victoria, Lima, Rímac, San Luis	862.7	7.9	27.5	47.4	19.5	5.6
Lima Moderna	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,493.5	13.7	69.1	24.1	5.7	1.1
Lima Este	Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,666.5	24.5	16.2	47.9	29.1	6.8
Lima Sur	Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,882.4	17.3	16.3	53.0	23.8	6.9
Callao	Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla.	1,130.1	10.4	20.0	49.2	24.3	6.5
Balneario	Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa.	155.2	1.4	10.7	55.4	29.5	4.4
Total Lima Metropolitana		10,884.5	100.0	26.0	45.0	23.4	5.6

The map shows the geographical layout of the Lima Metropolitan Area, divided into eight zones. The zones are labeled as follows: Balneario (northwest), Callao (west coast), Lima Centro (central), Lima Moderna (east-central), Lima Norte (north), Lima Este (east), Lima Sur (south), and Balneario (southwest). Lines connect the labels to their respective geographical locations on the map.

Fuente: APEIM (2021).

4.4.1.2. *Población objetivo*

Hogares que habitan en los distritos de las zonas de Lima Norte y Lima Moderna, antes señalados.

4.4.1.3. Unidad de investigación

La unidad será el hogar que habita en los distritos antes mencionados.

4.4.1.4. Informantes

Mujeres y hombres mayores de 18 años que informan sobre el consumo de sus hogares.

4.4.1.5. Tipología de la muestra

El muestreo elegido es aleatorio estratificado, mediante el cual se obtienen muestras por estratos (distritos). La selección de las personas encuestadas es aleatoria sobre una base de datos inicial que permitió identificar los puntos de partida para la difusión de la encuesta.

4.4.1.6. Tamaño de la muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se usará un muestreo aleatorio probabilístico del total de la población de hogares obtenido. La Figura 4.1 muestra la población del mercado a estudiar que si se divide entre 4 personas por hogar se obtiene:

Tamaño de la población:	N= 937,274
Error muestral:	E=5%
Nivel de confianza	Z= 1.96 (Ya que la seguridad es de 95%)
Proporción esperada 50%	p= 0.5
Precisión 5%	d= 0.05

Cálculo del tamaño de la muestra, n:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{388,470 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (388,470 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 384$$

CAPÍTULO V: ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado se ha enfocado en conocer a profundidad al público objetivo. De este modo, se busca identificar factores que sean relevantes para el modelo de negocio y así poder establecer estrategias comerciales asertivas, con la finalidad de generar conexión con los consumidores y dar respuesta a sus necesidades y expectativas.

Para ello se realizan dos tipos de estudio: i) Estudio de mercado cualitativo a partir de entrevistas a expertos, a quienes se les solicitará su opinión sobre la situación del mercado y sobre la idea de negocio, buscando conocer las conductas del sector, el desarrollo de los productos de higiene y limpieza, el perfil de los clientes, y los factores que involucran al mercado en el que se pretende desarrollar nuestro negocio, ii) Estudio de mercado cuantitativo enfocado en NSE B y C de hogares de los distritos ubicados en Lima Norte y Lima Moderna, previa validación de la información extraída en el análisis cualitativo con el fin de cumplir los objetivos planteados en esta fase de la investigación y partir de los cuales se pretende conocer sus características, hábitos de consumos y opinión sobre la idea de negocio desde los datos descriptivos estadísticos de seis distritos de la zona Lima Norte: Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, y San Martín de Porres; y siete distritos de la zona Lima Moderna: Lince, La Molina, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Miguel y Surco.

5.1. Objetivos del estudio de mercado

Los objetivos del estudio de mercado son:

- Conocer la opinión de expertos del sector en lo que respecta a los productos de higiene y limpieza, y su relación con la sostenibilidad.
- Identificar las principales características sociodemográficas del mercado objetivo.
- Conocer los hábitos de consumo actuales de los hogares en la zona objetivo de operación.
- Identificar los atributos a valorar de los clientes y la disposición a pagar por la propuesta de negocio.

5.2. Resultados de los estudios de mercado

5.2.1. Resultado del estudio cualitativo

Entrevista a expertos

Se realizaron dos entrevistas a expertos de empresas reconocidas en el sector higiene y limpieza.

<u>Nombre</u>	<u>Cargo</u>	<u>Empresa</u>
Javier Diaz	Gerente de Operaciones	Virutex Ilko
Marcelo Labarthe	Gerente de Negocio e Higiene Profesional	Essity

Objetivo general

Identificar data cualitativa procedente de expertos del sector donde se busca desarrollar la idea de negocio.

Objetivos específicos

<u>Tipo de Entrevista</u>	<u>Objetivos</u>
Entrevista a Gerente de Operaciones	Identificar canales de comercialización y distribución
	Identificar la estacionalidad potencial de algunos productos de aseo y limpieza
	Identificar las barreras del mercado respecto a los hábitos de consumo de productos de aseo y limpieza
	Identificar las claves/factores de éxito para este negocio
Entrevista a Gerente de Negocio e Higiene Profesional	Identificar los productos con mayor participación en el mercado.
	Identificar nuevas tendencias post pandemia.
	Identificar nuevas estrategias de marketing
	Identificar obstáculos o barreras de entrada
Entrevista a Gerente de Negocio e Higiene Profesional	Identificar los segmentos de mercado sobre los productos de aseo y limpieza
	Identificar el ticket promedio del consumo de productos comercializados considerados y de mayor demanda.
	Identificar las características del consumidor promedio de productos de aseo y limpieza
	Conocer el interés de los consumidores actuales.
	Conocer la percepción de productos de aseo y limpieza dentro de una economía circular.

Ficha técnica

La segunda quincena del mes de enero del presente año se entrevistó a: Javier Díaz, Gerente de Operaciones de la empresa Virutex Ilko; y a Marcelo Labarthe, Gerente de Negocio e Higiene Profesional de Essity (Grupo Familia). Las entrevistas completas que constan de once preguntas se encuentran en el Anexo I.

Las respuestas se pueden resumir de la siguiente manera:

- Los dos ejecutivos cuentan con años de experiencia en el rubro de interés, y están trabajando para empresas transnacionales que se orientan al segmento B2B.
- Comercializan productos de limpieza como: alcohol, jabón líquido y “limpiatodo”; no descartando incorporar otros productos en el mediano plazo.
- Los retos que se han presentado durante la pandemia son una reducción de las ventas al inicio y el desabastecimiento por la escasez de contenedores, el incremento de la demanda y el alza de costos de transporte.
- Las estrategias que realizaron fueron enfocarse en un solo grupo de clientes, debido al gran incremento de la demanda. Además, se explotaron los canales digitales tanto interna como externamente.
- La demanda pasó de ser estacional a ser regular debido al mayor consumo de productos.
- En ninguno de los casos se ha analizado ingresar al mercado de productos a granel, pero lo consideran atractivo porque apoyaría el cuidado del medio ambiente y el ahorro de costo de envasado que puede representar hasta el 30%.
- Lo que les preocupa sobre la idea de negocio aplicado a las empresas en las que trabajan, son los problemas logísticos y que afecten la calidad del producto final debido a que no cuentan con máquinas que permitan conservar las características del producto final sin envasados.

- En cuanto a trabajar a manera de co-branding para la idea de negocio no lo descartan, aunque están de acuerdo en que deben analizar los posibles efectos en especial de imagen y reputación.
- Indican que el modelo debe desarrollarse en Lima y cercano a lugares donde exista concurrencia masiva o grande de personas.
- Los productos que ven más factible para la idea de negocio son: jabón líquido, gel antibacterial y champú. Los productos con cloro corroerían las máquinas, además de tener una normativa de DIGESA más exigente.
- No conocen un caso similar y reconocen que la idea podría tener éxito en el mercado de Lima.

Objetivo	Resultado
Conocer frecuencia de consumo de productos de aseo y limpieza	Según los resultados del estudio, el 50.4% compra productos de aseo y limpieza mensualmente y un 32.6% de manera quincena.
Identificar los productos preferidos del público objetivo	Los productos preferidos por los encuestados se resumen en un desinfectante (91.5%), lavavajillas (98.4%) y jabón líquido (48.1%)
Saber la intención de compra de productos de higiene y limpieza	Sobre el interés de compra en 77% si compraría productos de aseo y limpieza a través de dispensadores automáticos.
Determinar en la zona de Lima Metropolitana con mayor demanda y potencial de mercado	La zona de Lima Norte presenta un mercado potencial de 148,176 hogares y un mercado efectivo de 114,096 hogares para el NSE B y C.
Determinar el distrito de ubicación del centro de operaciones y distribución	A partir de los resultados, se determina que Los Olivos alberga un porcentaje elevado de la población entrevistada (25.6%) siendo efectiva por ubicación geográfica estratégica en la zona norte, para instalar el centro de operaciones de AYNI .
Determinar el precio promedio que está dispuesto a gastar en productos de higiene y limpieza	Respecto al ticket promedio, los encuestados consideran que están dispuestos a gastar un 44.4% entre S/51 y S/100 soles y un 19.1% entre S/101 y S/150 soles, además de un 7.1% que gastaría más de S/200 soles.

Identificar los atributos más valorados en un negocio de productos de higiene y limpieza.

Dentro de los atributos más valorados e importantes de la propuesta de negocio, esta primero la calidad de los productos con un 86.3% y el precio con un 80.36% entre los conceptos de algo importante o muy importante.

Conclusión: De esta primera parte del estudio, podemos concluir que actualmente no existe un modelo similar aplicado dentro de la ciudad de Lima ni de Perú, por lo cual el modelo de negocio se puede explotar como una idea innovadora y atractiva desde el punto de vista de reducción de costos de envase para el productor y cliente, así como el valor agregado de fomentar la reutilización de envases de plástico y contribuir con el medio ambiente. La importancia de que el plan de negocio fuera apreciado por su valor agregado por parte del consumidor, ha sido validada en la siguiente parte del estudio.

Por otro lado, actualmente la venta a granel es reconocida y aplicada para productos de primera necesidad. No obstante, para productos de limpieza no se ha explorado la idea ya que sería necesario tener diferente infraestructura y equipamiento para los vendedores con el fin de almacenar y distribuir los productos. La necesidad de mecanismos o herramientas adicionales serían resueltas con el uso de una máquina dispensadora capaz de desarrollar las funciones mencionadas.

5.2.2. Resultado del estudio cuantitativo

Se aplicaron encuestas virtuales debido a la coyuntura de distanciamiento por la pandemia COVID-19. La encuesta tiene preguntas de descarte que permiten apartar a aquellos usuarios que no cuenten con disposición a adquirir y/o pagar por la propuesta que genera el plan de negocio.

Con el propósito de validar las tendencias de consumo, se realizó un estudio y análisis en Lima Norte; zona de mayor dinamismo, aceptación y líder en tendencias, y un estudio complementario en la zona de Lima Moderna.

Periodo de recolección de datos

Las encuestas fueron realizadas desde el 23 de marzo al 08 de abril de 2022.

Diseño de la muestra

La población objetivo a investigar está definida por personas, principalmente mujeres, con un estilo de vida sofisticadas y modernas, que se preocupan por su bienestar y salud a través del consumo de productos de higiene y limpieza, en un rango de edad de 31 a 50 años y pertenecientes a un nivel socioeconómico B y C en Lima Norte que comprenden los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres, Independencia, Comas, Carabayllo y Puente Piedra.

Recolección de la información

Se realizaron 947 encuestas de manera virtual para asegurar la representatividad, de las cuales 500 se aplicaron en Lima Norte y 447 se aplicaron en los siete distritos de Lima Moderna. Una vez presentada la información se presentan los resultados por pregunta y por zona. Como se ha mencionado, la intención de incluir muestras de los distritos de Lima Moderna es validar que la tendencia de consumo será replicada en otros sectores. No obstante, para los autores de esta tesis resulta interesante aplicar a la región de Lima Norte considerando que cuenta con una gran concentración de población dentro de los márgenes de público objetivo.

Instrumento

La zona objetivo para aplicar el modelo de negocio es Lima Norte. Esto debido a que, en suma, esta región alberga la mayor cantidad de potenciales consumidores de los NSE B y C, tal como indica APEIM (2021).

Por otro lado, se sabe que existen cualidades aspiracionales de las zonas periféricas de Lima con respecto a la zona central. En este sentido, los lugares elegidos para recreación, trabajo y hábitos de consumo generalmente son marcados por la preferencia de la zona central. Esta zona es denominada como Lima Moderna. Es por ello por lo que se ha realizado un estudio de respaldo para validar que existiría una aceptación muy positiva en estas zonas. Información que también sería aplicada para una segunda etapa de la implementación del plan de negocio.

Respecto al NSE, de acuerdo al último informe de (APEIM, 2021) estima 1.9 millones de hogares en Lima Metropolitana, los cuales se distribuyen en un 19.2% al NSE B y un 44.8% al NSE C, quienes perciben un ingreso mensual bruto promedio de S/ 3,800.00.

En Perú y en América Latina existen 6 estilos de vida (Arellano Marketing, 2017) que se entiende “como una manera de ser y comportarse compartida por un grupo significativo de personas de una sociedad”, siendo estos; los sofisticados, los progresistas, los modernos, los formalistas, los conservadores y los austeros.

A partir de este grupo se identifican a los sofisticados y modernas por su perfil, actitudes, características y hábitos de consumo. En el caso de los sofisticados (hombres y mujeres) muestran interés por productos que les brindan estatus, además, prestan atención a su arreglo personal, se fijan en el cuidado de su salud e higiene, son consumidores de productos y no se restringen en cuanto a disfrutar sus ganancias. Mientras que las modernas, son mujeres que disfrutan comprar, aman a su familia, por lo que buscan su bienestar; además, les encanta proyectar buena imagen, estar a la moda, cuidan su estética y practican deportes (Arellano Marketing, 2017).

Distribución de la muestra

Dentro de cada distrito de Lima Norte se aplicó la encuesta según el tamaño de su población, la cual se detalla en porcentajes:

Distrito	Distribución %	Tamaño de muestra
Total	100%	384
San Martín	28%	106
Comas	18%	71
Los Olivos	18%	70
Puente Piedra	14%	55
Carabaylo	13%	48
Independencia	9%	34

La encuesta se presenta en el Anexo II, y se puede encontrar en el siguiente enlace:
<https://docs.google.com/forms/d/1CJSOt5KM-gc2pXIjjiUi-9svDonxN0levcJXprsX8MY/edit>

5.2.2.1. Análisis de resultados

A continuación, se presenta el análisis de cada una de las preguntas efectuadas en el estudio de mercado.

Objetivo	Resultado
Identificar los productos preferidos del público objetivo	Respecto a los productos preferidos, el 91.5% prefiere desinfectantes y un 98% lavavajillas, un 48.1% jabón líquido solo un 24% prefiere detergente líquido.
Conocer la frecuencia de consumo de productos de higiene y limpieza	Según los resultados del estudio, el 50.4% realiza sus compras mensuales, un 32.6% de manera quincenal y un 11.9% en más de un mes.
Saber la intención de compra de productos de higiene y limpieza	Sobre el interés de compra de productos de higiene y limpieza, un 77.4% de los encuestados dijeron que si aceptaban la idea de negocio y comprarían los productos.
Determinar el precio promedio que está dispuesto a gastar en la compra de productos de higiene y limpieza.	Respecto al precio promedio que los encuestados consideran que están dispuestos a gastar, un 44.4% dijo que sería entre s/51 y s/100 soles, un 19.1% dijo entre s/101 y s/150 soles y un 16.3% dijo entre s/151 y s/200 soles.
Identificar los atributos más valorados en este formato de venta a granel para productos de higiene y limpieza	Dentro de los atributos más importantes de la propuesta de negocio, esta primero la calidad de los productos con un 86.3%, seguido del precio con un 80.36%, considerados entre algo importante y muy importante.
Identificar los hábitos y costumbres de compra por lugar	Sobre los hábitos de compra, un 37.5% de encuestados realizan sus compras en mercados, un 26.9% lo realiza en mercado mayorista, y un 19.6% en supermercadros.
Respecto a las presentaciones y sus formatos de compra para productos de higiene y limpieza	Según los resultados del estudio, un 37.5% prefiere un envase reutilizable en formato 750ml-1000ml y un 32% prefiere un envase en formato 501ml-750ml y solo un 19.6% un envase mayor a 1000ml.

Respecto a la forma de identificar los medios informativos	Sobre los medios de información, un 43.2% prefiere las redes sociales, un 38.5% por referencia de familiares o conocidos, un 14.2% a través de publicidad escrita.
Identificar la forma de pago preferida por los consumidores	Respecto a los medios de pago, un 63.6% prefiere dinero físico (efectivo), un 36.4% prefiere a través de tarjetas de crédito/debito.

5.2.2.1.1. Datos socio demográficos

Género

En la zona de Lima Norte el 56.85% de los encuestados son mujeres y el 43.15% son hombres (ver Anexo IV - Figura 5.1). Por otro lado, en la zona de Lima Moderna el 57.88% son mujeres y el 42.12% son hombres (ver Anexo IV - Figura 5.2). Para ambas zonas se puede apreciar una similitud con respecto a la predominancia del género femenino casi en igual proporción.

Distrito de residencia

Lima Norte: Los Olivos e Independencia son los distritos donde más habitan los encuestados con 25.6% y 21.7%, respectivamente (ver Anexo IV- Figura 5.3). Le siguen San Martín de Porres y Comas con 19.9% y 19.4%, respectivamente. Los distritos menos representados son Carabayllo con 7.2% y Puente Piedra con 6.2%.

Lima Moderna: San Miguel y Surco son los distritos donde más habitan los encuestados con 21.7% y 20.9%, respectivamente (ver Anexo IV- Figura 5.4). Le siguen La Molina y Lince con 12.9% y 11.4%, respectivamente. Los distritos menos representados son San Borja y Miraflores, ambos con 11.1% cada uno; y Pueblo Libre con 10.9%

Como se puede observar, la quinta parte de la población total encuestada habita en Santiago de Surco y la otra en San Miguel para el caso de Lima Moderna; y también que casi la tercera parte de la población encuestada de Lima Norte habita en San Martín de Porres y una quinta parte en el distrito de Comas. Esto será considerado durante la elección de punto de operaciones y distribución de la logística.

Edades

Lima Norte: El 34.1% de los encuestados tiene entre “41 a 50 años”, siendo el grupo más representativo (ver Anexo IV- Figura 5.5). Le siguen los de “31 a 40 años” y de “51 a 60 años” con 26.1% y 19.9%, respectivamente. Los menores de 30 años representan el 12.1% y mayores de 60 el 7.8%.

Lima Moderna: El 38.5% de los encuestados tiene entre "41 a 50 años", siendo el grupo más representativo (ver Anexo IV- Figura 5.6). Le siguen los de "31 a 40 años" y de "51 a 60 años" con 22.2% y 20.7%, respectivamente. Los menores de 30 años representan el 10.3% y los mayores de 60 el 8.3%.

Número de personas en el hogar

Lima Norte: La Figura 5.7 Anexo IV muestra que el 32.3% de encuestados habita hogares de cuatro personas; el 30.2% habita hogares de tres personas. Por otro lado 15.2% viven en pareja y 4.7% viven solos. Cabe señalar que en el 17.6% de los casos conviven más de 5 personas.

Ingreso mensual

Lima Norte: El 41.9% indica que su hogar tiene un ingreso entre S/ 3,001 a S/ 4,500; mientras que el 36.2% indica que su ingreso se encuentra entre S/ 2,501 a S/ 3,000 (ver Anexo IV- Figura 5.9). El 28.4% cuenta con ingresos mayores a los S/ 3,000.

Lima Moderna: El 42.6% indica que su hogar tiene un ingreso entre S/ 4,501 a S/ 7,500; mientras que el 34.5% indica que su ingreso es menor a S/ 4,500 (ver Anexo IV - Figura 5.10). El 22.7% cuenta con ingresos mayores a S/ 7,500.

Ocupación

Lima Norte: La Figura 5.11 Anexo IV señala que el 30.0% de los encuestados es dependiente y que el 23.0% es ama de casa. El 20.9% se encuentra desempleado y el 14.2% es trabajador independiente. Sólo el 6.7% es jubilado.

Lima Modera: La Figura 5.12 Anexo IV señala que el 42.1% de los encuestados es dependiente y que el 24.8% es ama de casa. El 13.7% se encuentra desempleado y el 15.2% es trabajador independiente. Sólo el 4.1% está jubilado.

Encargado de las compras

Lima Norte: El 5.8% de los encuestados iniciales señalaron que no eran las personas que realizaban las compras de su hogar. Por ello, fueron retiradas y no se tomaron en cuenta en las tabulaciones finales. Para las personas que dijeron que no a esta pregunta se le finalizó la encuesta.

Lima Moderna: El 7.6% de los encuestados iniciales señalaron que no eran las personas que realizaban las compras de su hogar. Por ello, fueron retiradas y no se tomaron en cuenta en las tabulaciones finales. Para las personas que dijeron que no a esta pregunta se le finalizó la encuesta.

5.2.2.1.2. *Hábitos y costumbres*

Se realizaron seis preguntas para conocer los hábitos y costumbres de compra de los hogares en relación con los productos de interés.

Lugar de las compras

Lima Norte: La Figura 5.13 Anexo IV muestra que el 37.5% y 26.9% realiza sus compras en mercados y mayoristas. El 19.6% compra en supermercados y el 16.0% en bodegas.

Lima Moderna: La Figura 5.14 Anexo IV muestra que el 49.9% y 22.7% realiza sus compras en supermercados y mercados. El 19.9% compra en mayoristas y el 7.5% en bodegas.

Productos consumidos

Lima Norte: Más del 90% señaló que emplea desinfectantes, champú y lavavajillas (ver Anexo IV - Figura 5.15). El 48.1% y 45.7% indicó que usa jabón líquido y alcohol en gel, respectivamente. Sólo el 24% señaló que emplea detergente líquido.

Lima Moderna: Más del 95% señaló que emplea desinfectantes, champú y lavavajillas (ver Anexo IV - Figura 5.16). El 76.2% y 55.8% indicó que usa jabón líquido y alcohol en gel, respectivamente. El 44.7% señaló que emplea detergente líquido.

Frecuencia de compras

Lima Norte: El 50.4% y 32.6% de los encuestados realiza sus compras mensual y quincenalmente, respectivamente. El 11.9% realiza compras en tiempos mayores a un mes, mientras que 5.2% en periodos menores a una semana (ver Anexo IV - Figura 5.17).

Lima Moderna: El 47.5% y 23.8% de los encuestados realiza sus compras mensual y quincenalmente, respectivamente. El 4.9% realiza compras en tiempos mayores a un mes, mientras que 23.8% en periodos semanales o menores (ver Anexo IV- Figura 5.18).

Presentaciones compradas

Lima Norte: La Figura 4.12 indica que el 37.5% y 32.0% compra presentaciones de “entre 750 ml a 1 litro” y “501 ml a 750 ml” (ver Figura 5.19). El 19.6% compra presentaciones de mayor volumen a un litro y 10.9% presentaciones de volúmenes menores al medio litro.

Lima Moderna: El 39.8% y 43.7% compra presentaciones de "entre 750 ml a 1 litro" y "501 ml a 750 ml". El 3.1% compra presentaciones de mayor volumen a un litro y 13.5% presentaciones de volúmenes menores al medio litro.

Gasto mensual en productos

Lima Norte: El 44.4% de los encuestados señaló que gasta entre “S/ 51 a S/ 100” en este tipo de productos (ver Anexo IV - Figura 5.20). El 19.1% indica que gasta entre “S/. 101 a S/ 150” y el 16.3% gasta entre “S/ 151 a S/ 200”. Un 18.1% gasta hasta S/ 50 y 2.1% montos mayores a S/ 200.

Lima Moderna: El 30.0% de los encuestados señaló que gasta entre "S/ 101 a S/ 150" en este tipo de productos. El 27.1% indica que gasta entre "S/. 151 a S/ 200" y el 22.0% gasta entre "S/ 151 a S/ 200". Un 5.9% gasta hasta S/ 50 y 15.0% montos mayores a S/ 200.

Atributos más valorados de sus compras

Lima Norte: El 80.36% y 86.30% de los encuestados indicaron que el precio y la calidad son “algo importantes” o “muy importantes en sus decisiones (ver Anexo IV - Figura 5.21). El 37.98% indicó estos mismos niveles para la variedad de presentaciones.

Lima Moderna: El 46.5% y 91.2% de los encuestados indicaron que el precio y la calidad son "algo importantes" o "muy importantes" en sus decisiones (ver Anexo IV- Figura 5.22). El 56.6% indicó estos mismos niveles para la variedad de presentaciones.

5.2.2.1.3. *Evaluación de la idea de negocio*

Se realizaron cinco preguntas para evaluar la idea de negocio presentada. A cada entrevistado se le indicó que se trataba de una:

Empresa comercializadora de productos de aseo personal y limpieza del hogar a través de una máquina dispensadora a granel. Usted podrá llevar un envase reusable (adquirido por única vez) y adquirir un producto de calidad a granel (entre 10% a 25% más barato) a partir de una máquina donde podrá pagar con tarjeta de crédito/débito o dinero. Las máquinas se encontrarán en puntos como mercados, supermercados, o bodegas grandes.

Intención de uso de la idea de negocio

Lima Norte: El 16.8% de los encuestados que realizaban las compras no estaban dispuestos a emplear la idea de negocio. Para las personas que dijeron que no a esta pregunta se le finalizó la encuesta (ver Anexo IV - Figura 5.23). Los que dijeron que sí son los 387 encuestados finales que se han tomado en cuenta en la tabulación.

Lima Moderna: El 6.7% de los encuestados que realizaban las compras no estaban dispuestos a emplear la idea de negocio. Para las personas que dijeron que no a esta pregunta se le finalizó la encuesta. Los que dijeron que sí son los 386 encuestados finales que se han tomado en cuenta en la tabulación.

Valoraciones de características de la idea de negocio

Lima Norte: El 80.4% y 83.7% de los encuestados indicaron que el precio y la calidad son “algo importantes” o “muy importantes en sus decisiones (ver Anexo IV - Figura 5.25). El 85.8% y 68.7% indicó estos mismos niveles para el hecho de que la idea sea eco amigable e innovadora, respectivamente.

Lima Moderna: El 67.2% y 92.8% de los encuestados indicaron que el precio y la calidad son "algo importantes" o "muy importantes" en sus decisiones (ver Anexo IV - Figura 5.26). El 94.1% y 69.3% indicó estos mismos niveles para el hecho de que la idea sea eco amigable e innovadora, respectivamente.

Medios informativos

Lima Norte: La Figura 5.27 indica que el 43.2% y 38.5% prefiere enterarse acerca del producto a partir de “redes sociales” y “referencias de familiares y conocidos”, respectivamente. Un 14.2% prefiere la “publicidad escrita” y 4.1% la “publicidad digital”.

Lima Moderna: El 46.8% y 23.5% prefiere enterarse acerca del producto a partir de "redes sociales" y "referencias de familiares y conocidos", respectivamente. Un 21.2% prefiere la "publicidad escrita" y 8.5% la "publicidad digital".

Disposición a pagar por envases reutilizables

Lima Norte: Con respecto a los envases reutilizables, el 37.7% y 28.9% está dispuesto a pagar entre “S/ 2.01 a S/ 3.00” y “S/ 1.01 a S/ 2.00” (ver Anexo IV - Figura 5.28). Un 21.4% pagaría hasta S/ 1.00, y 10.6% no estaría dispuesto a pagar nada.

Lima Moderna: Con respecto a los envases reutilizables, el 33.6% y 26.4% está dispuesto a pagar entre "S/ 2.01 a S/ 3.00" y "S/ 1.01 a S/ 2.00" (ver Anexo IV - Figura 5.29). Un 15.8% pagaría hasta S/ 1.00, y 11.4% no estaría dispuesto a pagar nada. El 12.9% pagaría por encima de S/ 3.00.

Forma de pago

Lima Norte: El 63.6% indicó que realizaría el pago en el dispensador con dinero físico, mientras que el 36.4% utilizaría algún tipo de tarjeta de crédito o débito (ver Anexo IV - Figura 5.29).

Lima Moderna: El 17.1% indicó que realizaría el pago en el dispensador con dinero físico, mientras que el 82.9% lo haría a través de algún tipo de tarjeta de crédito o débito tipo de tarjeta de crédito o débito.

5.3. Conclusiones del estudio de mercado

A partir del estudio cualitativo; se puede indicar que, durante la pandemia, la demanda y consumo de productos de higiene y limpieza se ha incrementado pasando a incorporarse a la nueva demanda regular. Los productos que más han incrementado en su demanda son: desinfectantes, champús, lavavajillas y jabones. Para las personas entrevistadas, la idea de negocio tiene el potencial de penetrar el mercado, mencionando además que las empresas donde se desempeñan no habían pensado en una alternativa de negocio similar.

Con respecto al estudio de mercado cuantitativo se encuestó a 500 personas que viven en los distritos ubicados en Lima Norte. Finalmente se tomaron en cuenta 387 individuos que es una muestra representativa debido a que 113 personas rechazaron la idea de negocio lo que muestra un nivel de aceptación por encima de 77%.

En cuanto a las características demográficas en Lima Norte: el 69.25% fueron mujeres, la mayor parte de encuestados viven en Los Olivos e Independencia, y la edad más representativa es la de “41 a 50” y “31 a 40” con 34.1% y 26.1%. El 62.5% de hogares cuenta con tres o cuatro habitantes, presentando el 41.9% ingresos menores a S/ 2,500. Aproximadamente el 41.9% y 36.2% de los encuestados pertenecen a los NSE B y C, respectivamente.

Con respecto a los hábitos de consumo en Lima Norte: las compras se realizan mayormente en mercados (37.5%) y mayoristas (26.9%). Los productos más consumidos son: desinfectantes, champús y lavavajillas siendo el mayor ticket de compra de estos productos el de “S/ 51 a S/ 100” (44.4%) en presentaciones de “entre 751 a 1,000 ml” (37.5%). Los atributos que más valoran en sus compras actuales son la calidad y el precio.

Al presentar la idea de negocio en Lima Norte; los atributos más valorados fueron nuevamente la calidad y el precio, pero además que era eco amigable. Los medios por los que preferirían enterarse del formato son principalmente a partir de redes sociales y referencias de conocidos. Más del 65% de quienes aceptan la idea de negocio estarían dispuestos a pagar entre S/ 1.01 y S/ 3.00 por el envase reutilizable. El medio de pago preferido sería el dinero físico, sin embargo, un 36.4% utilizaría algún tipo de tarjeta.

En Lima Moderna se encuestó a 447 personas. Finalmente se tomaron en cuenta 386 individuos que es una muestra representativa debido a que 60 personas rechazaron la idea de negocio lo que muestra un nivel de aceptación por encima de 87%.

En cuanto a las características demográficas para Lima Moderna: el 57.88% fueron mujeres, la mayor parte de encuestados viven en San Miguel, Surco y La Molina (suman 55.6%), y la edad más representativa es la de "41 a 50" y "31 a 40" con 38.5% y 22.2%. El 59.7% de hogares cuenta con tres o cuatro habitantes, presentando el 85.0% ingresos mayores a los S/ 3,000. Aproximadamente el 42.6% y 19.6% de los encuestados pertenecen a los NSE B y C, respectivamente; mientras que un 22.7% pertenece al NSE A.

Con respecto a los hábitos de consumo en Lima Moderna: las compras se realizan mayormente en supermercados (49.9%), mercados (22.7%) y mayoristas (19.9%). Los

productos más consumidos son: desinfectantes, champús y lavavajillas (más del 95% del público los consume) siendo el mayor ticket de compra de estos productos el de "S/ 101 a S/ 150" (30.0%) en presentaciones de "entre 501 a 1,000 ml" (83.5%). El atributo que más valoran en sus compras actuales es la calidad.

Al presentar la idea de negocio en Lima Moderna; los atributos más valorados fueron nuevamente la calidad y que era eco amigable. Los medios por los que preferirían enterarse del formato son principalmente a partir de redes sociales (46.8%) y referencias de conocidos (23.5%). Alrededor del 60% de quienes aceptan la idea de negocio estarían dispuestos a pagar entre S/1.01 y S/ 3.00 por el envase reutilizable. El medio de pago preferido sería la tarjeta de crédito/débito en 82.9% de los casos.

Estimación de mercado

A partir de los resultados del análisis cuantitativo y de los datos demográficos, la Tabla 5.1 y 5.2 indican que el mercado efectivo para la propuesta de negocio es de 114,096 y 202,806 familias en las zonas de Lima Norte y Moderna, respectivamente.

Tabla 5.1. Estimación de mercado – Lima Norte

Hogares Lima Norte (Mercado Total)	Hogares NSE de interés (Mercado Potencial)	Hogares interesados en formato (Mercado Efectivo)
673,525	148,176	114,096

Tabla 5.2. Estimación de mercado – Lima Moderna

Hogares Lima Moderna (Mercado Total)	Hogares NSE de interés (Mercado Potencial)	Hogares interesados en formato (Mercado Efectivo)
274,247	233,110	202,806

Con estos resultados, se puede apreciar que, si bien existe un mercado ligeramente mayor en la zona de Lima Moderna, el mercado estimado para Lima Norte también resulta ser

atractivo y además se compone de una población más joven que está claramente de acuerdo con el modelo y con el valor agregado de preservación de medio ambiente.

Por otro lado, en Lima Norte, existe tendencia de crecimiento por el alto desarrollo de comercio y viviendas. Según (Gestión, 2019) el perfil de consumidor de Lima Norte de 25 a 55 años ya no es tradicional y conservador, y ahora están dispuestos a probar nuevos productos y servicios, lo que se refleja en el éxito de los nuevos centros comerciales en esta zona de Lima.

El comportamiento aspiracional de los nuevos ciudadanos en este sector y la evolución de sus hábitos de consumo, hacia un consumo sustentable y responsable con el medio ambiente y su propia salud, y tomando como base el mercado potencial con sentido al impacto en su economía en ahorro por consumo, potencia el desarrollo del negocio en este sector de la capital.

CAPÍTULO VI: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En este capítulo se plantea el planeamiento estratégico de la idea de negocio para la empresa *AYNI*. Se propone la misión, visión y valores de la empresa. Asimismo, se realizará un análisis de los factores internos y externos para identificar oportunidades y amenazas.

Por otro lado, también se presentará el análisis CANVAS que analiza diferentes ejes desde la propuesta de valor como idea hasta aspectos económicos. Los resultados permitirán definir la estrategia.

6.1. Objetivos del planeamiento estratégico

Los objetivos del planeamiento estratégico son:

- Proponer una misión y visión que reflejen la actividad generadora de valor de la empresa y sus valores como institución.
- Identificar fortalezas y debilidades en una matriz de evaluación de factores internos.
- Identificar oportunidades y amenazas en una matriz de evaluación de factores externos.
- Definir estrategias a partir de un FODA cruzado.
- Plasmar el modelo de negocio a partir del modelo CANVAS que nos permite desarrollar los aspectos más relevantes.

6.2. Misión

La misión de *AYNI* es:

“Ser una empresa comercializadora de productos de higiene y limpieza a granel mediante envases reutilizables y máquinas dispensadores, comprometida con la economía de los consumidores y la sostenibilidad ambiental del país”.

6.3. Visión

La visión de Ayni es:

“Para el año 2027 ser la mejor opción de productos de higiene y limpieza a granel de Lima para los clientes que prioricen en su elección de compras la calidad de los productos, la economía de sus hogares y el cuidado del medio ambiente”.

6.4. Valores

Los valores con los que funcionará Ayni son:

- Calidad en los productos y en el funcionamiento de los dispensadores.
- Puntualidad en la reposición de productos cada vez que se encuentre en el límite mínimo.
- Transparencia en el volumen de los productos entregados, los cuales podrán ser verificados por cada cliente.
- Orientación al cliente por parte de la empresa y sus colaboradores ante cualquier inquietud de los clientes.
- Excelencia operativa al buscar que el 100% de los dispensadores se encuentren operativos en los horarios de compra.
- Compromiso con el medio ambiente al desarrollar un mercado que minimice desechos y contribuya con la salud del planeta por medio de la reutilización de envases y el fomento al reciclaje.

6.5. Benchmarking

Consiste en el comparativo de la idea de negocio con negocios similares (Torun et al., 2018). Para ello se deben de seguir una secuencia de etapas que son: selección de procesos, definición de medidas de desempeño, identificación de competidores y de empresas similares, analizar las diferencias con los competidores, planificar la reducción de las brechas y realizar nuevamente las medidas de desempeño.

AYNI, no cuenta con un competidor directo pues en Perú aún no existe alguna empresa que comercialice de esta forma. Sin embargo, en Chile existe una empresa llamada Algramo que realiza este tipo de ventas (Algramo, s.f.). La empresa lanzó sus primeros prototipos de la mano con José Moller quien buscaba hacer llegar los productos a quienes perciben menos salarios. En 2014 ya poseía máquinas de productos de limpieza y alimentos no perecibles. La novedosa idea le permitió ganar premios de Venture Capital en Latinoamérica en el 2015, lanzando la idea de envases retornables en el año 2017. En el 2018 se realizó el lanzamiento de sus nuevas máquinas y en el 2019 realizó una alianza con Unilever permitiéndole realizar la venta de sus productos a través de triciclos. Para el 2021, ya contaba con alianzas con empresas como Clorox, Nestlé y Walmart Chile, además ya cuenta con presencia en New York e Indonesia y accedió al financiamiento de capital ángel internacional.

La Tabla 6.1 describe las principales características a tomar en cuenta de Algramo para el momento de definir la estrategia y se elaboren los planes funcionales. Se puede observar que comercializan en sus dispensadores productos de higiene y limpieza, alimento humano y de mascotas, etc. resultando en una variedad aproximada de 20 productos, siendo su mayor canal de comunicación las redes sociales y la prensa. Las alianzas con otras empresas le han permitido comercializar sus productos a través de triciclos.

Tabla 6.1. Descripción de Algramo

Categorías	Algramo
Variedad de productos	Productos de limpieza del hogar
	Alimento de mascota
	Alimentos no perecibles
Nº de variedad de productos	20
Público objetivo	Hogares en general
Medios de comunicación	Redes sociales y prensa
Canales de ventas	Triciclos
	Dispensadores
Servicios Adicionales	Entrega cerca al hogar por triciclos
Nº de servicios adicionales	1

Fuente: Elaboración propia

6.6. Análisis de stakeholders

El planeamiento estratégico amerita reconocer a los stakeholders o grupos de interés que puedan identificar la idea de negocio como oportunidad o amenaza (Arbaiza, 2014). Para el presente plan de negocios los stakeholders son:

- ***Clientes finales***

Son los clientes que comprarán los productos de higiene y limpieza a través de los dispensadores.

- ***Colaboradores de la empresa***

Se tratan de los empleados técnicos y administrativos de la empresa, que ofrecen su conocimiento, habilidades y tiempo a cambio de una remuneración.

- ***Competidores***

En este caso son indirectos debido a que no existe una oferta similar, en el contexto peruano son las bodegas, comercios minoristas y mayoristas que ofertan productos de limpieza de marcas tradicionales con un posicionamiento fuerte en el mercado y productos informales, con variedad de precios dependiendo de la calidad, presentación, modo de uso, segmento de mercado y el valor agregado que cada empresa puede ofrecer a sus productos finales.

- ***Proveedores***

Son las empresas que venderán sus productos de higiene y limpieza a **AYNI** para poder colocarlos en los dispensadores. Se tratarán de empresas que produzcan y/o comercialicen productos de alta calidad.

- ***Organismos estatales***

Dada la naturaleza del proyecto, instituciones como el MINAM pueden fomentar el uso de los productos que comercializa **AYNI**.

- **ONG y la prensa**

Las ONG y la prensa enfocada en fines sociales pueden contribuir a hacer conocida la idea de negocio, ya que esta contribuye a la sostenibilidad del país y el planeta. Además, la relevancia de insertar el modelo en la zona de Lima Norte puede contribuir a que la población tenga un recibimiento y uso del modelo de una forma más acelerada al ofrecer productos a un menor costo.

La Tabla 6.2 presenta el resumen de análisis de grupos de interés para la idea de negocio.

Tabla 6.2. Análisis de stakeholders

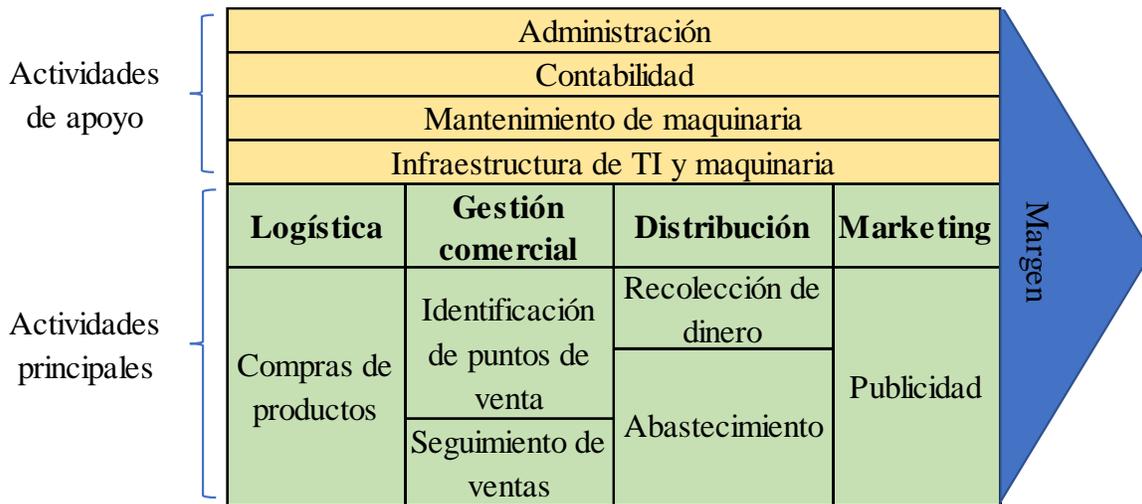
Stakeholder	Prioridad	¿Qué espera el Stakeholder?	¿Qué espera la empresa?	Aliado / Conflictivo	Oportunidad / Amenaza
Clientes	Alta	Calidad, menor precio, sostenibilidad	Satisfacción y lealtad	Aliado	Oportunidad
Empleados	Alta	Pago a tiempo y condiciones laborales aceptables	Puntualidad en funcionales	Aliado	Oportunidad
Competidores	Media	Disputa del mercado	Quitar participación de mercado	Conflictivo	Amenaza
Proveedores	Alta	Lealtad y pagos a tiempo	Calidad, precios razonables, abastecimiento a tiempo	Aliado	Oportunidad
Organismos estatales	Alta	Cumplimiento de la idea	Apoyo en difusión de la idea	Aliado	Oportunidad
ONG y prensa	Alta	Cumplimiento de la idea	Apoyo en difusión de la idea	Aliado	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

6.7. Cadena de valor

A partir de la cadena de valor se pueden identificar las actividades principales y de apoyo de la empresa. La Figura 6.1 presenta la cadena de valor de **AYNI**.

Figura 6.1. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

6.7.1. Actividades principales

Son las que tienen el impacto directo en la generación de valor de la empresa.

6.7.1.1. Logística

Consiste en la compra de los productos de higiene y limpieza para abastecer los dispensadores y además de mantener el inventario para evitar desabastecimientos.

6.7.1.2. Gestión comercial

Consiste en la identificación de puntos donde se colocarán los dispensadores y el seguimiento de cada uno de ellos.

6.7.1.3. Distribución

Los técnicos operarios serán informados por el analista de operaciones cuando deban realizar el abastecimiento de los dispensadores y también recolectarán el dinero de cada máquina.

6.7.1.4. *Marketing*

Es la publicidad para que el modelo de negocios se haga conocido, a la vez haga referencia a la ubicación de los puntos donde se encuentran los dispensadores y su respectivo funcionamiento.

6.7.2. *Actividades de apoyo*

Son las que tienen el impacto indirecto en la generación de valor de la empresa.

6.7.2.1. *Administración*

Se trata de actividades relacionadas al control y seguimiento de recursos humanos, trámites, negociaciones y gestión administrativa.

6.7.2.2. *Contabilidad*

Es el registro de los documentos contables para llevar correctamente los libros contables y evitar cálculos tributarios incorrectos.

6.7.2.3. *Mantenimiento de maquinaria*

Los dispensadores deberán ser limpiados, revisados y calibrados para velar por su buen funcionamiento para evitar fuga de clientes.

6.7.2.4. *Infraestructura de TI y maquinaria*

Estas actividades serán explicadas con mayor detalle en los planes funcionales.

6.8. Modelo CANVAS

A partir del modelo CANVAS se describirá cada uno de los aspectos relevantes del negocio. La Figura 6.2 presenta los nueve bloques del modelo.

6.8.1. Actividades clave

Se considera como actividades claves: la negociación con los proveedores de los productos, al abastecimiento y mantenimiento de los dispensadores, la identificación y control de las ventas, y la publicidad para que el modelo de negocio se haga reconocido.

6.8.2. Socios clave

Los socios clave son: los fabricantes y comercializadores de los productos y los representantes de los lugares donde se ubicarán los dispensadores.

6.8.3. Recursos clave

Se cuenta con recurso operativo clave que son los técnicos operativos quienes abastecerán los dispensadores y recolectarán el dinero. Otros recursos claves, son los dispensadores y los productos pues sin ellos no hay negocio.

6.8.4. Propuesta de valor

La propuesta es nueva en el mercado peruano y limeño, ya que consiste en adquirir productos de higiene y limpieza a través de dispensadores y para ello será necesario adquirir al inicio un envase que puede ser reutilizado las veces que sea necesario. De ese modo las personas pueden adquirir un producto de calidad dejando de pagar el envase mientras lo reutiliza, contribuyendo a evitar generar desechos.

6.8.5. Segmentos clave

La venta de los productos de higiene y limpieza están enfocados a los hogares de NSE B y C de los distritos ubicados en Lima Norte, que busquen adquirir un producto de calidad y generar ahorro, apoyando a la vez al cuidado del medio ambiente.

6.8.6. Canales de distribución

Los dispensadores colocados en lugares de alta afluencia de público son el único canal de distribución.

6.8.7. Relación con los clientes

Es la publicidad que principalmente será a partir de las redes sociales y de la atracción fomentada por referencias del buen funcionamiento de los dispensadores y calidad de los productos.

6.8.8. Fuente de ingresos

Los ingresos de Ayni provienen de la venta de los productos de higiene y limpieza a través de los dispensadores.

6.8.9. Estructura de costos

Los costos están dados principalmente por: los productos de higiene y limpieza que serán colocados en los dispensadores, los salarios de los operarios y personal administrativo, los gastos de publicidad, y la depreciación de los activos fijos (dispensadores principalmente), el mantenimiento de los dispensadores y el transporte del personal.

6.9. Mapa de valor y lienzo del cliente

Con el objetivo de evaluar la generación de valor en el consumidor final se elabora mapa de valor y el lienzo del cliente (ver Figura 6.3).

6.10. Evaluación de Factores Internos

En base a los análisis previos se pueden identificar las fortalezas y debilidades del modelo de negocio.

6.10.1. Fortalezas

Las fortalezas identificadas se listan a continuación:

- Modelo innovador que promueve el ahorro para los hogares en productos de consumo frecuente diario.
- Enfoque eco amigable y sostenible que puede ser aprovechado a partir de una adecuada campaña de mercadotecnia.

- Se comercializan productos de primera necesidad en el rubro limpieza del hogar e higiene personal, el cual se ha incrementado por la pandemia.
- Los fundadores cuentan con conocidos en algunas empresas comercializadoras masivas de este tipo de producto.

6.10.2. Debilidades

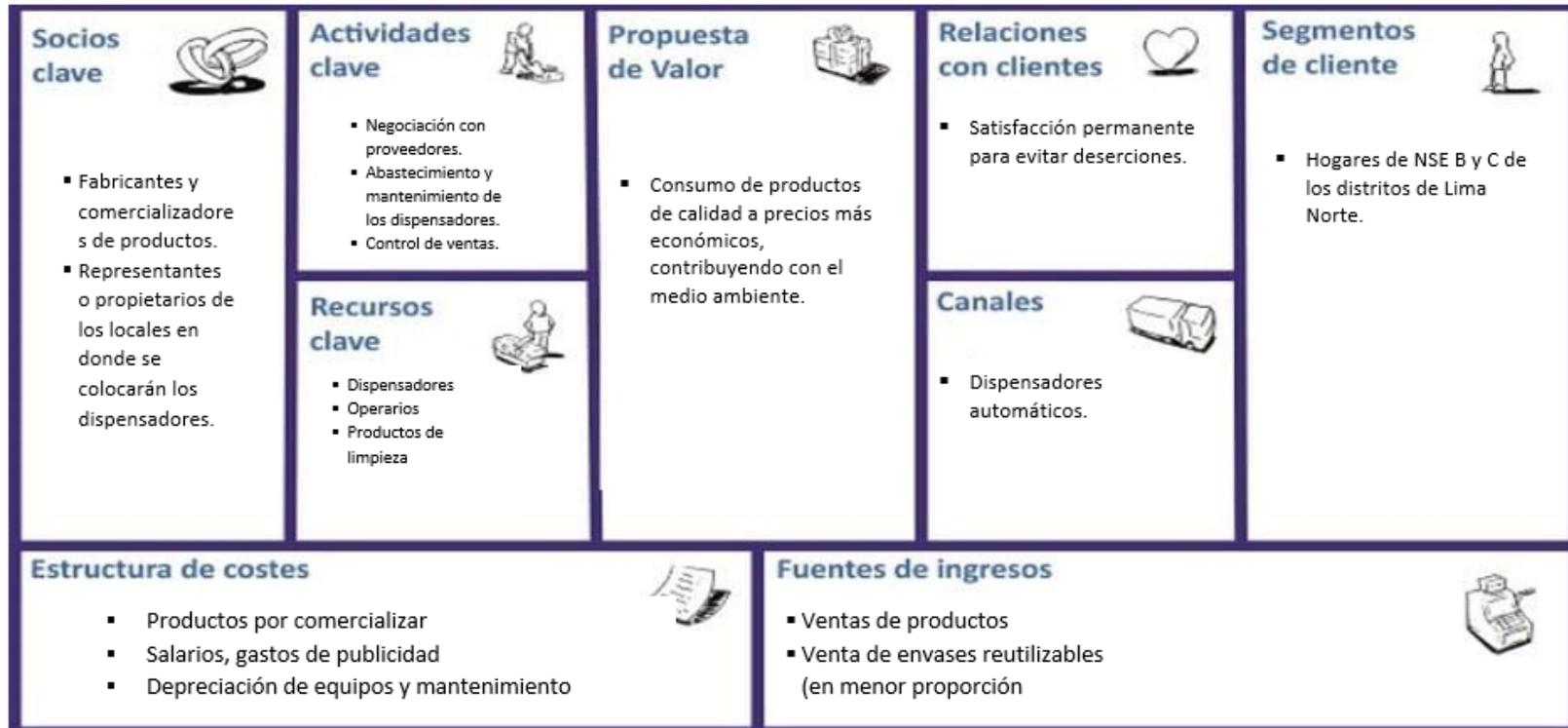
Las debilidades identificadas se listan a continuación:

- Los accionistas no cuentan con experiencia en distribución y logística
- El modelo sólo se encuentra enfocado en el mercado B2C.
- No se cuenta con antecedentes exitosos de este tipo de formato en el país.

6.10.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

A los elementos identificados se les asignó ponderaciones con el objetivo de establecer prioridades del modelo. Se debe de entender que esta matriz busca un análisis preliminar para un modelo aún no instaurado, por lo cual deberá realizarse un segundo análisis una vez se tenga el desarrollo completo del modelo y resultados de su aplicación. La Tabla 6.3 presenta la matriz EFE con un valor total de 2.75 el cual indica una posición medianamente fuerte al mostrar un valor superior a 2.50.

Figura 6.2. CANVAS



Fuente: Elaboración propia

Figura 6.3. Mapa de valor y Lienzo del cliente



MAPA DE VALOR

SEGMENTO DE CLIENTES

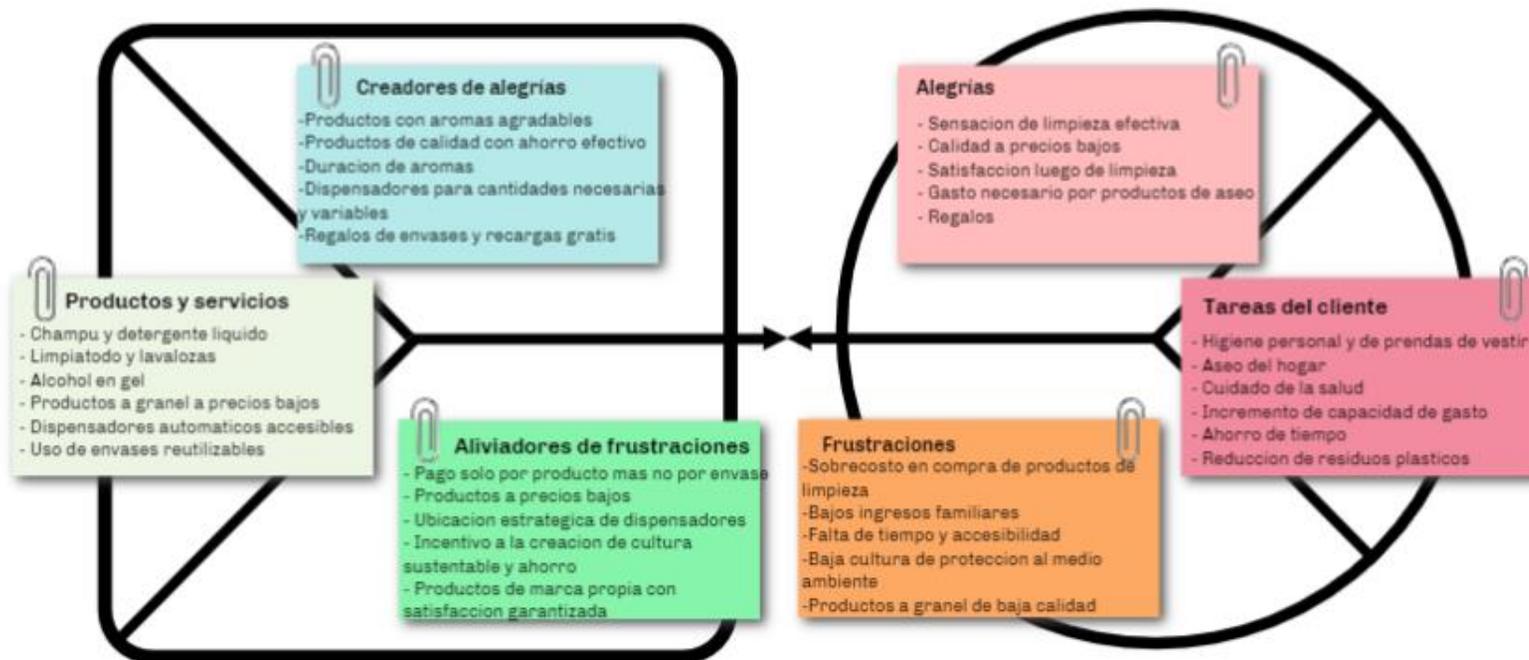


Tabla 6.3 Matriz EFI

Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado total
F1. Modelo innovador que promueve el ahorro para los hogares en productos de consumo frecuente.	15%	4	0.60
F2. Enfoque ecoamigable y sostenible que puede ser aprovechado a partir de una adecuada campaña de mercadotecnia.	15%	4	0.60
F3. Se comercializan productos de primera necesidad en el rubro limpieza del hogar e higiene personal, el cual se ha incrementado por la pandemia.	15%	4	0.60
F4. Los fundadores cuentan con conocidos en algunas empresas comercializadoras masivas de este tipo de producto.	20%	3	0.60
Debilidades	Peso	Calificación	Ponderado total
D1. Los fundadores no cuentan con experiencia en distribución y logística	10%	1	0.10
D2. El modelo sólo se encuentra enfocado en el mercado B2C.	10%	2	0.20
D3. No se cuenta con antecedentes exitosos de este tipo de formato en el país.	15%	1	0.15
TOTAL			2.85

Fuente: Elaboración propia

6.11. Evaluación de Factores Externos

En base a los análisis previos se pueden identificar las oportunidades y amenazas del modelo de negocio.

6.11.1. Oportunidades

Las oportunidades identificadas se listan a continuación:

- La comercialización de productos de higiene y limpieza bajo este formato no existe en el mercado peruano.
- Los peruanos cada vez son más conscientes de los problemas medioambientales.
- La demanda de los productos de higiene y limpieza tienen una tendencia creciente impulsada por la pandemia.

- El público peruano se encuentra en constante búsqueda de ahorro sin reducción de calidad en sus compras.
- El marco legal y político peruano busca fomentar emprendimientos que contribuyan con el medio ambiente.
- Capacidad de expansión del formato a otros productos.
- Posibilidad de expansión del modelo de negocio a otros distritos y ciudades.

6.11.2. Amenazas

Las amenazas identificadas se listan a continuación:

- Las barreras de entrada para el ingreso de empresas similares son bajas.
- Representantes de marcas pueden crear formatos similares.
- Competidores indirectos pueden impedir, boicotear o rechazar el modelo de negocio.
- Reducción de precios de las marcas más económicas de las empresas.
- Aparición de un marco legal que impida la comercialización de productos a granel.
- Deterioro prematuro de las máquinas debido a un uso inadecuado.

6.11.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

A los elementos identificados se les asignó ponderaciones con el objetivo de establecer prioridades del modelo. Se debe de entender que esta matriz busca un análisis preliminar para un modelo aún no instaurado, por lo cual deberá realizarse un segundo análisis una vez se tenga el desarrollo completo del modelo y resultados de su aplicación. La Tabla 6.4 presenta la matriz EFE con un valor total de 2.75 el cual indica una posición medianamente fuerte al mostrar un valor superior a 2.50.

Tabla 6.4. Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado total
---------------	------	--------------	-----------------

O1. La comercialización de productos de higiene y limpieza bajo este formato no existe en el mercado peruano.	10.0%	3	0.30
O2. Los peruanos cada vez son más conscientes de los problemas medioambientales.	15.0%	4	0.60
O3. La demanda de los productos de higiene y limpieza tiene una tendencia creciente impulsada por la pandemia.	15.0%	4	0.60
O4. El público peruano se encuentra en constante búsqueda de ahorro sin reducción de calidad en sus compras.	5.0%	3	0.15
O5. El marco legal y político peruano busca fomentar emprendimientos que contribuyan con el medio ambiente.	5.0%	3	0.15
O6. Capacidad de expansión del formato a otros productos.	2.5%	3	0.08
O7. Posibilidad de expansión del modelo de negocio a otras ciudades.	5.0%	3	0.15
Amenazas	Peso	Calificación	Ponderado total
A1. Las barreras de entradas para el ingreso de empresas similares son bajas.	15.0%	2	0.30
A2. Representantes de marcas pueden crear formatos similares.	5.0%	1	0.05
A3. Competidores indirectos pueden impedir, boicotear o rechazar el modelo de negocio.	5.0%	1	0.05
A4. Reducción de precios de las marcas más económicas de las empresas.	10.0%	2	0.20
A5. Aparición de un marco legal que impida la comercialización de productos a granel.	2.5%	1	0.03
A6. Deterioro prematuro de las máquinas debido a un uso inadecuado.	5.0%	2	0.10
TOTAL			2.75

Fuente: Elaboración propia

6.12. Análisis FODA

A partir de los resultados de la matriz EFE y EFI, se elaboró la matriz FODA cruzado que permite identificar las estrategias (ver Tabla 6.5). Las principales estrategias son:

- Impulsar el consumo de este nuevo formato a partir de un plan de comunicaciones adecuado.
- Propagar de consumir calidad ahorrando y contribuyendo con el medio ambiente.
- Buscar negociar costos y alianzas con los proveedores de los productos que se dispensarán.
- Aprovechar alianzas con instituciones y programas enfocados en emprendimientos sostenibles
- Explotar la contribución del negocio a partir de una campaña de marketing en los lugares donde se ubiquen los dispensadores.
- Aprovechar el factor novedad e innovador del modelo de negocio desde su lanzamiento para captar la mayor cantidad de clientes.
- Mantener un programa de supervisión constante de los dispensadores.
- Contratar personal con experiencia que permita tomar las mejores decisiones de acuerdo con las condiciones del mercado.

6.13. Estrategia genérica

Porter (1990) señala que una empresa puede desarrollar estrategias genéricas, que permitan desarrollar ventajas competitivas frente a la competencia. En el caso de **AYNI** se optará por una estrategia de enfoque o segmentación debido a que se trata de llegar a un segmento de los hogares de Lima Norte, específicamente los que pertenecen a los NSE B y C que buscan satisfacer sus necesidades de consumo de productos de higiene y limpieza de calidad, sin que esto signifique un sobre costo en un momento en el que la economía de los hogares está deteriorada luego de la pandemia. Asimismo, se trata de hogares que buscan contribuir con el cuidado del medio ambiente de manera frecuente sin gastar adicionales.

6.14. Economía Circular desde AYNI

Desde AYNI, se quiere reducir la mayor cantidad de producción de plástico de un solo uso como parte de una economía circular, por lo tanto, la propuesta de AYNI apunta a tener el menor impacto posible y considera la reutilización y posterior reciclaje de los envases plásticos.

En el camino de pasar de una economía lineal a una economía circular, AYNI apunta a establecer alianzas estratégicas con las principales marcas de productos de higiene y limpieza e invitarlos a formar parte de economía sustentable, fomentando la reutilización de envases y a su vez generando ahorros importantes para las familias.

La estrategia de la Unión Europea por el uso de plástico, indica que al 2030 todos los plásticos serán reciclables, asimismo se reducirá el consumo de plásticos de un solo uso. AYNI considera que es el camino, no hay vuelta atrás y quiere ser un actor importante en la lucha contra el cambio climático y contaminación ambiental.

6.15. Incentivando la cultura de Cuidado Ambiental en Lima Norte desde AYNI

AYNI considera importante y estratégico el crecimiento de la cultura de cuidado ambiental en la sociedad, con mayor enfoque en los distritos de Lima Norte, en los cuales enfoca su modelo de negocio, por lo cual, propiciará:

- Realizar campañas en favor del cuidado ambiental, propiciando la reutilización y reciclaje de envases plásticos.
- Establecer alianzas con las municipalidades de Lima Norte y los principales fabricantes de productos de higiene y limpieza en favor del cuidado ambiental
- Reforzar las campañas del Ministerio del Ambiente referidas a la concientización y cuidado ambiental y fomentar el menor uso de envases plásticos.
- Realizar campañas de concientización en cuidado ambiental con los principales colegios de los distritos de Lima Norte, considerando que, a través de los escolares, se puede alcanzar a toda su familia.

6.16. AYNI en los colegios de Lima Norte

Como parte de las acciones de AYNI en favor de la concientización del cuidado ambiental, se trabajará con los principales colegios de Lima Norte, desarrollando las siguientes campañas con apoyo de aliados estratégicos como fabricantes de productos de higiene y limpieza, organizaciones locales, autoridades:

- Charlas y títeres para sensibilización del cuidado ambiental.
- Realizar concursos de reciclaje.
- Cuidado de los mares
- Ahorro de energía en colegios y hogares.
- Campañas de reutilización a través del desarrollo de manualidades.
- Organizar paseos en bicicletas.
- Ahorro y cuidado del agua.
- Uso y reciclaje del papel.

Tabla 6.5. Matriz FODA Cruzado

	F1. Modelo innovador que promueve el ahorro para los hogares en productos de consumo frecuente.	D1. Los fundadores no cuentan con experiencia en distribución y logística
	F2. Enfoque ecoamigable y sostenible que puede ser aprovechado a partir de una adecuada campaña de mercadotecnia.	D2. El modelo sólo se encuentra enfocado en el mercado B2C.
	F3. Se comercializan productos de primera necesidad en el rubro limpieza del hogar e higiene personal, el cual se ha incrementado por la pandemia.	D3. No se cuenta con antecedentes exitosos de este tipo de formato en el país.
	F4. Los fundadores cuentan con conocidos en algunas empresas comercializadoras masivas de este tipo de producto.	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1. La comercialización de productos de higiene y limpieza bajo este formato no existe en el mercado peruano.	F2 y O1,2. Impulsar el consumo de este nuevo formato a partir de un plan de comunicación adecuado.	D3 y O1,2. Explotar la contribución del negocio a partir de una campaña de marketing en los lugares donde se ubiquen los dispensadores y a través de las redes sociales.
O2. Los peruanos cada vez son más conscientes de los problemas medioambientales.	F2,3 y O4. Difundir el consumo de calidad ahorrando y contribuyendo con el medio ambiente.	
O3. La demanda de los productos de higiene y limpieza tiene una tendencia creciente impulsada por la pandemia.	F4 y O3. Buscar negociar costos y alianzas con los proveedores de los productos que se dispensarán.	
O4. El público peruano se encuentra en constante búsqueda de ahorro sin reducción de calidad en sus compras.	F2 y O5. Aprovechar alianzas con instituciones y programas enfocados en emprendimientos sostenibles	
O5. El marco legal y político peruano busca fomentar emprendimientos que contribuyan con el medio ambiente.		
O6. Capacidad de expansión del formato a otros productos.		
O7. Posibilidad de expansión del modelo de negocio a otras ciudades.		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1. Las barreras de entradas para el ingreso de empresas similares son bajas.	F1,2 y A1,2,4. Aprovechar el factor novedad e innovador del modelo de comercialización desde su lanzamiento para captar la mayor cantidad de clientes.	D1,3 y A1,6. Contratar personal con experiencia que permita tomar las mejores decisiones de acuerdo con las condiciones del mercado.
A2. Representantes de marcas pueden crear formatos similares.	F1 y A3,4. Mantener un programa de supervisión constante de los dispensadores.	
A3. Competidores indirectos pueden impedir, boicotear o rechazar el modelo de negocio.		
A4. Reducción de precios de las marcas más económicas de las empresas.		
A5. Aparición de un marco legal que impida la comercialización de productos a granel.		
A6. Deterioro prematuro de las máquinas debido al uso inadecuado.		

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING

En este capítulo se desarrolla el plan funcional de mercadotecnia, el cual se encuentra alineado al planeamiento estratégico y demás planes funcionales. Cabe señalar, que para desarrollarlo se tomarán en cuenta los principales hallazgos del estudio de mercado, así como los datos más relevantes del marco contextual.

Las herramientas que se utilizarán son: la segmentación, el posicionamiento, la flor de Lovelock, el mix de mercadotecnia a partir de las 4P, y la monetización de los recursos a través del presupuesto.

7.1. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos de mercadotecnia son de dos tipos, cuantitativos y cualitativos.

7.1.1. *Objetivos cuantitativos del plan de marketing*

- Durante el primer periodo contar con una participación de 1% del mercado objetivo, alcanzando una participación de 2.6% para el quinto periodo de funcionamiento. Es decir, se planea ocupar menos del 5% del mercado, tomando en cuenta que existe una gran participación de empresas y marcas bien posicionadas.
- Conseguir ventas equivalentes a S/ 1.3 millones durante el primer año que evolucionen de manera creciente hasta alcanzar aproximadamente S/ 2.6 en el quinto año.
- Conseguir retener al menos al 80% de los clientes que utilicen los dispensadores durante el horizonte de cinco años del proyecto.
- Ser recomendados por al menos el 90% de los clientes que utilizan los dispensadores.

7.1.2. *Objetivos cualitativos del plan de marketing*

- Ser reconocida como una marca pionera, innovadora y ambientalmente responsable en el mercado peruano.
- Ser reconocida como una de empresas más representativas de productos de higiene y limpieza en los distritos de Lima Norte.
- Posicionar el logo, el slogan, el nombre en la mente de los consumidores desde el primer año de funcionamiento.
- Ante el eventual ingreso de competidores que oferten productos sin marca, de empresas informales a través de mayoristas, Ayni apunta a mantener el reconocimiento de la marca a través de una estrategia de diferenciación, teniendo como pilar; la calidad de sus productos, buena presentación y por, sobre todo, una experiencia de compra nueva e innovadora con enfoque ecológico y sustentable.
- Desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores de productos de higiene y limpieza, lo que reducirá la probabilidad de retrasos y desabastecimientos, y permitirá mejorar la negociación de costos.

7.2. Determinación del mercado

En Lima Norte (Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra y San Martín de Porres) habitan 2'694,100 de personas que conforman aproximadamente 673,525 hogares que conforman el mercado potencial. De estos el 22.0% de hogares pertenecen a los NSE de interés que equivalen a 148,176 hogares que conforman el mercado disponible (ver Tabla 7.1).

El mercado efectivo está conformado por el 77.0% que está interesado en los productos de la idea de negocio que equivalen a 114,096 hogares. Finalmente, el mercado meta u objetivo está representado por el 2.56% de hogares del mercado efectivo que suman un total de 2,921.

Tabla 7.1. Estimación del mercado de Lima Norte

Hogares Lima Norte (Mercado Total)	Hogares NSE de interés (Mercado Potencial)	Hogares interesados en formato (Mercado Efectivo)	Hogares meta (Mercado Objetivo)
673,525	148,176	114,096	2,921

Fuente: Elaboración propia

En Lima Moderna (La Molina, Lince, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Miguel, Surco) habitan 1'096,984 de personas que conforman aproximadamente 274,247 hogares que conforman el mercado potencial. De estos el 85.0% de hogares pertenecen a los NSE de interés que equivalen a 233,110 hogares que conforman el mercado disponible (ver Tabla 7.2).

El mercado efectivo está conformado por el 87.0% que está interesado en los productos de la idea de negocio que equivalen a 202,806 hogares. Finalmente, el mercado meta u objetivo está representado por el 2.56% de hogares del mercado efectivo que suman un total de 5,192.

Tabla 7.2. Estimación del mercado de Lima Moderna

Hogares Lima Moderna (Mercado Total)	Hogares NSE de interés (Mercado Potencial)	Hogares interesados en formato (Mercado Efectivo)	Hogares meta (Mercado Objetivo)
274,247	233,110	202,806	5,192

Fuente: Elaboración propia

7.3. Segmentación

La segmentación se realiza en dos niveles: macrosegmentación y microsegmentación (Kotler y Armstrong, 2017).

7.3.1. Macrosegmentación

“AYNI será un comercializador, a partir de dispensadores, de: champú, desinfectantes, lava vajillas y jabón líquido, principalmente. A fin de realizar una mejor segmentación del mercado objetivo, se analizan las siguientes tres dimensiones:

- ***Necesidad***

Los hogares presentan necesidades básicas, dentro de las que se encuentran la alimentación y la salud. Dentro de este segundo punto se encuentra el aspecto de la limpieza del hogar e higiene de las personas, los cuales permiten prevenir enfermedades. Los últimos dos años de pandemia, las personas de todo el mundo han incrementado y reforzado sus hábitos de limpieza, lo que según los empresarios y usuarios mantendrán aun con el cese del COVID-19.

- ***Grupo***

Dada la estructura socioeconómica del área de interés se ha elegido a los hogares que pertenecen a los NSE B y C de los distritos de Lima Norte (Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra y San Martín de Porres) con ingresos ligeramente superior a los S/ 3,000. Estos hogares pertenecen a distritos pujantes, cuyo nivel adquisitivo y educativo ha evolucionado positivamente en las últimas décadas, lo que les ha incorporado una mayor capacidad de evaluación y decisión al momento de realizar sus compras.

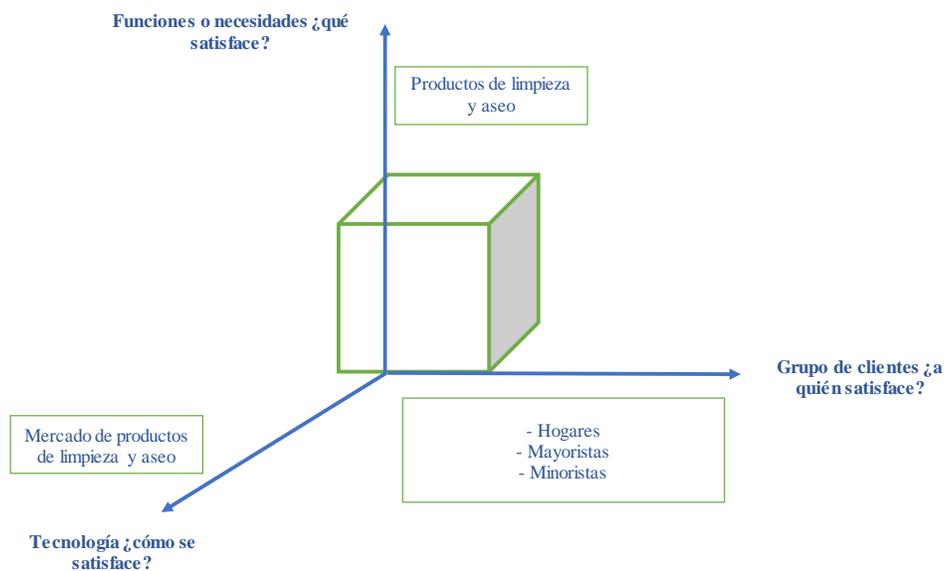
- ***Tecnología***

La idea de negocio es innovadora, más que por los productos, es por el formato en el que se entregarán, que será a través de dispensadores de pago. Estos serán colocados en los lugares más concurridos de los compradores, que fueron identificados en el análisis de los puntos estratégicos. Las máquinas dispensadoras consisten en grandes depósitos de productos que, a partir de mecanismos y sensores, identifican los pagos a partir de dinero en efectivo y tarjetas de crédito/débito, luego entregará el producto por el que se ha pagado siempre que el sensor detecte que el envase a llenar se encuentre en la posición adecuada. También, en vista de que en los pequeños negocios y mercados la difusión de medios de pago como YAPE y PLIN ha tenido mucha acogida, se incluirá este medio de pago a través de códigos QR.

La máquina se encontrará calibrada para entregar los productos de forma exacta, así como para realizar los cobros y dar vueltos.

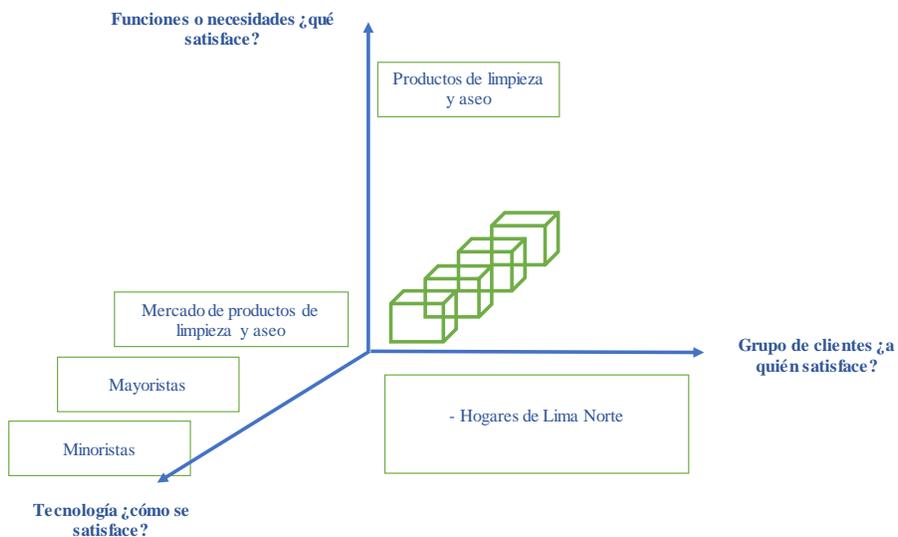
A partir de las tres dimensiones evaluadas se presenta gráficamente, la macrosegmentación de: la industria (ver Figura 7.1), el mercado-solución (ver Figura 7.2) y el mercado-producto (ver Figura 7.3).

Figura 7.1. Macrosegmentación de la industria



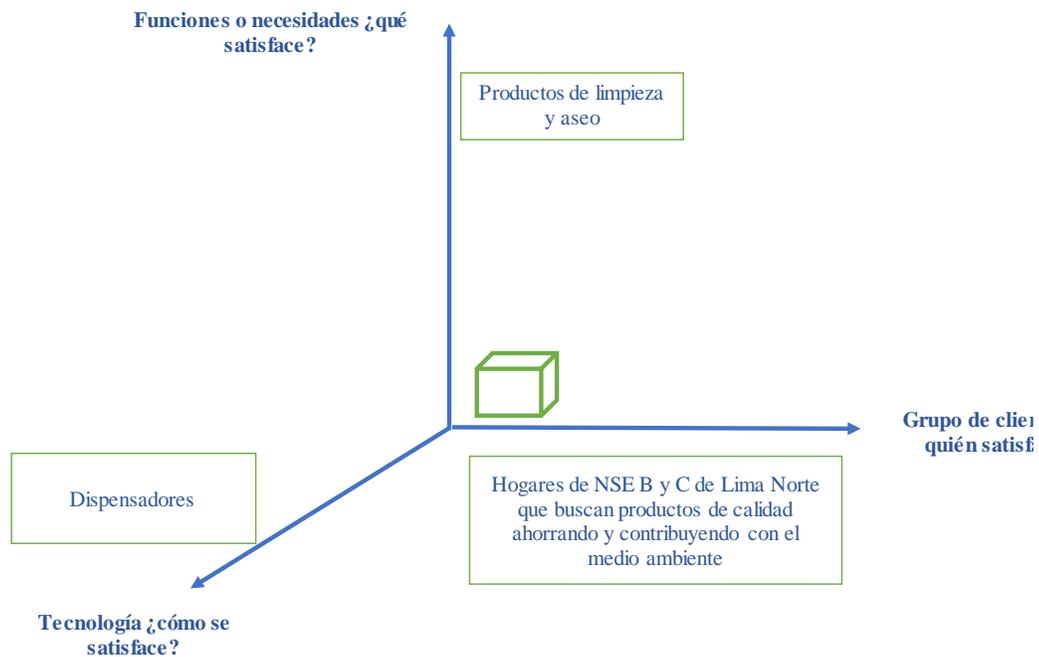
Fuente: Elaboración propia

Figura 7.2. Macrosegmentación mercado-solución



Fuente: Elaboración propia

Figura 7.3. Macrosegmentación mercado-producto



Fuente: Elaboración propia

De este modo se observa que la propuesta de negocio sería capaz de satisfacer a partir del enfoque mercado-producto las necesidades de limpieza y aseo de los hogares de los NSE B y C de Lima Norte.

7.3.2. Microsegmentación

Una vez ratificado el grupo de clientes a partir de la macrosegmentación, se identificarán sus principales características a partir de la microsegmentación (ver Tabla 7.3), evaluando los siguientes tres aspectos:

- **Demográfico**

Se tratan de hogares o familias de Lima Norte que pertenecen a los NSE B y C, conformados por tres o cuatro integrantes en donde, según los estudios de mercado, son mujeres entre los 31 y 50 años quienes realizan las compras en el hogar.

- **Psicográfico**

Las personas que habitan los distritos de Lima Norte son pujantes y en muchos casos independientes que han sabido generar negocios en la adversidad. Se trata de una generación mejor educada, con hábitos más sofisticados incluyendo la preocupación por el medio ambiente.

- **Conductuales**

Las personas de Lima Norte realizan mayormente sus compras en mercados, mayoristas y supermercados. Los productos de limpieza e higiene que más consumen son: lava vajillas, desinfectantes y champú, siendo la frecuencia de compra más que nada quincenal y mensual. Las presentaciones de entre medio y un litro son las que más compran, estando su consumo mensual entre S/ 51 y S/ 150.

Tabla 7.3. Microsegmentación

Demográficos	Psicográficos	Conductuales
NSE B y C	Pujantes	Compra en mercados, mayoristas y supermercados
3 o 4 integrantes	Emprendedores	Lava vajillas, desinfectantes y champú
Mujer realiza compras	Educados	Compras quincenales y mensuales
	Nuevos hábitos	Presentaciones entre 500 ml y 1 l
	Preocupación medio ambiente	Gasto mensual: S/ 51 a S/ 150

Fuente: Elaboración propia

7.4. Posicionamiento

“La posición del producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en atributos importantes; es decir, la posición de un producto es el lugar que ocupa en

la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia” (Kotler & Armstrong, 2017).

El formato de negocio es innovador y pionero en su rubro buscando aprovechar el crecimiento de la demanda, la búsqueda de productos de calidad ahorrando presupuesto, y contribuyendo con el medio ambiente. En el mercado existen un gran número de alternativas y de marcas, pero ninguna que haya explotado aún la contribución hacia el medio ambiente y la reducción de los desechos, es decir que difunda un modelo de ventas similar al de **AYNI**. Nuestra empresa no competirá contra los grandes almacenes de ventas al por mayor con marcas maquiladas. Por el contrario, **AYNI** buscará alianzas con los grandes productores para vender sus productos en nuestras máquinas dispensadoras.

El posicionamiento se desarrollará a partir del slogan, logo, y por su puesto satisfaciendo y reteniendo clientes. Para ello se toma en cuenta lo siguiente:

- ***Características y beneficios***

AYNI comercializará productos de limpieza e higiene de primera calidad a granel, a partir de dispensadores. De ese modo los usuarios se acercarán con un envase recargable, realizarán el pago y podrán llevarse el producto elegido. Los dispensadores se encontrarán en lugares de afluencia masiva como: Plaza Lima Norte, Mega Plaza, mercados mayorista, entre otros.

Los beneficios vienen por el lado de adquirir productos de calidad ahorrando en los envases que son recargables, es decir sólo se pagará por el peso neto. Asimismo, existe un beneficio social que es el de reducir los desechos hacia el medio ambiente.

- ***Calidad y precio***

Dado que se está rompiendo los usos y costumbres de la población al incentivar la compra a granel de productos cuya calidad normalmente está asociada con envases y sellos; se están planteando alianzas a través de proveedores prestigiosos tales como P&G, Grupo Familia y Unilever.

El precio será significativamente menor pues como mencionan expertos el envase puede significar hasta el 30% de los valores de venta, lo que se refleja directamente en los bolsillos de los consumidores.

- ***Uso y aplicación***

El uso del producto es para limpieza e higiene según los usuarios lo consideren necesarios. El formato hace la diferencia pues tanto la entrega como el cobro lo realiza una máquina dispensadora que sólo entrega producto en el envase que el usuario lleve. La máquina es de uso amigable por lo que no creará una mala experiencia para el usuario.

Estos aspectos permiten confirmar el nombre **AYNI**, palabra quechua, que significa reciprocidad, justicia e igualdad. Cabe mencionar que, en el Incanato, el **AYNI** representaba una de las bases de las relaciones comunitarias en el que una de las partes entregaba algo para que luego la otra parte se lo devuelva de manera recíproca. Es así como se elaboraron algunas frases que participarán del negocio:

AYNI. Apoyamos al cuidado del medio ambiente, apoyamos tu bolsillo.

AYNI. Armonía con lo nuestro, armonía con lo nuestro.

Comprar en AYNI es ahorro, es cuidar el ambiente

AYNI ... Compra seguro, protege el medio ambiente

AYNI ... Tu compra sostenible, tu bolsillo seguro

Estas palabras y frases serán usadas en algún momento de la puesta en marcha del proyecto con el objetivo de posicionar la marca.

7.5. Flor de Lovelock

Lovelock et al. (2017) realizan un análisis del producto a partir de dos componentes, el básico y el complemento. Este último agrupa aspectos como la información, el cuidado y la atención a los clientes.

7.5.1. Producto básico

Los productos básicos son específicamente líquidos como champú y jabón líquido que se emplean para el aseo personal; y desinfectantes y lavavajillas para la limpieza de pisos, superficies y utensilios diversos del hogar. De ese modo se satisface la necesidad de limpieza y aseo.

7.5.2. Complementos

Los complementos son atributos que agregan valor al producto básico, el cual es ampliamente conocido por los usuarios. Este valor agregado debe ser identificado por los usuarios, y puede desglosarse en los siguientes aspectos:

- **Información**

A partir de publicidad digital y redes sociales se indicarán los puntos donde se encuentran los dispensadores y su forma de uso. Durante la campaña de lanzamiento y el primer año se contará con dos impulsores (Figura 7.4) que ayudaran a los clientes a usar los dispensadores, en caso tengan dificultades. Los impulsores rotarán cada siete días en cada una de las veinte ubicaciones de los dispensadores con el objetivo de captar la atención de los nuevos usuarios y difundir la marca. Del segundo al quinto año habrá un impulsador durante seis meses por año.

Figura 7.4. Impulsadora con su logo AYNI



- ***Consultas***

Los usuarios podrán realizar consultas a partir de un número de Whatsapp y de las redes sociales. Para ello se contempla un equipo de manejo de redes sociales plenamente capacitado para la atención al cliente. Así mismo, los impulsores de marca podrán orientar a los usuarios respecto del uso de los dispensadores automáticos, el uso de los envases recargables y la difusión de la cultura del reciclaje una vez que estos envases hayan cumplido su vida útil de tres años.

- ***Toma de pedidos***

Desde la oficina se monitorearán los niveles de existencias de los dispensadores para que puedan ser abastecidos cuando se requiera, evitando deserciones de los clientes.

- ***Hospitalidad y cordialidad***

La máquina no sólo entregará el producto y cobrará, sino que saludará a los usuarios y les agradecerá una vez que finalice la compra. En caso solicite impreso su boleta de compra, también se agradecerá a nombre de la empresa y del medio ambiente.

- ***Cuidado***

Los productos dispensados serán de alta calidad ya que serán provistos por empresas prestigiosas. En ese sentido se respetarán los estándares mínimos de salubridad y las normas vigentes.

- ***Excepción***

No se han identificado excepciones para la venta. Sin embargo, se ha tomado en cuenta que personas con discapacidad como invidentes podrían desear utilizar la máquina por lo que los botones tendrán lectura braille. Asimismo, para las personas sordas aparecerá el agradecimiento en las pantallas del dispensador.

- ***Facturación***

El usuario podrá solicitar boleta o factura. A partir de la digitación del DNI o el RUC se obtendrá el comprobante de pago.

- ***Pagos***

El pago podrá realizarlo con efectivo, tarjetas de crédito/débito y aplicativos de pago mediante código QR. En el primer caso, la máquina contará con monedas o billetes para dar vuelto. En caso no se cuente con el efectivo necesario la máquina avisará.

Para el último caso, los clientes podrán realizar pagos simplemente escaneando el código QR que se colocará en la máquina a fin de que puedan realizar los pagos a través de una transferencia bancaria por medio de un dispositivo móvil.

7.6. Marketing Mix

El marketing mix original consiste en analizar los cuatro aspectos fundamentales que una empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de mercadotecnia (Kotler, 2001; Mc Carthy, 1964). Cada uno de los aspectos inicia con una letra “P” por lo que se les conoce como las “4P” y son: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

7.6.1. Producto

El producto por comercializar son los de higiene y limpieza estandarizados, específicamente: champú para personas, desinfectantes, lava vajillas y jabón líquido que son los más empleados por el mercado meta ubicado en los distritos de Lima Norte.

Los productos serán fabricados por empresas prestigiosas del sector y comercializados por la empresa del presente plan llamada **AYNI**. La elección de la palabra **AYNI**, de origen quechua, busca vincular desde la marca a los objetivos principales que busca cumplir el modelo de negocio. Estos objetivos están inspirados en el concepto quechua de contribución, reciprocidad, solidaridad y armonía con el cosmos. La peculiaridad es que el despacho será a partir de dispensadores automáticos perfectamente calibrados que realizarán la entrega del producto y a la vez las cobranzas.

El formato para este tipo de productos aún no se encuentra en el Perú; sin embargo, en el medio sí son conocidas las máquinas de ventas de golosinas, café, jugos naturales e incluso útiles de oficina. Kotler (2001) señala que el producto puede analizarse a partir de su valor esencial y el servicio real.

7.6.1.1. Valor esencial

El consumidor adquiere productos de higiene personal tales como el champú y el jabón líquido; y productos de limpieza para casa, tales como desinfectantes y lavavajillas líquidos. El consumidor que adquiera un producto del dispensador de **AYNI** no sólo se lleva a su hogar un producto de calidad sino a un menor precio pues paga sólo por el contenido no por el envase. Esto permite reducir la carga ambiental a partir de menos desechos plásticos.

7.6.1.2. *Servicio real*

El servicio real se analiza a partir de los siguientes aspectos:

- *Características*

AYNI es un comercializador de producto de higiene y limpieza estandarizados, que cumplen con todos los estándares sanitarios. Los productos se encuentran en máquinas en las que se realiza el pago a cambio del producto inmediatamente.

- *Calidad*

AYNI comercializa productos de primer nivel, los cuales son fabricados por empresas y marcas prestigiosas. Si bien *AYNI* no es un productor se asegura que los productos por los que intermedia sean de alta calidad.

- *Planteamiento*

El planteamiento del negocio se caracteriza por la innovación. Las máquinas expendedoras que existen actualmente en el mercado mayormente son de café y golosinas. Se plantea como una idea que busca el ahorro de los hogares y promotora del cuidado del medio ambiente.

- *Gestión de la marca*

La marca *AYNI* no existe por lo que se trata de una marca, concepto y formato de comercialización nuevos. Se gestionará la marca, principalmente a partir de redes sociales tales como Instagram, Facebook, TikTok y Youtube. También se gestionará a través de instituciones que busquen colaborar con los emprendimientos y el medio ambiente.

El logo de la marca presenta el nombre *AYNI* con letras azules, en un formato sobrio y a la vez moderno, a fin de acerca la marca al público objetivo, el cual tiene un rango de edades entre 31 a 50 años. Además, se ubica sobre un fondo blanco con el fin de generar contraste y neutralidad (ver Figura 7.5). El color azul se asocia principalmente armonía, lealtad, protección, confianza y credibilidad. Por otro lado, representa el color de los océanos, los

cuales se busca preservar a través del mensaje ecológico de la marca (reducir la emisión de plásticos en el planeta).

Al lado izquierdo del logo, se ubica a nuestro planeta acompañado de unas hojas verdes. Esto como símbolo del compromiso de la marca para el cuidado del medio ambiente. El logo cuenta con efectos verdes claros y celestes, este último color está relacionado con el agua y la limpieza que buscan los consumidores en los productos a comercializar.

Figura 7.5. Logo de AYNi



Fuente: Elaboración propia

7.6.2. Precio

La estrategia para los precios está dada por el mercado. En ese sentido se busca vender y cobrar sólo el volumen comercializado. Los precios por litro a comercializar de producto se presentan en la Tabla 7.4.

Tabla 7.4. Precios (S/) de productos AYNi por litro

Producto	Precio sin IGV	IGV	Precio con IGV
Champú	7.00	1.26	8.26
Jabón líquido	8.00	1.44	9.44
Desinfectante	4.00	0.72	4.72
Lavavajillas	6.00	1.08	7.08

Fuente: Elaboración propia

Estos precios podrían ser ajustados en el tiempo, dependiendo del incremento por parte del proveedor. Esto no debería afectar las condiciones del mercado, pues **AYNi** seguiría siendo la alternativa de calidad más económica. Algunos aspectos para tomar en cuenta son:

- Precios de la competencia.
- Costos de funcionamiento.
- Márgenes proyectados.

Por otro lado, como se mencionó en el estudio de mercado, en un punto de Lima Norte se podrán adquirir los envases recargables de dos tamaños:

- Envase de un litro a S/ 1.5 (ver Figura 7.6).

Figura 7.6. Envase de 1 litro



Fuente: Elaboración propia

- Envase de cuatro litros a S/ 4.0 (ver Figura 7.7).

Figura 7.7. Envase de 4 litros



Fuente: Elaboración propia

7.6.3. Plaza

AYNI contará con una oficina que funcionará como centro de operaciones: oficinas y almacén. De este almacén partirán los trabajadores con las recargas de productos a los

dispensadores. Tomando en cuenta que no existen tiendas físicas: los únicos puntos que se pueden considerar como plazas son los mismos dispensadores. Por otro lado, se tendrá un estante que vaya circulando por los principales centros donde se ubiquen las máquinas para ofrecer los envases.

También se puede considerar como un canal de distribución de información, no de producto, a las redes sociales por los que se realizará desarrollo publicitario en las diferentes etapas del proyecto.

7.6.4. Promoción

Los medios digitales y las redes sociales serán el principal medio de publicidad para **AYNI**, en especial Facebook y Twitter las cuales redireccionan a la página web si así lo desea el usuario. La página web de la empresa será: www.ayni-limpieza.pe en el cual se podrá observar el origen de la empresa, puntos donde se ubican los dispensadores, y productos comercializados. También se emplearán Google Ads con periodicidad mensual, que incluya el logo y videos de funcionamiento, ubicación y uso de los dispensadores.

Además, se repartirá merchandising de la empresa, en especial bolsas de telas que pueden ser usadas para las compras y que van acorde con los objetivos que busca la empresa que es ahorro y reducción de desechos (ver Figura 7.8). Durante la etapa de lanzamiento se regalarán alrededor de 500 envases de un litro y 300 envases de cuatro litros, los cuales mostrarán el nombre y logo de la empresa (ver Figura 7.6 y 7.7).

Los trabajadores emplearán uniformes que muestren la marca y los colores elegidos para la empresa (ver Figura 7.9). Asimismo, la camioneta en la que se desplazarán con los productos también llevará el logo de la empresa (ver Figura 7.10). El vehículo al desplazarse en la zona de interés en el corto y mediano plazo deberá ser identificado por los consumidores.

Figura 7.8. Bolsas de regalo



Fuente: Elaboración propia

Figura 7.9. Empleados uniformados



Fuente: Elaboración propia

Figura 7.10. AYNi móvil



Fuente: Elaboración propia

7.7. Comportamiento del consumidor

A partir del estudio de mercado y del análisis de los consumidores de la zona de interés se puede señalar lo siguiente:

- Pertenecen mayormente a los NSE B y C de distritos relativamente jóvenes pujantes, emprendedores, y de capacidad económica y educativa creciente en lo que se incluye la preocupación por el medio ambiente.
- Sus familias están conformadas mayormente por 3 o 4 integrantes.
- Mayormente una mujer es la que se encarga de las compras del hogar.
- Realizan sus compras en: mercados, mayoristas y supermercados con frecuencia normalmente quincenal y mensual.
- Los productos que más consumen son: champú, desinfectantes, lavavajillas y jabón líquido, en presentaciones de medio y 1 litro, y con gastos mensuales que varían entre los S/ 50 y S/ 150.

7.8. Presupuesto

La Tabla 7.5 presenta el presupuesto de mercadotecnia conformado por tres grupos:

- ***Campaña de Lanzamiento***

Dentro de esta partida están las bolsas de tela y botellas de regalo, uniformes y evento de lanzamiento. El presupuesto es de S/ 58,600.

- ***Gastos frecuentes***

Se continuarán regalando bolsas de telas, brindando uniformes al personal y se mantendrá por épocas a los impulsores a lo largo de la vida del proyecto. En este caso se van indexando a la inflación, variando desde S/ 55,490 el primer periodo hasta S/ 18,141 en el quinto periodo.

- ***Publicidad en medios digitales***

Son los anuncios en Google Ads y redes sociales.

Tabla 7.5. Presupuesto de marketing (S/)

Actividades	0	1	2	3	4	5
Campaña de lanzamiento	58,600					
Bolsas de tela	4,500					
Botellas 1 litro	500					
Botellas 4 litros	600					
Uniformes	600					
Evento	52,400	14,600				
Gastos frecuentes de MKT		55,490	16,602	17,100	17,613	18,141
Bolsas de tela		900	927	955	983	1,013
Uniformes		618	637	656	675	696
Evento		53,972	15,038	15,489	15,954	16,432
Publicidad en medios		8,400	8,652	8,912	9,179	9,454
Google Ads		6,000	6,180	6,365	6,556	6,753
Redes sociales		2,400	2,472	2,546	2,623	2,701
TOTAL	58,600	63,890	25,254	26,011	26,791	27,595

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VIII: PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo, tiene como objetivo identificar los principales procesos y actividades de la empresa, desarrollar el plan funcional operativo de “*AYNF*”. Asimismo, se determinará la ubicación del centro de operaciones y lugar donde funcionarán las oficinas administrativas y centro de distribución hacia los puntos de venta.

También se presentará el plan de comercialización, los indicadores de control de la empresa y se elaborará un presupuesto que incluya activos fijos, costos y gastos. Todo ello alineado al estudio de mercado y planes presentados previamente.

8.1. Objetivos de las operaciones

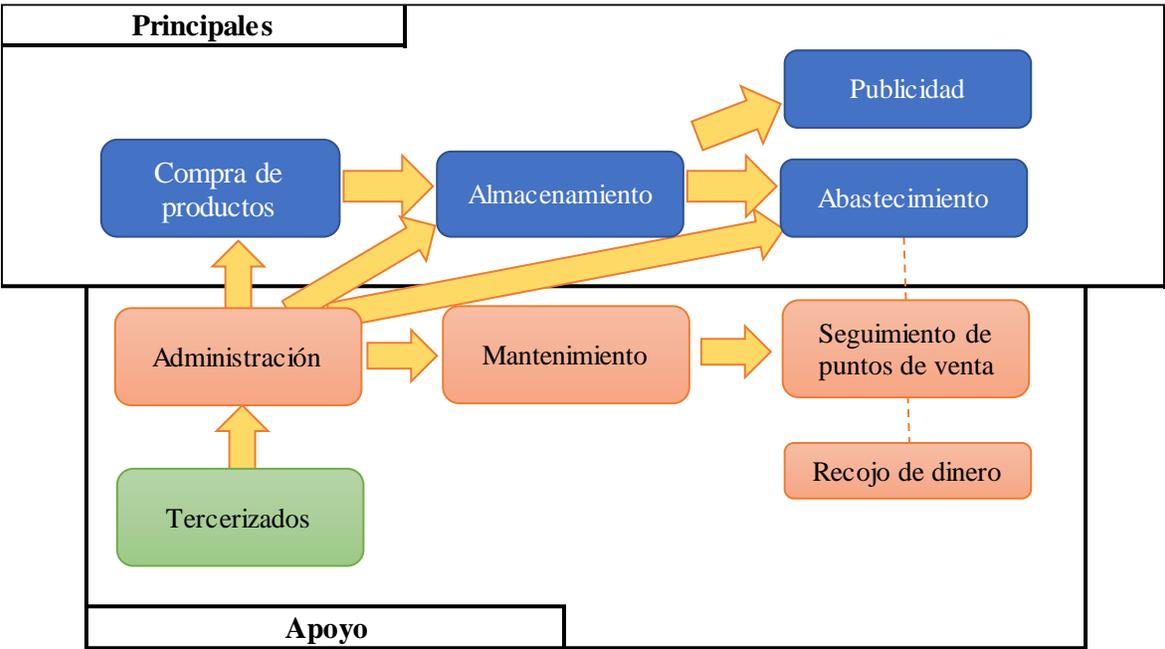
Los objetivos del plan operacional son:

- Identificar y describir los procesos y actividades de “*AYNF*”.
- Definir la ubicación y distribución del centro de operaciones.
- Determinar los puntos de venta donde se ubicarán los dispensadores.
- Identificar los principales riesgos y acciones de contingencia para el óptimo funcionamiento de la empresa.
- Señalar los principales indicadores de control para los dispensadores.
- Desarrollar un plan operativo que minimice las pérdidas buscando la máxima eficiencia de los recursos de la empresa.
- Proponer un presupuesto de operaciones que incluya las inversiones iniciales, los costos y gastos recurrentes y no recurrentes.

8.2. Procesos, subprocesos y actividades

Para el desarrollo de los procesos y actividades se toma como referencia la cadena de valor presentada en el planeamiento estratégico, en el que se identificaron dos tipos de procesos: principales y de apoyo. La Figura 8.1 presenta de manera general estos procesos los cuales se desagregarán más adelante.

Figura 8.1. Procesos de AYNi



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Figura 8.1 existen procesos principales (color azul) y de apoyo (color rojo), y dentro de este último grupo los tercerizados (color verde). La Tabla 8.1 presenta los subprocesos y actividades de cada uno de ellos.

Tabla 8.1. Procesos, subprocesos y actividades de AYNÍ

Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Actividad
Principal	Compra de productos	Selección de proveedores	Identificación de proveedores
			Negociación con proveedores
		Pedidos	Revisión de stocks
			Solicitud de productos
	Almacenamiento	Almacenamiento	Inventario de productos
			Almacenamiento de productos
	Publicidad	Diseño	Creación de publicidad
			Solicitud de merchandasing
			Organización de eventos
		Manejo de redes	Control y lanzamiento en redes
	Distribución de productos	Abastecimiento en dispensador	
De Apoyo Propio	Abastecimiento	Control de puntos	Supervisión de dispensador
			Recolección de dinero
			Venta de envases
	Administración	Supervisión	Monitoreo de compras
			Monitoreo de almacenamiento
			Monitoreo remoto de abastecimiento
			Control de tesorería
			Monitoreo general
			Planificación
	Mantenimiento	Mantenimiento de activo fijo	Planificación de compras
			Planificación financiera
			Planificación general
			Limpieza de dispensador
Mantenimiento preventivo de maquinaria			
Reporte por unidad			
De Apoyo Tercerizado	Contabilidad	Contabilidad	Registro contable
			Asesoría contable-financiera
			Estimación de impuestos
	Legal	Legal	Asesoría legal
	Servicios Generales	Limpieza	Actividades de limpieza y acondicionamiento

Fuente: Elaboración propia

8.2.1. Procesos principales

Como se identificó anteriormente, son los procesos que están relacionados directamente con la entrega de valor del producto. En este caso son: compras, almacenamiento, publicidad y abastecimiento.

8.2.1.1. Compras de productos

Dentro de este proceso, se realizará el reclutamiento y selección de proveedores de productos de higiene y limpieza; con la idea de formar alianzas estratégicas con empresas fabricantes que a la vez estén alineadas a los valores que promueve AYNI.

Se tiene planeado trabajar sólo con empresas de primer nivel como: Unilever, P&G, Essity (Grupo Familia), Virutex Ilko, entre otras. Como se puede apreciar en el Anexo I, se ha tenido acercamiento con ejecutivos de algunas de las empresas indicadas.

Es necesario establecer un sistema de aseguramiento de calidad para los productos, los puntos indicados a continuación propiciarán lo indicado:

- Revisión de contratos de productos
- Especificaciones de producto (composición)

8.2.1.2. Almacenamiento

Los productos adquiridos a proveedores serán despachados y recibidos en las instalaciones de **AYNI**, donde se realiza una revisión y manejo de almacenamiento, con prácticas modernas de control de inventarios. De esta forma el control de almacenes es más eficiente al reducir los tiempos. Cabe mencionar que, el almacén se encontrará en el mismo sitio de las oficinas lo que será tomado en cuenta para aspectos de desplazamiento y seguridad de los trabajadores.

8.2.1.3. Publicidad

La publicidad es un factor clave para el desempeño y éxito de las operaciones de **AYNI**. Por lo cual, se contará con un publicista que se dedique al monitoreo de las estrategias de promoción, lo que incluye el diseño y el control de las redes sociales. En ese sentido, el

encargado creará la publicidad colocada in-situ en los dispensadores y zonas cercanas, propondrá el desarrollo de merchandasing, y el desarrollo de eventos de acuerdo con el presupuesto que se le asigne.

En cuanto a las redes sociales se deberá monitorear la interacción que se tienen los usuarios a partir de:

- Número de visitas
- Tiempo de permanencia
- Audiencia por área de influencia
- Características e intereses de los visitantes
- Porcentaje de rebote
- Interacción por dispositivo

8.2.1.4. *Abastecimiento*

El proceso de abastecimiento tiene una parte de sus subprocesos en los procesos principales, específicamente el abastecimiento de los dispensadores con los productos a comercializar que son: champú, desinfectante, lavavajilla y jabón líquido.

El reabastecimiento de los productos es una actividad clave, por lo cual, a través del monitoreo remoto y permanente de los volúmenes de producto en cada dispensador se asegurará una reposición continua. Durante el reabastecimiento el operario, el operario encargado realizará una limpieza rápida del dispensador.

8.2.2. *Procesos de apoyo propios*

En el caso de *AYNI* existen procesos de apoyo propios desarrollados por personal propio.

8.2.2.1. *Apoyo de Abastecimiento*

El control de puntos de venta a los clientes es uno de los subprocesos que agrupa actividades de apoyo para *AYNI*. El operario que realice la reposición de productos en los

dispensadores deberá realizar un chequeo superficial de la máquina; asimismo, deberá retirar y registrar el dinero que se encuentre en el dispensador y entregarlo a la administración en las instalaciones de la empresa.

Por otro lado, será necesario que el personal de apoyo de abastecimiento complemente las actividades de entrega gratuita y venta de envases reutilizables en los distintos puntos de venta.

8.2.2.2. Administración

El gerente general de la empresa será el responsable de planificar y monitorear todos los procesos. Para ello deberá tener comunicación constante con los empleados, teniendo la potestad de delegar actividades si así lo considera.

El administrador planifica y monitorea los recursos monetarios de la empresa, asignándolos eficientemente para pagos de productos y planillas, a partir de las cobranzas. Asimismo, lleva un adecuado control documentario de la empresa, armando expedientes ordenados que permitan ser auditados por los accionistas y las instituciones pertinentes.

El administrador también gestionara las pólizas de seguros de las oficinas, almacenes y dispensadores colocados en diferentes puntos, para prevenir las eventualidades que se puedan generar por robos o daños físicos; igualmente se está promocionando el pago con monederos digitales en los dispensadores para evitar el efectivo lo más que se pueda.

8.2.2.3. Mantenimiento

Los dispensadores son máquinas y como tales requieren de mantenimientos preventivos para mantener su nivel de funcionamiento. Por ello, se tiene programado realizar mantenimientos trimestrales. Ante cualquier eventualidad y de ser necesario, se contará con personal para mantenimientos correctivos. Cada vez que se realice un mantenimiento y/o reparación el encargado preparará un informe que será archivado.

8.2.3. Procesos de apoyo tercerizados

El segundo grupo de procesos de apoyo son desarrollados por otras empresas o personas, que no se encuentran en planillas de *AYNI*.

8.2.3.1. Contabilidad

Consiste en los registros contables y análisis de cuentas que aseguren un adecuado proceso contable y la correcta y puntual estimación de impuestos. Para esto, se entregará la información y los documentos de manera quincenal en sobre cerrado que permita cumplir con sus funciones.

8.2.3.2. Legal

Asesoría legal de parte de un profesional o un estudio ante cualquier contingencia de esta índole. Para ello se entregará la información relacionada al caso para solucionar en el corto plazo la controversia.

8.2.3.3. Limpieza y acondicionamiento

Consisten en las actividades de limpieza y aseo de las oficinas e instalaciones de *AYNI*. También se incluyen las actividades relacionadas a reparar instalaciones eléctricas y gasfitería en el centro de operaciones.

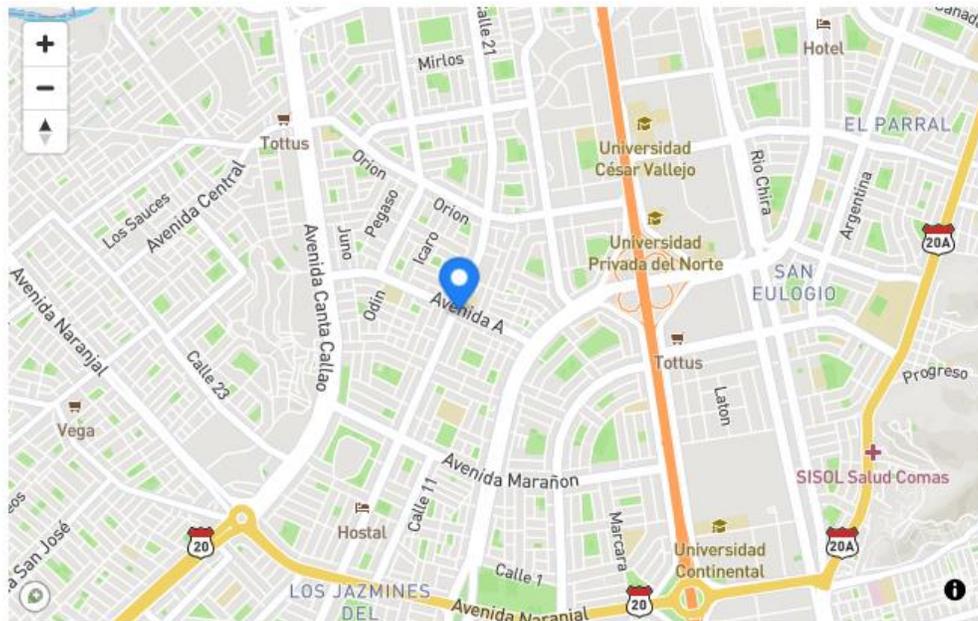
8.3. Ubicación y centro de operaciones

El centro de operaciones de “*AYNI*” se encontrará en Los Olivos, exactamente en la Avenida Próceres de Huandoy (ver Figura 8.2). Se trata de un local que cuenta con las siguientes características (ver Anexo III):

- Antigüedad: 2008
- Área comercial de 130 metros cuadrados
- Acceso rápido a principales avenidas que conectan a los demás distritos de Lima Norte.

- Cuenta con 1 baño.
- Sin amoblar y libre de separaciones.
- Precio mensual de alquiler: S/ 2,500.

Figura 8.2. Ubicación de AYNi



Fuente: Trovit (2022)

La disposición que tendrá el local se presenta a manera de layout en la Figura 8.3.

Figura 8.3. Layout local de AYNi



Fuente: Elaboración propia

8.4. Tecnología empleada

En este punto se presentará los equipos y tecnología que se utilizarán en el plan de negocios, principalmente a partir de los dispensadores automáticos, el monitoreo remoto de los dispensadores y la página web.

8.4.1. Dispensadores

Los dispensadores son de la marca Haloo Vending (<https://www.haloo-vending.com/>), marca china cuya casa matriz se ubica en Guandong. Es una empresa que opera desde el año 2015 y que comercializa sus productos en el sureste de Asia (40%), Europa Occidental (20%) y América del Norte (8%).

El modelo de la máquina es HL-D001 (ver Figura 8.4) con capacidad de hasta 200 litros y capacidad de reparto de hasta cinco productos (40 litros por cada producto). Las dimensiones son de 190 (alto) x 140 (ancho) x 100 (profundidad) y está elaborado en metal que puede ser personalizado con pegatinas.

Figura 8.4. Modelo de dispensador



Fuente: Haloo-vending.

El dispensador funciona con un software y un dispositivo GPS (ver Figura 8.5), el cual es usado en varios países del mundo incluido el Perú, el software es Gurtam (<https://gurtam.com/es>), a partir del cual se pueden identificar fácilmente los niveles y a la vez el volumen de los productos en cada máquina dispensadora, de esta manera se monitorea y se puede planificar mejor la recarga de reabastecimiento.

Figura 8.5. Software de dispensador



Fuente: Gurtam.

8.4.2. Página Web

La página web de **AYNI** será informativa, pero tratará de estudiar y mostrar en lo que se pueda la experiencia de los usuarios (Barba, 2014). Para ello se debe tener una propuesta, realizar el diseño, desarrollar las animaciones y el contenido, medir las resoluciones y los tipos de analytics que se deseen medir. La Figura 8.6 muestra los pasos a seguir para el desarrollo de la página web.

En la Figura 8.7 se presenta la pantalla de ingreso de la web de **AYNI**. Se compartirá una breve reseña de la empresa, se brindará información de los productos que se ofrecen, logo de la empresa, los lugares de venta donde se encuentran los dispensadores. También se podrá contactar a los usuarios con la empresa. Asimismo, conforme se vayan dando las ventas se realizará el cálculo de los envases de plástico que se están dejando de usar, en favor del

beneficio ambiental de la propuesta de AYNI, esto será resaltado en la pestaña de “Ayuda al medioambiente”.

Figura 8.6. Esquema de desarrollo de página web



Fuente: Barba, 2014.

Figura 8.7. Página web de AYNI



Fuente: Elaboración propia

8.5. Valor económico del modelo de Negocio de AYNI

A partir de los resultados del estudio de mercado, actualmente las familias gastan en promedio S/ 75.00 en productos de higiene y limpieza. Los resultados también indican que en promedio las familias consumen productos de 760 ml, 1.75 veces al mes.

Estimaremos un ahorro mensual y anual del cual podrían beneficiarse las familias, la Tabla 8.2 muestra que el precio promedio de *AYNI* para cada uno de los 4 productos es S/ 6.25, por lo cual, en base a los hábitos del consumidor el gasto mensual y anual sería de S/ 33.29 y S/ 399.53, respectivamente. Es así como el ahorro mensual y anual sería de S/ 61.61 y S/ 739.27, respectivamente.

Tabla 8.2. Ahorro estimado

Litros por producto	0.76
N° veces al mes	1.75
N° productos	4
Valor promedio por producto (S/)	6.25

Gasto mensual con <i>AYNI</i> (S/)	33.29
Gasto mensual actual (S/)	75.00
Ahorro mensual (S/)	41.71

Gasto anual con <i>AYNI</i> (S/)	399.53
Gasto anual actual (S/)	1,138.80
Ahorro anual (S/)	739.27

Fuente: Elaboración propia

Las estimaciones muestran que las familias podrían generar un ahorro promedio de hasta 55.6% mensualmente con respecto a los gastos destinados a este tipo de productos.

Anualmente, se estaría ahorrando cerca del 50% de una remuneración básica mensual y el 5% sobre el costo de la canasta básica familiar.

8.6. Valor ambiental del modelo de negocio de AYNI

Considerando que la vida útil aproximada de los envases que utiliza AYNI es de tres años, *AYNI* fomentará el cuidado ambiental, la economía circular y sostenibilidad a partir del reutilización de envases de plástico y posteriormente a través del reciclaje.

Asumiendo, que cada envase pesa alrededor de 25 gramos de plástico, la Tabla 8.3 muestra que *AYNI* permitiría reducir el consumo de 5.28 toneladas de plástico el primer año y de 10.5 toneladas el quinto año. Es así como a partir del proyecto podrían ahorrarse 39.57 toneladas de plástico equivalente a la generación de 131.36 toneladas de dióxido de carbono.

Tabla 8.3. Impacto ambiental por plástico

	1	2	3	4	5
Envase de champú	1,535,125	1,918,900	2,302,700	2,686,475	3,070,250
Envase de jabón líquido	755,375	944,225	1,133,075	1,321,925	1,510,750
Envase de desinfectante	1,437,650	1,797,075	2,156,475	2,515,900	2,875,325
Envase de lavavajillas	1,547,300	1,934,125	2,320,975	2,707,800	3,094,625
Gramos de plástico	5,275,450	6,594,325	7,913,225	9,232,100	10,550,950
Kilos de plástico	5,275	6,594	7,913	9,232	10,551
Toneladas de plástico	5.28	6.59	7.91	9.23	10.55
Toneladas de CO2	17.51	21.89	26.27	30.65	35.03

Fuente: Elaboración propia

8.7. Costeo de los productos

Los datos de la Tabla 6.3 mostraron los precios con y sin IGV. Los precios sin IGV de acuerdo con lo conversado con los ejecutivos de prestigiosas empresas tienen un margen de 30% por lo que el costo por litro de cada producto es el mostrado en la Tabla 8.4.

Tabla 8.4. Costeo de productos

Producto	Precio sin IGV	Margen	Costo
Champú	7.00	30%	4.90
Jabón líquido	8.00	30%	5.60
Desinfectante	4.00	25%	3.00
Lavavajillas	6.00	25%	4.50

Fuente: Elaboración propia

Los costos de los productos se obtuvieron de cotizaciones con ejecutivos de prestigiosas empresas. Por otro lado, los accionistas decidieron tener un margen bruto de 30% para los casos de champú y jabón líquido; y de 25% para los casos de desinfectantes y lavavajillas. Los márgenes se encuentran dentro de los rangos plausibles señalados por expertos del sector.

Cabe mencionar que los productos que se ofrecerán presentan aromas neutrales o los más aceptados en el mercado. En el caso del champú y de jabón líquido serán de aromas neutros; mientras que en el caso de desinfectante será de aroma lavanda y lavavajillas será de aroma a limón.

8.8. Ubicación de los dispensadores

Se plantea colocar en el inicio de las operaciones 20 máquinas en diferentes puntos de Lima Norte. Tentativamente la distribución podría ser la siguiente:

- 3 máquinas en Plaza Norte
- 3 máquinas en Mega Plaza
- 2 máquinas en mercado mayorista Conzac
- 1 máquina mercado Panamericana Norte
- 1 máquina mercado Villa del Norte
- 1 máquina mercado central Fevacel

- 1 máquina mercado modelo del Cono Norte
- 1 máquina centro ferretero del Cono Norte
- 1 máquina mercado Unicashi
- 1 máquina mercado central de Tahuantinsuyo
- 1 máquina mercado El Ermitaño
- 1 máquina mercado El Naranjal
- 1 máquina modelo Lomas de Carabayllo
- 1 máquina modelo San Pedro de Carabayllo
- 1 máquina Mercado Virgen de las mercedes San Martín de Porres

A partir del segundo año y de acuerdo con la evolución de las demandas se podrían agregar más dispensadores.

8.9. Comercialización estimada

La comercialización estimada toma en cuenta variables como: tiempos de traslado, resultados de demanda por producto a partir del estudio de mercado, consumo promedio, y el crecimiento de la demanda de 40% del mercado meta en el primer año hasta 80% en el quinto año, es decir en ningún momento se asume que las máquinas funcionan al 100% de su capacidad. Además, se toma en cuenta un crecimiento de los hogares de 2% anual, el cual es el crecimiento anual que han tenido los hogares en el periodo intercensal 2007-2017. En la Tabla 8.5 se presenta la evolución esperada de demanda anual para cada uno de estos productos.

Tabla 8.5. Comercialización estimada anual (litros)

	1	2	3	4	5
Champú	61,405	76,756	92,108	107,459	122,810
Jabón líquido	30,215	37,769	45,323	52,877	60,430

Desinfectante	57,506	71,883	86,259	100,636	115,013
Lavavajillas	61,892	77,365	92,839	108,312	123,785

Fuente: Elaboración propia

8.10. Indicadores de control

Con el objetivo de monitorear las actividades de la empresa, en la Tabla 8.6 se presentan seis indicadores de control con su respectiva métrica, escala, forma de medición y meta que se busca alcanzar.

Tabla 8.6. Indicadores de control operativo

Indicadores	Métrica	Escala	Forma de medición	Meta
Nivel de satisfacción del cliente	Nº de clientes satisfechos y muy satisfechos / Total de encuestados	1: Insatisfecho	Encuesta virtual o presencial	> 90%
		2: Poco Satisfecho		
		3: Satisfecho		
		4: Muy satisfecho		
Método de pago más utilizado	Número de pago más frecuente / Número total de pagos	Efectivo, tarjeta o transferencia	Base de datos de la empresa	No aplica
Nivel mínimo de stock de producto de MP	Inventario mínimo	Unidades en litros de producto	Vía GPS	Alerta al 25%
Nivel mínimo de inventario de Productos	Inventario mínimo	Litros de demanda mensual	Observación de almacenes	Alerta al 20%
Reclamos	Número de reclamos	Reclamos por periodo	Libro de reclamaciones	< 5% de compras
Demanda de producto	Litros comprados	Numérica	Base de compras y pagos	Alerta al demandarse < 80% de lo planificado

Fuente: Elaboración propia

8.11. Riesgos y contingencias

A partir del análisis de los procesos, se han podido identificar algunos eventos que podrían afectar de manera crítica las actividades de *AYNI*. Por ello en la Tabla 8.7 se señalan las acciones que podrían mitigar los efectos negativos.

Tabla 8.7. Riesgos operativos

Riesgo	Acción
Desabastecimiento de un proveedor	Se realizarán compras frecuentes a varios proveedores estratégicos para evitar la dependencia a un solo proveedor.
Falla de vehículo	Se alquilará un vehículo mientras dure su reparación
Falla de dispensador	Envío inmediato de personal para su reparación
Pérdida y robos en local	Comunicación a policía y uso de video cámaras.

Fuente: Elaboración propia

8.12. Presupuesto

A partir de lo desarrollado se elabora el presupuesto operativo de la empresa para el horizonte de evaluación (ver Tabla 8.8) en el que se incluyen: los costos de las ventas proyectadas, el alquiler del local, los gastos de servicios, gasolina, GPS, y ocupación de los lugares en las zonas de compra. Por otro lado, la Tabla 8.9. presenta las inversiones en activos fijos requeridos y en gastos preoperativos.

Tabla 8.8. Presupuesto Costos Operativos

	1	2	3	4	5
Champú	300,885	376,106	451,327	526,548	601,769
Jabón líquido	169,205	211,506	253,807	296,109	338,410
Desinfectante	172,519	215,649	258,778	301,908	345,038
Lavavajillas	278,516	348,145	417,774	487,402	557,031
Alquiler	30,000	30,900	31,827	32,782	33,765
Servicios	6,000	6,180	6,365	6,556	6,753

Gasolina	4,200	4,326	4,456	4,589	4,727
GPS	6,000	6,180	6,365	6,556	6,753
Ocupación lugar	170,400	175,512	180,777	186,201	191,787
Subtotal	1,137,724	1,374,503	1,611,477	1,848,652	2,086,034

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8.9. Presupuesto de Inversiones Operativas

	Año 0		
	Costo unitario	Unidades	Costo Total
Acondicionamiento local	3,000	1	3,000
Máquinas	19,608	20	392,160
Vehículo	38,000	1	38,000
Página Web	920	1	920
Celulares	800	1	800
Sillas	300	6	1,800
Escritorios	500	2	1,000
Estantes	300	2	600
Cámaras	500	1	500
Mesa de reuniones	1,000	1	1,000
Impresora	1,000	1	1,000
INVERSIÓN TOTAL			440,780

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IX: PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS

En este capítulo se presenta los objetivos organizacionales y relacionados a los empleados de *AYNI*. Se requiere señalar las estructuras bajo las cuales funcionará la empresa y los recursos necesarios para un adecuado funcionamiento.

9.1. Objetivos del plan organizacional y de recursos humanos

Los objetivos de este plan funcional son:

- Definir la estructura societaria legal, tributaria y laboral para los empleados.
- Proponer un organigrama que permita desarrollar de manera óptima y eficiente las actividades de *AYNI*.
- Elaborar el perfil de los empleados, sus funciones y sus competencias.
- Definir las actividades que serán tercerizadas y el perfil de la empresa a contratar.
- Explicar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de los empleados y empresas colaboradoras.
- Proponer indicadores de desempeño para los colaboradores de la empresa.
- Elaborar un presupuesto que incluya los gastos de planillas y los gastos preoperativos de constitución empresarial.

9.2. Estructuras empresariales

La empresa “*AYNI*” cumplirá con todos los requisitos legales que exige la normativa actual. En ese sentido será registrada en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP) y cuyo proceso puede realizarse de manera semipresencial. SUNARP (2018), señala que los pasos son:

- ***Búsqueda de reserva de nombre***

Aunque no es un paso obligatorio es recomendable realizarlo previo a la constitución de la empresa. Al momento de registrar el nombre verificar que no existan coincidencias y se evitan contingencias legales futuras.

- ***Elaboración de la Minuta de Constitución de la Empresa o Sociedad***

Es el acto constitutivo conformado por pacto social y estatutos. En este momento se nombra a los administradores o representantes.

- ***Aporte de capital***

El aporte puede ser monetario y/o en bienes. En el primer caso debe ser acreditado por una institución financiera, mientras que en el segundo debe realizarse la transferencia a favor de la persona jurídica.

- ***Elaboración de Escritura Pública ante el notario***

El acto constitutivo debe ser legalizado por un notario quien generará la Escritura Pública. Además de la firma del notario deben estar las firmas de los socios.

- ***Inscripción de la empresa o sociedad en el Registro de Personas Jurídicas de la Sunarp***

Se registrará la empresa como sociedad o como empresa de responsabilidad limitada. El proceso es realizado por notario y tarda un día de verificación.

- ***Inscripción al RUC para Persona Jurídica***

Se genera el Registro Único de Contribuyentes (RUC) que identifica a la empresa y sus principales actividades.

Los accionistas, además realizarán el registro de la marca “**AYNI**” en INDECOPI, lo cual le permitirá usar la marca exclusivamente por diez años. Cabe señalar que la inscripción puede contener: símbolos, palabras, nombres, frase, logos o una mezcla de ellos. El trámite es sencillo y puede realizarse de manera virtual.

9.2.1. Esquema societario

“**AYNI SAC**” será el nombre de la empresa y tendrá una estructura de Sociedad Anónima Cerrada (SAC) de acuerdo con la Ley General de Sociedades. Los socios de la empresa son los integrantes de esta tesis, quienes nombrarán al Gerente General y administrador que los representará en las operaciones.

9.2.2. Aportes de los socios

Los socios realizarán aportes monetarios a cambio de acciones al momento de inscribir la empresa. El capital inicial será equivalente a las inversiones necesarias para iniciar las operaciones.

9.2.3. Tratamiento tributario

“**AYNI SAC**” como empresa formal cumplirá con sus obligaciones tributarias, es decir con el pago puntual de impuestos a partir de un adecuado cálculo. Para ello se acogerá al régimen MYPE tributario o RMT. SUNAT (2022) indica que este régimen está destinado a emprendedores que conformen micro y pequeñas empresas. La empresa debe cumplir los siguientes requisitos:

- Realizar actividades empresariales de tercera categoría.
- Presentar ingresos que no superen 1,700 UIT en el periodo fiscal.
- Encontrarse domiciliado en el país.
- Se puede emitir comprobantes como: facturas, boletas de venta, tickets, liquidaciones de compra, notas de crédito y débito, y guías de remisión.
- Los libros que se llevan varían, sin embargo, en la escala más alta (500 a 1,700 UIT) se solicita: registro de compras, registro de venta libro diario, libro mayor y libro de inventarios y balances.
- Se realizan pagos a cuenta del Impuesto a la Renta dependiendo de la facturación. Montos menores a 300 UIT declaran y pagan 1% de los ingresos netos mensuales; si se supera ese monto es 1.5% o con coeficiente. Sin embargo, para la declaración existe una tasa progresiva de 10% hasta las 300 UIT, luego de la cual pasa a 29.5%.
- Estimación y declaración de pagos de IGV similar a los otros regímenes.

9.2.4. Normativa laboral

Tomando en cuenta que **AYNI** funcionará bajo el régimen RMT, deberá realizar contratos a todos sus empleados, lo cual será informado al ente pertinente que es el Ministerio de Trabajo. Ninguno de los trabajadores podrá tener un sueldo mensual menor a S/ 930 que es la remuneración mínima vital (RMV). Cabe señalar que todos los trabajadores tienen derecho a descansos semanales y al pago de horas extras en caso se excedan las 48 horas de trabajo semanales. Como parte de los beneficios, el empleador que es **AYNI** realiza los

aportes de EsSalud por cada trabajador quien además tiene derecho a un periodo vacacional de 15 días anuales. La Tabla 8.1 señala las principales características de este régimen.

Tabla 9.1. Régimen laboral MYPE

MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
Remuneración Mínima Vital (RMV)	Remuneración Mínima Vital (RMV)
Jornada de trabajo de 8 horas	Jornada de trabajo de 8 horas
Descanso semanal y en días feriados	Descanso semanal y en días feriados
Remuneración por trabajo en sobretiempo	Remuneración por trabajo en sobretiempo
Descanso vacacional de 15 días calendarios	Descanso vacacional de 15 días calendarios
Cobertura de seguridad social en salud a través del SIS (SEGURO INTEGRAL DE SALUD)	Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD
Cobertura Previsional	Cobertura Previsional
Indemnización por despido de 10 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 90 días de remuneración)	Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración)
	Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de trabajo de Riesgo (SCTR)
	Derecho a percibir 2 gratificaciones al año (Fiestas Patrias y Navidad)
	Derecho a participar en las utilidades de la empresa
	Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.
	Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.

Fuente: SUNAT (2022).

9.2.5. Valores de la organización

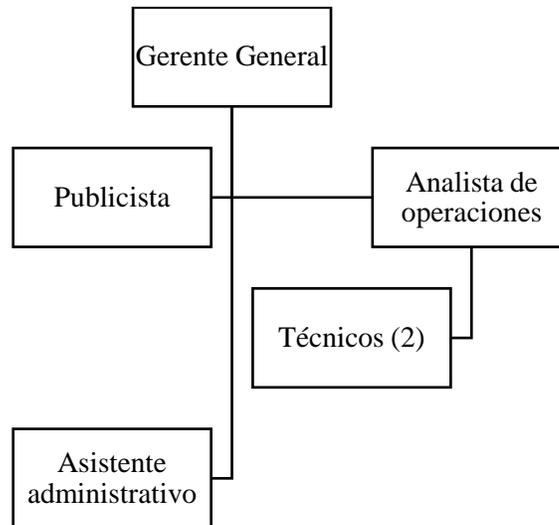
Los valores de la organización se resumen de la siguiente manera:

- Calidad.
- Puntualidad y organización.
- Transparencia y cumplimiento.
- Orientación al cliente.
- Excelencia operativa.
- Conciencia y responsabilidad ambiental.

9.3. Organigrama

La Figura 9.1 presenta el organigrama que incluye a todos los colaboradores de *AYNI* que se encuentran en planillas. Se tratan de seis colaboradores.

Figura 9.1. Organigrama de *AYNI*



Fuente: Elaboración propia

9.4. Perfiles de los empleados

En este punto se indican los perfiles de cada empleado. Se señalan las funciones, experiencia y competencias necesarias para su buen desempeño.

9.4.1. Gerente General

Tiene la principal función de administrar la empresa y gestionar eficientemente los recursos. Será el encargado de rendir cuenta a los accionistas. Asimismo, se encargará de liderar el equipo delegando funciones a los demás colaboradores.

Los requisitos mínimos para este puesto son:

- Profesional universitario titulado de las carreras de: Administración, Ingeniería de Gestión Empresarial, Ingeniería Industrial o Economía.
- Experiencia no menor a tres años como administrador general de empresas medianas o pequeñas, o jefe de áreas de empresas grandes o corporativas.

Las principales competencias para este puesto son:

- Liderazgo
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Enfocado en objetivos de corto y largo plazo

9.4.2. *Publicista*

Su principal función es promocionar la empresa en redes y canales digitales, identificando y evaluando la demanda de los distritos. También organiza eventos de activación y solicita la preparación de merchandising.

Los requisitos mínimos para este puesto son:

- Profesional universitario o de instituto titulado de las carreras de: Marketing o Publicidad.
- Experiencia no menor a dos años como community manager y encargado de cuentas de publicidad.

Las principales competencias para este puesto son:

- Detallista
- Creatividad
- Orden
- Enfocado en objetivos de corto y largo plazo

9.4.3. Analista de Operaciones

Se encarga de solicitar las compras, monitorear los inventarios de almacén, los niveles de productos en los dispensadores, coordinar con los contadores y asesores legales, preparar reportes solicitados por la gerencia. Puede delegar ciertas funciones al asistente administrativo.

Los requisitos mínimos para este puesto son:

- Profesional universitario o de instituto titulado de las carreras de: Administración o Negocios.
- Experiencia no menor a dos años en actividades relacionadas a la gestión empresarial, con aplicación en finanzas y logística deseable.

Las principales competencias para este puesto son:

- Detallista
- Puntualidad
- Orden
- Enfocado en objetivos de corto y largo plazo
- Tolerancia a trabajo bajo presión.

9.4.4. Asistente administrativo

Se encarga de apoyar en funciones administrativas al Gerente General y Analista de Operaciones. Realiza conciliaciones por los pagos con tarjeta en los dispensadores, realiza trámites documentarios, apoya en la preparación de informes, y se comunica con proveedores de productos y servicios a solicitud de sus jefes.

Los requisitos mínimos para este puesto son:

- Profesional universitario o de instituto titulado de las carreras de: Administración, Negocios, o Contabilidad.

- Experiencia no menor a un año en actividades relacionadas a la gestión empresarial, con aplicación en finanzas y logística deseable.

Las principales competencias para este puesto son:

- Puntualidad
- Orden
- Responsabilidad
- Tolerancia a trabajo bajo presión.

9.4.5. *Técnicos Operarios*

Son dos y se encargarán de conducir y rellenar los dispensadores con los productos. Para ello contarán con un vehículo con el que podrán movilizarse. Asimismo, se encargarán de realizar la limpieza, mantenimiento y reparaciones de los dispensadores.

Los requisitos mínimos para este puesto son:

- Profesional técnico mecánico y/o electricista con conocimiento en máquinas dispensadoras.
- Experiencia conduciendo vehículo ligero, por lo que deberá contar con licencia de conducir vigente.
- Experiencia no menor a tres años en funciones relacionadas al puesto.

Las principales competencias para este puesto son:

- Puntualidad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Tolerancia a trabajo bajo presión.
- Organizado

9.5. Reclutamiento, selección y contratación

El capital humano representado por los trabajadores es una parte importante para la empresa. Por ello, se buscará contratar a los mejores profesionales para cada puesto dada la restricción presupuestaria. Para el reclutamiento se colgarán anuncios en sitios web como Computrabajo.com, Bumeran.com, Empleosperu.com; donde se colocarán las funciones y competencias solicitadas. Asimismo, los accionistas solicitarán a sus amigos profesionales que les referencien personas que puedan calzar con cada puesto.

Para la selección del administrador gerente, los accionistas recibirán las hojas de vida en sus correos personales. Se espera recibir no más de 20 curriculums, de los cuales se escogerán a los 10 más experimentados con quienes se comunicarán por teléfono para mantener una breve entrevista. Luego de este primer filtro, se escogerán a los 5 mejores profesionales quienes pasarán pruebas de habilidades y psicotécnicas. Los 3 candidatos con mejores resultados pasarán a formar la terna que será entrevistada y de la que saldrá el primer personal contratado.

Una vez contratado el gerente, éste junto a los accionistas participará activamente en el reclutamiento y selección de las demás posiciones. La secuencia de las evaluaciones será similar para todos los puestos. En el caso de los técnicos se les realizará pruebas técnico-prácticas que permitan verificar su destreza. Asimismo, en todos los casos se verificará que los contratados no cuenten con antecedentes policiales ni penales.

Para evitar pérdidas de tiempo, todos los integrantes de las ternas estarán informados de las funciones y salarios de los puestos. Como permite el marco laboral vigente, los colaboradores mantendrán un periodo de prueba de 3 meses luego del cual se les irá renovando de manera semestral o anual.

9.6. Servicios tercerizados

Para ciertas actividades, “*AYNI*” no contará con personal propio, sino que las tercerizará. Es el caso de los servicios contables, legales y limpieza de instalaciones. A continuación, se explica cada uno de ellos.

9.6.1. Servicios contables y legales

Se contratará un estudio que cuente con ambos tipos de profesionales. En el caso de los servicios contables, la necesidad es recurrente; mientras que en el caso de los servicios legales se espera que no sucedan eventos que afecten negativamente a la empresa. Las principales funciones serán:

- Registro de compras y ventas
- Registro de planillas, activos fijos, depreciaciones y gastos.
- Análisis de cuentas.
- Estimación de los impuestos por declarar y pagar.
- Análisis de situaciones legales específicas de la empresa.

Para la selección de la empresa que brindará los servicios se solicitarán dos cartas de recomendación de actuales clientes, historial de clientes, y que cuente con una experiencia no menor a tres años. Para su pago deberá realizar la emisión de factura.

9.6.2. Limpieza

Se contratará una persona para que semanalmente realice la limpieza de las instalaciones, siempre que alguien se encuentre presente supervisándola. Para ello, los accionistas solicitarán referencias a sus conocidos, de personas que vivan cerca de la zona. Para su pago deberá realizar la emisión de recibo por honorarios. Se espera que esta persona se caracterice principalmente por:

- Limpieza
- Puntualidad

- Orden
- Honestidad

9.7. Gastos preoperativos organizacionales

Para la formación de la empresa se incurrirán en gastos preoperativos que serán amortizados contablemente durante los tres primeros años de funcionamiento. La Tabla 9.2 presenta estos gastos que suman S/ 2,250.

Tabla 9.2. Gastos preoperativos organizacionales

Concepto	Inversión (S/)
Constitución de la empresa	1,050
Trámites municipales	500
Selección y reclutamiento	500
Contratos	200
Total (S/)	2,250

Fuente: Elaboración propia

9.8. Sueldos y gasto por servicios mensuales

Los sueldos mensuales que se ha planificado para cada puesto se presentan en la Tabla 9.3. Por otro lado, el gasto mensual por los servicios tercerizados se presenta en la Tabla 9.4.

Tabla 9.3. Sueldos mensuales

Puesto	Número	Salario (S/)
Gerente General	1	3,000
Analista de operaciones	1	2,000
Asistente administrativo	1	1,025
Publicista	1	1,200
Técnicos	2	1,025

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.4. Gasto mensual por servicios tercerizados

Puesto	Gasto mensual (S/)
Serv. Contabilidad y Legal	600
Limpieza	200

10. Fuente: Elaboración propia

10.1. Indicadores de desempeño

Para supervisar el desempeño de los trabajadores se contará con indicadores de desempeño. A partir de ellos y sus respectivas metas se podrá corregir las desviaciones que se presenten en el camino (ver Tabla 9.5). El principal objetivo de estos indicadores es reducir las demoras a partir de tardanzas y ausencias; así como mantener un buen ambiente laboral a partir de la excesiva rotación de personal y vacante no cubiertas.

Tabla 9.5. Indicadores de desempeño de RRHH

Indicador	Definición	Estimación	Fuente de información	Métrica
Rotación de personal	Permanencia de colaboradores	$(N^{\circ} \text{ renuncias} / N^{\circ} \text{ trabajadores}) \times 100\%$	Información interna	$\leq 5\%$
Ausentismo laboral	Faltas y/o tardanzas	$(N^{\circ} \text{ horas ausentes} / N^{\circ} \text{ horas totales}) \times 100\%$	Información interna	$\leq 5\%$
Accidentes laborales	N° accidentes graves	N° accidentes graves por mes	Información interna	< 1
Vacante no cubierta	Tiempo promedio de vacante no cubierta	N° días	Información interna	≤ 20

Fuente: Elaboración propia

10.2. Presupuesto organizacional y de RRHH

En la Tabla 9.6 se presenta el presupuesto del plan funcional organizacional y de RRHH el cual incorpora las inversiones presentadas en la Tabla 9.2, y los gastos de personal y servicios tercerizados los cuales son indexados con una inflación de 3% anual.

Para los dos primeros años no se está considerando los sueldos del gerente general, analista de operaciones y asistente administrativo ya que son puestos que serán asumidos por nosotros los accionistas con el propósito de reducir el mayor número de gastos posibles al inicio del proyecto.

Tabla 9.6. Presupuesto organizacional y de RRHH

	0	1	2	3	4	5
Gerente General				45,099	46,452	47,845
Analista de operaciones				18,040	18,581	19,138
Asistente administrativo				15,409	15,871	16,347
Publicista		17,004	17,514	18,040	18,581	19,138
Técnicos		58,097	59,840	61,635	63,484	65,389
Serv. Contabilidad y Legal		7,200	7,416	7,638	7,868	8,104
Limpieza		400	412	424	437	450
Constitución de la empresa	1,050					
Trámites municipales	500					
Selección y reclutamiento	500					
Contratos	200					
TOTAL (S/)	2,250	82,701	85,182	152,379	156,951	161,659

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO X: PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

En este capítulo se realizará la evaluación económica y financiera del modelo de negocio “*AYNI*”. Para ello se tomarán como insumos los presupuestos trabajados en los capítulos anteriores para ser incluidos en flujos de caja que serán descontados con una tasa que compense el riesgo financiero que asumirán los accionistas. A partir de indicadores como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), se determinará la viabilidad del proyecto. Por otro lado, con el fin de determinar los factores críticos y de mayor control, se buscará estresar las variables más relevantes al realizar un análisis de riesgo financiero.

10.1. Supuestos de la evaluación

Los supuestos que se toman en cuenta para la evaluación son:

- Se toma un horizonte del proyecto de 5 años.
- Los precios, costos y gastos no incluyen el Impuesto General a las Ventas (IGV).
- Los precios, costos y gastos toman en cuenta una inflación anual de 3% que es límite del rango meta señalado por el BCRP.
- Para la estimación del capital de trabajo se usó la metodología de máximo déficit acumulado.
- Se toma en cuenta un crecimiento de los hogares de 2% anual, que afectarán directamente la demanda de los productos comercializados.
- Se toma en cuenta una depreciación de los activos fijos y amortización de la inversión preoperativa constante para el horizonte del proyecto.
- Se liquidan los activos fijos al 5% de su valor inicial.
- Dentro de la evaluación no se está considerando el ingreso por ventas de envases por considerarse poco relevantes, y que no pertenecen al core del negocio.

10.2. Ventas e ingresos

Las ventas de los productos se reflejan directamente en los ingresos en los flujos de caja. La Tabla 10.1 muestra las ventas por productos para cada uno de los periodos. Se observa que las ventas inician en S/ 1'311,124 y llegan a S/ 2'622,248 en el quinto año del proyecto.

Tabla 10.1. Ventas por producto (S/)

	1	2	3	4	5
Champú	442,730	553,413	664,095	774,778	885,461
Jabón líquido	248,973	311,216	373,460	435,703	497,946
Desinfectante	236,926	296,157	355,389	414,620	473,852
Lavavajillas	382,495	478,119	573,742	669,366	764,990
Total	1,311,124	1,638,905	1,966,686	2,294,467	2,622,248

Fuente: Elaboración propia

10.3. Costos y egresos operativos

El principal costo de las ventas son los productos que serán colocados en los dispensadores que representan el 80.3% de las ventas. Este costo evoluciona de S/ 921,124 a S/ 1'842,248 (ver Tabla 10.2).

Las planillas de los empleados también son un gasto relevante que representa el 5.43% de las ventas a pesar de que en los dos primeros años no se consideró los sueldos del gerente general, asistente administrativo y analista de operaciones. El gasto por el lugar que ocuparán los dispensadores es otro punto relevante que alcanza el 9.78% de las ventas. Por otro lado, el desgaste de los activos fijos se ve reflejado en la depreciación que equivale al 4.76% anual de las ventas.

Cabe señalar que el total de costos y gastos es de S/ 1'384,641 en el primer periodo y llega a ser S/ 2'335,709 en el último periodo.

Tabla 10.2. Costos operativos (S/)

	1	2	3	4	5	% Promedio
Costo de Ventas	921,124	1,151,405	1,381,686	1,611,967	1,842,248	74.67%
Alquiler	30,000	30,900	31,827	32,782	33,765	1.72%
Servicios	6,000	6,180	6,365	6,556	6,753	0.34%
Gasolina	4,200	4,326	4,456	4,589	4,727	0.24%
GPS	6,000	6,180	6,365	6,556	6,753	0.34%
Ocupación lugar dispensador	170,400	175,512	180,777	186,201	191,787	9.78%
Gastos de Marketing	55,490	16,602	17,100	17,613	18,141	1.35%
Publicidad en medios	8,400	8,652	8,912	9,179	9,454	0.48%
Personal propio	75,101	77,354	113,123	116,517	120,012	5.43%
Servicios tercerizados	7,600	7,828	8,063	8,305	8,554	0.44%
Depreciación	88,156	88,156	88,156	88,156	88,156	4.76%
Amortización	12,170	12,778	5,051	5,202	5,358	0.44%
Total Costos y Gastos	1,384,641	1,585,873	1,851,881	2,093,623	2,335,709	

Fuente: Elaboración propia

10.4. Inversiones

La empresa requiere inversiones de tres tipos: gastos preoperativos, activos fijos y capital de trabajo.

10.4.1. Gastos preoperativos

Estos gastos representan inversión preoperativa inicial por conceptos de marketing y de estructura organizacional (ver Tabla 10.3). Estos gastos se consideran como intangibles y serán amortizados durante toda la vida del proyecto.

Tabla 10.3. Gastos preoperativos (S/)

Bolsas de tela	4,500
Botellas 1 litro	500
Botellas 4 litros	600
Uniformes	600
Evento	52,400
Gastos Preop. MKT	58,600
Constitución de la empresa	1,050
Trámites municipales	500
Selección y reclutamiento	500
Contratos	200
Gastos Preop. Organizacionales	2,250
Gastor Preop. Totales	60,850

Fuente: Elaboración propia

10.4.2. Activo Fijo

Los activos son bienes duraderos necesarios para el funcionamiento de la empresa y cuyo desgaste se refleja contablemente con la depreciación. Para el presente plan de negocios la inversión en activo fijo es necesaria en el Año 0 (ver Tabla 10.6) sumando S/ 440,780.

10.4.3. Capital de trabajo

El capital de trabajo son los recursos necesarios en el corto plazo para el funcionamiento de la empresa. En este caso, está representado por el desfase en la llegada del dinero procedente de pagos con tarjeta de crédito e inventarios de productos. Además de los costos y gastos necesarios para los primeros meses de funcionamiento. Para el presente caso, el capital de trabajo es equivalente a 15 días de los costos y gastos del proyecto; los que irán incrementándose año a año. La Tabla 10.4 muestra que el capital de trabajo que se requiere en el primer año es de S/ 55,620; sin embargo, las inversiones necesarias son sólo por los diferenciales. Cabe mencionar que en el último periodo se recuperan todas las inversiones realizadas por este rubro.

Para el Capital de Trabajo se utilizó la metodología del máximo déficit acumulado ya que los accionistas no cuentan con inversiones diversificadas. Este método consiste en estimar los flujos de ingresos y egresos por periodos mensuales y acumulados.

Tabla 10.4. Capital de trabajo (S/)

	0	1	2	3	4	5
Capital de trabajo		55,620	4,715	871	-4,574	-8,809
Inversión en CT	-55,620	-50,905	-3,844	-5,446	-4,234	0

Fuente: Elaboración propia

10.5. Financiamiento

AYNI será financiada por los mismos accionistas que son tres. Al requerirse una inversión en el año 0 de S/ 557,250, cada uno de los accionistas aportará un monto de S/ 185,750 que estará representado por acciones. Dado que se trata de una empresa nueva sin historial crediticio no podrá acceder a financiamiento bancario, sin avale, hasta después del segundo año. Por ello, los accionistas financiarán el proyecto con sus ahorros.

10.6. Tasa de descuento

Estamos asumiendo una tasa de descuento del 10% considerando que es una tasa mínima exigida en proyectos sociales en el país, además consideramos un 2% como una rentabilidad adicional exigida por los accionistas, por lo cual, la tasa esperada mínima será del 12%.

10.7. Estado de Resultados

La Tabla 10.5 presenta los estados de resultados para los 5 periodos evaluados. La utilidad neta es de -S/ 51,830 en el primer periodo pasando a ser S/ 217,548 en el quinto año.

Tabla 10.5. Estado de Resultados (S/)

	1	2	3	4	5
Ventas	1,311,124	1,638,905	1,966,686	2,294,467	2,622,248
Costo de Ventas	-921,124	-1,151,405	-1,381,686	-1,611,967	-1,842,248
Alquiler	-30,000	-30,900	-31,827	-32,782	-33,765
Servicios	-6,000	-6,180	-6,365	-6,556	-6,753
Gasolina	-4,200	-4,326	-4,456	-4,589	-4,727
GPS	-6,000	-6,180	-6,365	-6,556	-6,753
Ocupación lugar	-170,400	-175,512	-180,777	-186,201	-191,787
Gastos de Marketing	-55,490	-16,602	-17,100	-17,613	-18,141
Publicidad en medios	-8,400	-8,652	-8,912	-9,179	-9,454
Personal propio	-75,101	-77,354	-113,123	-116,517	-120,012
Servicios tercerizados	-7,600	-7,828	-8,063	-8,305	-8,554
Depreciación	-88,156	-88,156	-88,156	-88,156	-88,156
Amortización	-12,170	-12,778	-5,051	-5,202	-5,358
Utilidad Operativa	-73,517	53,032	114,805	200,844	286,539
Venta de Activos					22,039
Baja de Activos					0
Utilidad antes de impuestos	-73,517	53,032	114,805	200,844	308,578
Impuestos	21,688	-15,645	-33,868	-59,249	-91,031
Utilidad Neta	-51,830	37,388	80,938	141,595	217,548

Fuente: Elaboración propia

10.8. Flujos de Caja

A partir de las cifras de los estados de resultados se obtienen los flujos de caja que son ingresos y egresos reales de efectivo. El Flujo de Caja de Operaciones más el de Inversiones suman los Flujos de Caja Económicos que en el año 0 tiene inversiones de S/ 557,250; pasando a generar flujos positivos de hasta S/ 311,062 en el quinto año (ver Tabla 10.6).

Tabla 10.6. Flujos de Caja (S/)

	0	1	2	3	4	5
Ingresos		1,311,124	1,638,905	1,966,686	2,294,467	2,622,248

Egresos		-1,262,628	-1,500,583	-1,792,542	-2,059,514	-2,333,225
Flujo Caja Operativo	0	102,021	193,390	254,384	317,538	373,506
Flujo Caja Operativo	0	48,496	138,322	174,144	234,953	289,023
Gasto Preoperativo	-60,850					22,039
Inversión Activo Fijo	-440,780					
Inversión Capital Trabajo	-55,620	50,905	3,844	5,446	4,234	0
Flujo Caja Inversiones	-557,250	50,905	3,844	5,446	4,234	22,039
Flujo Caja Económico	-557,250	99,401	142,166	179,590	239,187	311,062

Fuente: Elaboración propia

10.9. Evaluación del proyecto

Los flujos de caja económicos son descontados con la tasa de 12% obteniéndose un VAN de S/ 101,176 que es mayor a 0, y una TIR de 17.85% que es mayor a la tasa mínima exigida por los accionistas. Esto significa que el proyecto es viable económicamente y genera valor. Por otro lado, al calcular el payback descontado se calcula que la inversión inicial se recuperaría en un periodo un poco mayor al año.

10.10. Análisis de riesgos financiero

Se realizará análisis de riesgo financiero a partir de punto muerto, análisis de sensibilidad y análisis de escenarios. Para ello las variables escogidas por ser las más sensibles son la demanda y los costos de operación.

10.10.1. Análisis de punto muerto

El análisis de punto muerto consiste en ver hasta cuanto puede ceder una variable antes de que el VAN sea 0, es decir que el proyecto deje de generar valor.

Por otro lado, se cuenta con un VAN positivo aun cuando los Costos Operativos aumenta un 10% (S/ 6,772).

10.10.2. Análisis de sensibilidad

Se realizará análisis unidimensional de cada variable y bidimensional para evaluar los efectos de los cambios. Para cada variable se evaluarán los cambios cada 5% con límites de +/-20%.

La Tabla 10.7 indica que una reducción de la demanda de 20%, independiente de otras variaciones, reduciría el VAN y la TIR a -S/ 184,993 y 0.08%, respectivamente. Por otro lado, un aumento de la demanda de 20%, independiente de otras variaciones, aumentaría el VAN y la TIR a S/ 387,346 y 32.82%, en ese orden.

Tabla 10.7. Análisis de sensibilidad de la demanda

		101,176	17.85%
Variación de demanda	-20%	-184,993	0.08%
	-15%	-113,451	4.92%
	-10%	-41,908	9.46%
	-5%	29,634	13.75%
	0%	101,176	17.85%
	5%	172,719	21.78%
	10%	244,261	25.58%
	15%	315,804	29.25%
	20%	387,346	32.82%

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 10.8 indica que una reducción de los costos operativos de 20%, independiente de otras variaciones, aumentaría el VAN y la TIR a S/ 146,900 y 20.80%, respectivamente. Por otro lado, un incremento de los costos operativos de 20%, independiente de otras variaciones, reduciría el VAN y la TIR a S/ 55,453 y 15.10%, en ese orden.

Tabla 10.8. Análisis de sensibilidad de los costos

		101,176	17.85%
Variación de costos operativos	-20%	146,900	20.80%
	-15%	135,469	20.04%
	-10%	124,038	19.30%
	-5%	112,607	18.57%
	0%	101,176	17.85%

	5%	89,746	17.15%
	10%	78,315	16.45%
	15%	66,884	15.77%
	20%	55,453	15.10%

Fuente: Elaboración propia

Al realizar el análisis de sensibilidad bidimensional con ambas variables, la Tabla 10.9 se puede apreciar que luego de exceder un aumento de Costos Operativos del 15% y una reducción de la demanda del 5%; el proyecto deja de ser rentable.

Por otro lado, al considerar un aumento de la demanda del 10% y una reducción de Costos Operativos de 20%; el VAN se incrementa a S/ 433,069 y la TIR a 32.82%.

El proyecto podría soportar hasta una reducción del 5% de la demanda siempre y cuando se tenga una reducción del 20% de los Costos Operativos para no dejar de ser rentable.

El análisis indica que la variable más sensible será la demanda, la cual establece barreras a partir de una reducción del 5% en esta variable.

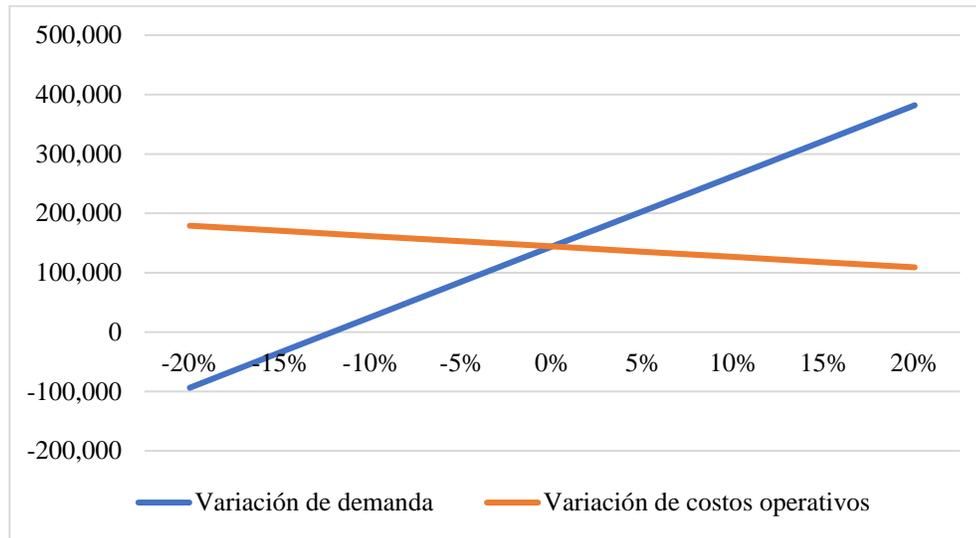
Tabla 10.9. Análisis de sensibilidad bidimensional

		Variación de costos operativos								
		-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%
Variación de demanda	-20%	-139,270	-150,701	-162,132	-173,562	-184,993	-196,424	-207,855	-219,286	-230,716
	-15%	-67,728	-79,158	-90,589	-102,020	-113,451	-124,882	-136,312	-147,743	-159,174
	-10%	3,815	-7,616	-19,047	-30,478	-41,908	-53,339	-64,770	-76,201	-87,632
	-5%	75,357	63,926	52,496	41,065	29,634	18,203	6,772	-4,658	-16,089
	0%	146,900	135,469	124,038	112,607	101,176	89,746	78,315	66,884	55,453
	5%	218,442	207,011	195,580	184,150	172,719	161,288	149,857	138,426	126,996
	10%	289,984	278,553	267,123	255,692	244,261	232,830	221,400	209,969	198,538
	15%	361,527	350,096	338,665	327,234	315,804	304,373	292,942	281,511	270,080
	20%	433,069	421,638	410,207	398,777	387,346	375,915	364,484	353,054	341,623

Fuente: Elaboración propia

Al observar el comportamiento de ambas variables, a partir de la Figura 10.1 se puede observar que la demanda (línea azul) posee una mayor pendiente que los costos operativos (línea roja); lo cual reafirma el análisis extraído de la interpretación de resultados de la tabla 10.9.

Figura 10.1. Análisis de sensibilidad



Fuente: Elaboración propia

10.10.3. Análisis de escenarios

Con las mismas variables que se han venido empleando se realiza un análisis de tres escenarios. El escenario esperado muestra los resultados iniciales. El escenario pesimista asume una reducción de la demanda de 5% y un aumento de los costos operativos de 5% resultando en un VAN de S/ 29,634 y una TIR de 13.75% (ver Tabla 10.10). Por otro lado, el escenario optimista asume un aumento de la demanda de 5% y una reducción de los costos operativos de 5% resultando en un VAN de S/ 172,719 y una TIR de 21.78%.

Es importante recalcar que aun en el escenario pesimista se observa un VAN mayor a 0; no obstante, se podría considerar como el límite máximo permisible del proyecto en cuanto a variaciones.

Tabla 10.10. Análisis de escenarios

Resumen del escenario				
	Valores actuales:	Optimista	Esperado	Pesimista
Celdas cambiantes:				
Var. Demanda	0.00%	5.0%	0.0%	-5.0%
Var. Costos Operativos	0%	-5.0%	0.0%	5.0%
Celdas de resultado:				
VAN	97,226	172,719	97,226	29,634
TIR	17.67%	21.78%	17.67%	13.75%

Notas: La columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el Informe resumen de escenario. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestran en gris.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se elaboran las conclusiones y recomendaciones de la tesis. Las conclusiones se elaborarán de acuerdo con los objetivos planteados al inicio y a los resultados.

11.1. Conclusiones

Dado el objetivo general “*Desarrollar un plan de negocio de una empresa dedicada a la comercialización de productos en higiene y desinfección a granel mediante envases reutilizables y máquinas dispensadoras al segmento socioeconómico B y C*” se puede concluir que el proyecto es viable, en base a los resultados obtenidos en los estudios.

A continuación, se señalará cada uno de los objetivos específicos con su respectiva conclusión.

Objetivo Específico 1: Analizar la situación actual del mercado de productos de higiene y limpieza.

La pandemia del COVID-19 ha cambiado el comportamiento y los hábitos de consumo de productos relacionados con la higiene y limpieza en el Perú y el mundo. Esto brinda oportunidades de inversión, puesto que una demanda que parecía ser estacional es ahora parte de la demanda recurrente con una tendencia creciente al incrementarse año a año el número de pobladores y hogares.

En este escenario se reconoce un consumidor peruano cada vez más responsable y con mayor conciencia medioambiental, lo que incluye consumo de productos que generen una menor cantidad de desechos y contaminantes.

Al evaluar el macroentorno se identifica que el Perú afronta una situación de incertidumbre política. Esta situación no permite aprovechar por completo la situación favorable de los precios de los commodities lo cual podría impulsar las cifras de empleo e inversión privada en el país, en un momento en el que los niveles de pobreza se han incrementado como efecto de la pandemia, lo que implica un desplazamiento de la población a menores niveles socio económicos.

Por otro lado, al evaluar el microentorno se observa que existe una gran variedad de oferta relacionada a la idea de negocio, siendo comercializados en pequeños centros de distribución y grandes centros masivos (mercados y supermercados). Actualmente no existe una oferta que ofrezca productos de calidad a partir de dispensadores, siendo el modelo más cercano el de la empresa chilena Algramo, la cual no ha ingresado al Perú.

Objetivo Específico 2: Identificar los hábitos de consumo y el nivel de aceptación de la idea de negocio en los niveles socioeconómicos B y C a partir de un estudio de mercado cuantitativo

Del estudio de mercado cualitativo se puede indicar a partir de las opiniones de gerentes de empresas transnacionales que, durante la pandemia, la demanda y consumo de productos de higiene y limpieza se ha incrementado pasando a incorporarse a la nueva demanda regular. Los productos que más han incrementado su demanda son: desinfectante, champú, lavavajillas y jabón líquido.

Con respecto al estudio de mercado cuantitativo se encuestó a 500 personas que viven en los distritos ubicados en Lima Norte (San Martín de Porres, Comas, Carabaylo, Los Olivos, Puente Piedra e Independencia). Finalmente se tomaron en cuenta 387 individuos que es una muestra representativa debido a que 113 personas rechazaron la idea de negocio lo que muestra un nivel de aceptación por encima de 77%.

En cuanto a las características demográficas: el 69% fueron mujeres, la mayor parte de encuestados viven en Los Olivos e Independencia, y la edad más representativa es la de “41 a 50” y “31 a 40” con 34% y 26%. El 63% de hogares cuenta con tres o cuatro habitantes, presentando el 42% ingresos menores a S/ 2,500. Aproximadamente el 42% y 36% de los encuestados pertenecen a los NSE B y C, respectivamente.

Con respecto a los hábitos de consumo, las compras se realizan mayormente en mercados (38%) y mayoristas (27%). Los productos más consumidos son: desinfectantes, champús y lavavajillas siendo el mayor ticket de compra el de “S/ 51 a S/ 100” (44%) en presentaciones de “entre 751 a 1,000 ml” (37.5%). Los atributos que más valoran en sus compras actuales son la calidad y el precio.

Al presentar la idea de negocio los atributos más valorados fueron la calidad y el precio, y además amigable con el medio ambiente. Los medios de comunicación para recibir información del modelo ofrecido son las redes sociales y las referencias de conocidos. Más del 65% de quienes aceptan la idea de negocio estarían dispuestos a pagar entre S/ 1.01 y S/ 3.00 por el envase reutilizable. El medio de pago preferido sería el dinero efectivo, sin embargo, un 36% utilizaría algún tipo de tarjeta.

Objetivo Específico 3: Elaborar un plan estratégico que permita definir la estrategia y la propuesta de valor de AYNÍ

Se estableció la misión de la empresa:

“Ser una empresa comercializadora de productos de higiene y limpieza a granel con envases reutilizables y dispensadores automáticos, comprometida con la economía de los consumidores y la sostenibilidad ambiental del país”.

La visión es:

“Para el año 2027 ser la mejor opción de productos de higiene y limpieza a granel de Lima para los clientes que prioricen en su elección de compras la calidad de los productos, la economía de sus hogares y el cuidado del medio ambiente”.

Se realizó un benchmarking y un análisis de stakeholders que permita incorporar los resultados en los planes funcionales y en el desarrollo de la estrategia. A partir del modelo CANVAS se estableció la siguiente propuesta de valor: *“Productos de calidad a precios más económicos, contribuyendo con el medio ambiente”* siendo los recursos clave: los operarios, los dispensadores y los productos a comercializar.

Las fortalezas que se identificaron son: el modelo innovador, el enfoque eco amigable y sostenible, el tipo de productos que se oferta, y el conocimiento de algunos ejecutivos que laboran en empresas reconocidas marcas del sector. En cuanto a las debilidades se identificó que los accionistas no cuentan experiencia en distribución y logística, que el modelo se encuentra limitado al segmento B2C y que no se cuenta con antecedentes exitosos a nivel local.

Al evaluar los factores externos, se identificaron como oportunidades: la mayor conciencia ambiental del consumidor peruano, la creciente demanda de productos de aseo y limpieza, la constante búsqueda de ahorro, y la posibilidad de expansión a otros distritos y ciudades. Por otro lado, las amenazas identificadas son: las bajas barreras de entradas, el deterioro prematuro de los activos fijos, la reducción de precios y aparición de marcas más económicas.

La estrategia por desarrollar en el caso de *AYNI* es de segmentación debido a que se trata de llegar a un segmento de los hogares de Lima Norte, específicamente los que pertenecen a los NSE B y C que buscan satisfacer sus necesidades de consumo de productos de higiene y limpieza de calidad, sin que esto signifique un sobre costo y que reconozcan el apoyo hacia el cuidado del medio ambiente.

Objetivo Específico 4: Elaborar los planes funcionales de: mercadotecnia, operaciones, organizacional y de recursos humanos alineados a la estrategia del modelo de negocio

A partir de los resultados del estudio de mercado se estimó que el mercado total está conformado por 673,525 hogares siendo el mercado meta de 17,255 que pertenecen a los NSE B y C y en los que mayormente una mujer realiza las compras con frecuencia quincenal y mensual. El posicionamiento que se busca es de un negocio con formato innovador y que promueva la responsabilidad ambiental. El nombre de la empresa es “*AYNI*” que significa reciprocidad, justicia e igualdad; siendo el logo un mundo rodeado de una hoja verde que lo relacione con el medio ambiente y la esperanza. El presupuesto de marketing está conformado principalmente por la campaña de lanzamiento (artículos promocionales) y los gastos que incluyen publicidad digital y eventos.

Desde el lado operacional se cuenta con procesos principales (compra, almacenamiento, publicidad y abastecimiento) y de apoyo. Dentro de los procesos de apoyo existen los que serán realizados por personal propio (administración, mantenimiento, seguimiento) y externo (contabilidad, servicio legal y limpieza de oficinas). La empresa contará con una oficina que funcionará a la vez de almacén ubicada en Los Olivos que es un punto cercano a donde se

encontrarán los 20 dispensadores. Los dispensadores son de procedencia China y tienen una capacidad de hasta 200 litros para 5 productos; pudiéndose monitorear a partir de GPS el nivel de abastecimiento de cada dispensador. El margen bruto de los productos se encuentra alrededor de 27.5%; presentándose otros costos y gastos como: alquiler, servicios y combustible.

A partir del plan organizacional y de recursos humanos se determinó que “**AYNI SAC**” será constituida formalmente como una Sociedad Anónima Cerrada bajo régimen tributario MYPE o RMT y un régimen laboral MYPE para sus trabajadores. El organigrama, encabezado por el Gerente General, se encuentra conformado por 6 trabajadores con un perfil bien especificado a nivel de funciones, experiencia y competencias. Para el reclutamiento y selección se emplearán medios digitales y referenciados; mientras que para los servicios tercerizados se solicitarán cartas de recomendación. El presupuesto organizacional está conformado más que nada por la inversión preoperativa de constitución; mientras que el gasto de recursos humanos está representado más que nada por las planillas.

Objetivo Específico 5: Determinar la viabilidad económica y financiera del plan de negocios.

A partir de los presupuestos de los planes del modelo, se estimaron los costos y gastos totales. Por otro lado, a partir del tamaño del mercado y de los resultados del estudio de mercado se estimaron las ventas. Las inversiones iniciales suman S/ 557,250 conformadas por gastos preoperativos (S/ 60,850), activo fijo (S/ 440,780) y capital de trabajo (S/ 55,620); y que serán financiadas por completo por los accionistas. La tasa de descuento que representa el rendimiento exigido dado un nivel de riesgo se estimó en 12%. La evaluación se realizó mediante el VAN y la TIR que resultaron en S/ 101,176 y 17.85%, respectivamente, lo que demuestra la viabilidad económica y financiera del proyecto.

El límite de variación del proyecto que establecerá límites para su viabilidad será una reducción del 5% de la demanda con un incremento del 15% de los Costos Operativos.

11.2. Recomendaciones

En base al análisis y los resultados se recomienda:

- Monitorear y analizar los hábitos de consumo a través de los volúmenes comercializados mes a mes de los distintos productos, con el fin de corregir posibles desviaciones a tiempo y no afectar el posicionamiento ni la generación de valor de la marca.
- Actualizar el análisis del entorno en periodos de dos años, a fin de realizar los ajustes necesarios al modelo de negocio.
- Utilizar los resultados de los estudios de este plan, para luego expandir el negocio a otros distritos y ciudades.
- Explorar si este modelo de negocio es extrapolable para el segmento A, como parte del plan de expansión de la siguiente fase del negocio.
- Evaluar la posibilidad de incursionar en los NSE D y E en base a los resultados de los cinco primeros años de operación.
- Evaluar la posibilidad de maquilar los productos luego de logrado el posicionamiento de marca en caso de que los proveedores decidan incursionar por cuenta propia en el modelo o se asocien con otros competidores.
- En el mediano plazo, desarrollar un aplicativo para equipos móviles, el cual permitirá mejor interacción entre los consumidores y los dispensadores de Ayni, brindando facilidades de pago, recarga de dinero para compra de productos, información de hábitos de consumo, información de puntos de distribución y disponibilidad de productos, ofertas a clientes, etc.

REFERENCIAS

- Alcoseba, H. (2021). 7 trends that will shape sustainability in 2022. Recuperado de:
- Algramo (s.f.). Camino recorrido. Recuperado de: <https://algramo.com/camino-recorrido>
- Arbaiza, L. (2014). Administración estratégica. En Administración y organización: un enfoque contemporáneo (pp.83-167) (299p.). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Andina (2021). Economía circular: conoce en qué consiste y sus beneficios para el Perú. Recuperado de: <https://www.andina.pe/agencia/noticia-economia-circular-conoce-que-consiste-y-sus-beneficios-para-peru-770953.aspx>
- Andina^b (2021). Emprendedores: atento a estas cuatro razones para invertir en sector de limpieza. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-emprendedores-atento-a-estas-cuatro-razones-para-invertir-sector-limpieza-836643.aspx>
- APEIM (2021). Dashboard Distribución nivel socioeconómico.
- Arcia M. (2018). ¿QUÉ ES UNA CADENA DE SUMINISTRO? Recuperado de: <https://gruoberistain.com/que-es-una-cadena-de-suministro/>
- Barrientos J. (2021). Economía circular como herramienta de innovación y sostenibilidad.
- BCRP (2021). Reporte de inflación al cuarto trimestre del 2021.
- CEPLAN (2021). Nivel de ingresos y gastos en el Perú y el impacto de la COVID-19
- CIPS (2021). What is a Supply Chain? Recuperado de: <https://www.cips.org/knowledge/procurement-topics-and-skills/supply-chain-management/what-is-a-supply-chain/>
- Cisneros, S. (2021). Perú fue el país que más creció en consumo de productos de limpieza en el mundo. Recuperado de: <https://infomercado.pe/peru-fue-el-pais-que-mas-crecio-en-consumo-de-productos-de-limpieza-en-el-mundo/>

- CPI (2021). Cuarentena, crisis económica y endeudamiento familiar Perú: Covid-19.
- Datum Internacional - Encuesta de opinión pública a nivel nacional, junio 2020.
- El Peruano (2016). DECRETO LEGISLATIVO QUE APRUEBA LA LEY DE GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS. Recuperado de: **¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.**
- Fernández, L. (2020). UNA MIRADA AL PASADO: LA VENTA A GRANEL COMO TENDENCIA SOSTENIBLE
- Gestión (2021). El 48% de peruanos busca marcas que usen envases reciclables, según Kantar. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/el-48-de-peruanos-busca-marcas-que-usen-envases-reciclables-segun-kantar-nndc-noticia/>
- Gestiónb (2021). Defensoría: ni Repsol ni el Estado reportan avance diario de la limpieza tras derrame de petróleo. Recuperado de: <https://gestion.pe/peru/defensoria-ni-repsol-ni-el-estado-reportan-avance-diario-de-la-limpieza-tras-derrame-de-petroleo-nndc-noticia/>
- Gunawan, I., Vanany, I., & Widodo, E. (2019). Cost-benefit model in improving traceability system: case study in Indonesian bulk-liquid industry. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 20(2), 145–157. doi:10.1080/16258312.2019.1570671
- GVR (2021). Sodium Hypochlorite Market Size, Share & Trends Analysis Report By Application (Cleaning & Disinfection, Bleaching, Chemical Manufacturing), By Region, And Segment Forecasts, 2020 – 2027. Recuperado de: **¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.**
- INEI (2021). Perú: Estado de la Población en el año del Bicentenario, 2021.
- Kantar (2020). Hogares peruanos cierran el año con un mayor consumo. Recuperado de: <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumo-masivo/consumo--hogares-peruanos-2020?par=pe/Noticias/Hogares-peruanos-cierran-el-a%C3%B1o-con-un-mayor-consumo>

- Kotler, P. (2001). *Marketing Management*, (Millennium Edition), Edición personalizada para la Universidad de Phoenix, Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). *Estrategia de marketing orientada al cliente: Creación de valor para los clientes meta*. En *Marketing* (pp.196-229) (710p.) (16a ed.). México, DF: Pearson Educación.
- La República (2021). Pedro Castillo detiene su caída luego de primer intento de vacancia. Recuperado de: <https://data.larepublica.pe/encuesta-iep-aprobacion-desaprobacion-peru-presidente-congreso-de-la-republica/>
- Lovelock, C.; Reynoso, J.; D'andrea, G. y Huete, L. (2017). *Administración De Servicios: Estrategias Para La Creación De Valor En El Nuevo Paradigma De Los Negocios*.
- Marr, B. (2022). The 10 Tech Trends That Will Transform Our World. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2022/01/05/the-10-tech-trends-that-will-transform-our-world/?sh=2f2c5b63457a>
- McCarthy, J. (1964). *Mercadotecnia Básica. Un enfoque gerencial*. Homewood, IL: Irwin.
- MEF (2018). *Política Nacional de Competitividad y Productividad*.
- Mercado Negro (2019). Perú es el país latinoamericano más preocupado por el consumo responsable. Recuperado de: <https://www.mercadonegro.pe/marketing/peru-pais-latinoamericano-preocupado-consumo-responsable/>
- MIDAGRI (2021). MIDAGRI publicó proyecto de "Hoja de Ruta hacia una Economía Circular en el Sector Agrario y de Riego". Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/506903-midagri-publico-proyecto-de-hoja-de-ruta-hacia-una-economia-circular-en-el-sector-agrario-y-de-riego>
- MINAM (2019). Ley N° 30884 regula consumo de bienes de plástico de un solo uso que generan riesgo para la salud pública y/o el ambiente. Recuperado de: <https://sinia.minam.gob.pe/novedades/ley-ndeg-30884-regula-consumo-bienes-plastico-un-solo-uso-que-generan>

- Montes, C. (2021). "Perú vive un momento decisivo para el diálogo". Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia/132041-peru-vive-un-momento-decisivo-para-el-dialogo>
- Naciones Unidas (2002). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Ñiquen A. (2021). El camino hacia la economía circular en el Perú. Recuperado de: <https://www.paiscircular.cl/consumo-y-produccion/el-camino-hacia-la-economia-circular-en-el-peru/>
- Prialé J. (2021). El 58% de peruanos cree que su economía familiar no mejorará este año. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/el-58-de-peruanos-cree-que-su-economia-familiar-no-mejorara-este-ano-noticia/>
- Porter, M. E. (1990) The Competitive Advantage of Nations. Free Press, New York, 1990 & 1998.
- Sitorus et al. (2021). https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/_pdfviewer?vid=1&sid=5388b07d-1f68-41a5-bcb5-bf93eb93b89a%40redis
- Sweeney, E., Grant, D.B. and Mangan, D.J. (2018), "Strategic adoption of logistics and supply chain management", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 38 No. 3, pp. 852-873. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-05-2016-0258>
- SUNARP (2018). Constituye tu empresa en seis pasos. Recuperado de: <https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2018/08/03/constituye-tu-empresa-en-seis-pasos>
- SUNAT (2022). Régimen MYPE Tributario. Recuperado de: <https://emprender.sunat.gob.pe/emprendiendo/herramientas/regimen-mype-tributario>

- Tamplin, T. (2021). Business to Consumer (B2C) Meaning. Recuperado de: <https://learn.financestrategists.com/finance-terms/b2c/>
- Torun, M., Peconick, L., Sobreiro, V., Kimura, H., & Pique, J. (2018). Assessing business incubation: A review on benchmarking. *International Journal of Innovation Studies*. doi:10.1016/j.ijis.2018.08.002
- Trovit (2022). Alquiler de local comercial - Los Olivos. <https://casas.trovit.com.pe/listing/alquiler-de-local-comercial-los-olivos.15730648-5a1b-4fc1-a701-8ee5e82d3466>
- Zacaría, F. (2021). Inestabilidad política, la constante durante el mandato de Pedro Castillo en Perú. Recuperado de: <https://www.france24.com/es/programas/especial-noticias/20211224-peru-pedro-castillo-inestabilidad-politica-economia>

ANEXOS

Anexo I. Entrevistas a expertos

Nombre de Entrevistado	Marcelo Labarthe
Organización/Institución	Essity (Grupo Familia)
Cargo y tiempo en el mismo	Gerente de Negocio e Higiene Profesional (2 año y 10 meses)
Fecha de la entrevista	20/01/2022

Desarrollo de contexto: Presentación del modelo de negocio del grupo

Nuestra tesis se enfoca en lo que es hacer una venta de productos de higiene y limpieza a través de dispensadores. Entonces esa es la premisa y vamos a detallar la idea sobre nuestro tema de tesis.

Nuestro modelo de negocio consiste en ser un distribuidor y nexo entre los grandes fabricantes y las personas u organizaciones (B2C, B2B). Para lograrlo, ofrecemos la venta a granel de productos tales como detergente, lavavajillas líquido, jabón líquido y alcohol en gel por medio de máquinas dispensadoras. Las máquinas dispensadoras podrán ser usadas, reutilizando envases plásticos, disminuyendo el uso de plásticos de un solo uso, de tal manera, agregamos un valor de sostenibilidad a nuestra propuesta.

No sé si tú, para poner un poco en paréntesis has escuchado sobre esta *start up* AL GRAMO en Chile. Al Gramo es una *start up* en Chile, bueno ya está en varios países y funciona con dispensadores digamos con reconocimiento por chips o elementos RID usan bastante tecnología, pero su enfoque se basa en un modelo sustentable y en un contexto social, por un tema de ahorro en dinero para la venta de productos en poca cantidad.

La idea es básicamente ofrecer puntos de recarga para estos productos de limpieza e higiene, que además han aumentado su consumo durante la pandemia. La ventaja para los clientes sería, solo pagar una única vez por el envase y luego solo realizar recargas por el contenido del producto. Entonces ya pasando a los otros puntos de la entrevista vamos a seguir un cuestionario estándar para ser más directo el tema de información y al final nos gustaría poder conocer a detalle la impresión de esta idea y sobre todo y por qué ya las has conocido ya las has escuchado.

1. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñándose en el cargo de Gerente de Negocio e Higiene Profesional en la empresa Essity?

Ocupo alrededor de dos años y diez meses en el cargo.

2. Dentro de la cartera de productos de la empresa, qué productos a continuación comercializan: detergente en polvo, detergente líquido, lavavajillas líquido, jabón líquido, alcohol en gel. (De aquí en adelante, llamaremos a estos productos “productos de limpieza e higiene de consumo masivo”)

Nuestro negocio está orientado a empresas, es decir B2B, de los mencionados empleamos jabón líquido y alcohol en gel.

3. ¿Cuáles han sido los principales retos que han enfrentado durante la pandemia del COVID - 19 para los productos de higiene de consumo masivo?

Bueno, particularmente esos productos no son de consumo masivo si no que los tratamos como B2B. Puntualmente, esos productos en el mercado B2B son consumidos por los trabajadores de las empresas o por los clientes de las empresas. El problema ha sido que muchas empresas durante la pandemia sufrieron baja de clientes y de trabajadores laborando en forma presencial. Debido a ello, muchos negocios cerraron o desaparecieron. Esto conllevó a una reducción significativa de ventas. De nuestra venta total, caímos cerca de un 40% solo manteniéndonos con nuestros clientes del sector salud.

El segundo punto fue un tema de abastecimiento ya que las ventas se dispararon durante la crisis y no se tenía una velocidad de respuesta tan rápido para poder cumplir con la demanda. Los tres primeros meses, las ventas se dispararon al triple, pero el resto del

tiempo hemos presentado problemas de reabastecimiento para cumplir con la demanda, por un lado, por los insumos insuficientes y por otro lado, por la disponibilidad de contenedores y este es un problema que proyectamos que vamos a tener durante los próximos dos años.

4. En términos generales ¿Qué estrategias ha implementado su organización para mitigar los efectos de la pandemia del COVID - 19 en sus actividades comerciales?

Bueno, en primera instancia decidimos focalizarnos en los sectores que se mantuvieron funcionando. Luego de ello, por las limitaciones, tuvimos que seleccionar a qué sectores enfocarnos de forma estratégica para tener éxito o mantener los márgenes.

Además de ello. tuvimos que adaptar nuestras actividades a medios de comunicación remotos. Tanto nuestras actividades en ventas como de servicio post venta ganaron más presencia en canales digitales.

Finalmente, dimos más énfasis a productos como el papel higiénico y papel toalla, pues los sectores que se mantuvieron activos aún tenían bastante demanda para éstos.

5. ¿Considera Ud. que los hábitos de compra y consumo de este grupo meta de consumidores ha variado o ha afrontado algún cambio en los dos últimos años? ¿Cuáles?

Sí, definitivamente cambiaron. Primero, principalmente el sector salud aumentó la cantidad de personal para cubrir la emergencia, este primer punto aumentó la demanda de ciertos productos de higiene y condujo a una reasignación de recursos para atender a sectores estratégicos. Por otro lado, las personas pasaron de lavarse las manos de dos o tres veces al día a por lo menos quince a veinte veces al día, con lo cual se tuvo un segundo factor de amplificación para el consumo.

Actualmente, ya no tenemos un pico de demanda, pero aún podemos hablar de un incremento al consumo regular. Podemos decir que aún tenemos un incremento del 20% respecto de la demanda de los productos mencionados.

6. ¿Actualmente cómo se distribuyen los productos de la división de productos de limpieza/higiene de consumo masivo en la ciudad de Lima?

Nosotros trabajamos a través de distribuidores y contamos con diez de ellos autorizados. Ellos se encargan de la venta a nivel nacional.

7. ¿A la fecha en su empresa han analizado o evaluado el modelo de negocio de distribución de sus productos a granel en máquinas expendedoras en puntos estratégicos?

No hemos analizado esa opción de momento. Nos mantenemos en nuestro mismo modelo y estamos evaluando la implementación de una tienda digital.

Por el lado de los productos de higiene, de hecho, hay otras empresas que lo empezaron a hacer entre comillas, específicamente con el producto gel antibacterial. Básicamente lo empezaron a vender en envases de mucho mayor capacidad para que los clientes vertieran a granel en dispensadores para el consumo de clientes finales.

8. ¿Cuáles considera que serían las ventajas que destaca de la distribución de sus productos de higiene de consumo masivo en máquinas expendedoras en bodegas y autoservicios?

Ciertamente, podría ser atractivo el ahorro en el costo de envase. En nuestro caso, este costo podría representar hasta el 30% del costo de producción del producto. Por otro lado, el tema del cuidado medio ambiental es atractivo.

9. ¿Considera que existirían desventajas en la distribución de productos de consumo masivo en máquinas expendedoras en bodegas y autoservicios?

Dentro de un modelo B2B, considero que requiere de una adaptación especial ya que nuestro producto está diseñado para ser empleado como recarga. Tendrían que evaluar si es más conveniente que una persona invierta tiempo haciendo una recarga y reemplazándola en el surtidor de consumo vs reemplazar un repuesto.

Por otro lado, un dispensador ocupa mucho espacio y muchas empresas/oficinas tienen espacios reducidos como para colocarlos.

Finalmente, es importante mantener la calidad del producto. Nosotros trabajamos con envases sellados y que son únicamente abiertos cuando entran en uso. Deberían tener especial cuidado con eso.

- 10. En relación con la publicidad, ¿considera que su empresa estaría de acuerdo con que las máquinas expendedoras tengan publicidad de otros productos o servicios no relacionados a lo que se comercializa?**

En el caso de que llegáramos a trabajar con una máquina de este tipo, definitivamente esperaríamos tener exclusividad de nuestros productos. Primero por un tema de imagen y por otro lado, para garantizar un mejor durante el proceso de recarga de los dispensadores.

- 11. Considera que en la ciudad de Lima existen distritos y/o puntos estratégicos donde este modelo de negocio tendría mayor éxito? ¿por qué?**

Enfocado en un modelo 2B2, veo que su sector debería ser enfocado únicamente en Lima ya que cerca del 90% de las empresas se encuentran en esta ciudad.

Nosotros tenemos el 90% de ventas focalizadas en Lima.

- 12. Adicional a los productos antes mencionados (detergente en polvo, detergente líquido, lavavajillas líquido, jabón líquido y alcohol en gel), ¿considera algún otro producto atractivo para ser distribuido a través de máquinas expendedoras?**

En realidad, se ve factible para jabón líquido, gel antibacterial y shampoo. Deberían pensar el diseño de los envases pequeños que serán reutilizables para la venta a granel.

- 13. ¿Qué recomendaciones u oportunidades de mejora podría brindarnos para potenciar el presente modelo de negocio?**

Deben tener mucho cuidado con la contaminación cruzada, el diseño del dispensador debe ser muy cuidadoso a fin de que se pueda adaptar a los ambientes de las organizaciones, los cuales muchas veces son espacios limitados.

Finalmente, deben tener cuidado respecto a qué sectores desean dirigirse en caso de que piensen en sectores B2B.

- 14. ¿Qué amenazas o riesgos encuentra en distribuir sus productos de consumo masivo a través de máquinas expendedoras?**

Es crucial el mantenimiento de los dispensadores y tener un cronograma muy estudiado del mantenimiento y limpieza.

15. Conoce si en otros países este modelo de negocio ha tenido éxito. De ser así, ¿cuáles?

No tengo referencias respecto a este modelo en otros países.

COMENTARIOS FINALES

La mayoría de los productos orientan a ser biodegradables hoy en día, pero no lo son al 100%, actualmente cuentan con un grado de biodegradabilidad. Esto funciona a través de certificaciones y creo que podrían asociarlo a su mensaje medio ambiental.

Mientras conversábamos, se me ocurrió que podrían también desarrollar una idea de un servicio a través de tanques de almacenamiento dentro las instalaciones de las empresas. Esto podría ayudar a aumentar la eficiencia para las recargas y ahorros de transporte importantes.

Nombre de Entrevistado	Javier Rafael Díaz Vásquez
Organización/Institución	Virutex Ilko
Cargo y tiempo en el mismo	Gerente de Operaciones (08 años)
Fecha de la entrevista	19-01-2022

Desarrollo de contexto: Presentación del modelo de negocio del grupo

Nuestra tesis se enfoca en lo que es hacer una venta de productos de higiene y limpieza a través de dispensadores. Entonces esa es la premisa y vamos a detallar la idea sobre nuestro tema de tesis.

Nuestro modelo de negocio consiste en ser un distribuidor y nexos entre los grandes fabricantes y las personas u organizaciones (B2C, B2B). Para lograrlo, ofrecemos la venta a

granel de productos tales como detergente, lavavajillas líquido, jabón líquido y alcohol en gel por medio de máquinas dispensadoras. Las máquinas dispensadoras podrán ser usadas, reutilizando envases plásticos, disminuyendo el uso de plásticos de un solo uso, de tal manera, agregamos un valor de sostenibilidad a nuestra propuesta.

No sé si tú, para poner un poco en paréntesis has escuchado sobre esta *start up* AL GRAMO en Chile. Al Gramo es una *start up* en Chile, bueno ya está en varios países y funciona con dispensadores digamos con reconocimiento por chips o elementos RID usan bastante tecnología, pero su enfoque se basa en un modelo sustentable y en un contexto social, por un tema de ahorro en dinero para la venta de productos en poca cantidad.

La idea es básicamente ofrecer puntos de recarga para estos productos de limpieza e higiene, que además han aumentado su consumo durante la pandemia. La ventaja para los clientes sería, solo pagar una única vez por el envase y luego solo realizar recargas por el contenido del producto. Entonces ya pasando a los otros puntos de la entrevista vamos a seguir un cuestionario estándar para ser más directo el tema de información y al final nos gustaría poder conocer a detalle la impresión de esta idea y sobre todo y por qué ya las has conocido ya las has escuchado.

1. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñándose en el cargo de Gerente de Operaciones en la empresa Virutex Ilko?

Llevo ocho años en el cargo dentro de esta empresa, cuya matriz es originaria de Chile.

2. Dentro de la cartera de productos de la empresa, qué productos a continuación comercializan: detergente en polvo, detergente líquido, lavavajillas líquido, jabón líquido, alcohol en gel. (De aquí en adelante, llamaremos a estos productos “productos de limpieza e higiene de consumo masivo”)

Estamos más enfocados en la comercialización de “limpiatodo”. Queremos también insertar productos como lavavajillas y cloro, pero con fabricación local.

3. ¿Cuáles han sido los principales retos que han enfrentado durante la pandemia del COVID - 19 para los productos de higiene de consumo masivo?

El abastecimiento de insumos ha sido uno de los retos más destacables. Ya sea por la logística debido a la escasez de contenedores en este contexto, así como el alza de costos.

4. En términos generales ¿Qué estrategias ha implementado su organización para mitigar los efectos de la pandemia del COVID - 19 en sus actividades comerciales?

No mencionado en la entrevista.

5. ¿Considera Ud. que los hábitos de compra y consumo de este grupo meta de consumidores ha variado o ha afrontado algún cambio en los dos últimos años? ¿Cuáles?

Sí se ha tenido cambios. Hoy, la cartera de productos ya no solo se enfoca en “limpiatodo”. También estamos ofreciendo toallas húmedas. Por otro lado, el producto también ha incorporado un componente bactericida.

6. ¿Actualmente cómo se distribuyen los productos de la división de productos de limpieza/higiene de consumo masivo en la ciudad de Lima?

Nosotros somos distribuidores dentro del canal tradicional (mayoristas, grandes distribuidores, brockers). También nos encargamos de proveer a supermercados (Tottus, Cencosud, Makro).

También contamos con un canal institucional para ventas B2B.

7. ¿A la fecha en su empresa han analizado o evaluado el modelo de negocio de distribución de sus productos a granel en máquinas expendedoras en puntos estratégicos?

No hemos analizado esa opción de momento.

8. ¿Cuáles considera que serían las ventajas que destaca de la distribución de sus productos de higiene de consumo masivo en máquinas expendedoras en bodegas y autoservicios?

Considero un aporte importante al cuidado del medio ambiente el poder reducir el uso de plástico.

9. ¿Considera que existirían desventajas en la distribución de productos de consumo masivo en máquinas expendedoras en bodegas y autoservicios?

Se debe tener cuidado con la logística y la imagen, la cual debe estar exhibida en el dispensador. Es muy importante mostrar la marca en la distribución por este medio. Se debe adaptar los equipos para el llenado a medida. No veo muy favorable contar con una máquina dispensadora dentro de supermercados ya que ellos venden otros formatos en sus espacios de venta.

No veo factible que por comodidad las personas lleven recipientes para recarga a un supermercado. Considero más atractivo que funcione dentro de un formato tipo bodega en donde es más factible que las personas puedan acudir con sus envases, debido a la proximidad a sus casas.

De forma institucional, también veo que puede funcionar este modelo (B2B) ya que ahora la demanda de estos productos ha aumentado y se puede ajustar a la medida que se requiera.

10. En relación con la publicidad, ¿considera que su empresa estaría de acuerdo con que las máquinas expendedoras tengan publicidad de otros productos o servicios no relacionados a lo que se comercializa?

Sí, consideramos que este aspecto es fundamental para promocionar el producto. Esto sería como un Co-branding ya que se entiende que promocionaría varias marcas, por lo que sería interesante orientar este modelo a un socio estratégico.

11. Considera que en la ciudad de Lima existen distritos y/o puntos estratégicos donde este modelo de negocio tendría mayor éxito? ¿por qué?

Me parece un formato interesante dentro de bodegas y grifos, en donde las personas tienen mayor acercamiento para comprar a granel. Será importante mantener la calidad y seguridad del producto dentro del recipiente.

Yo personalmente compro presentaciones a sachet para ciertos productos y los envaso en otros recipientes más grandes, por lo cual me parece interesante explotar esta ventaja ya que realmente se ahorra y se tiene un factor medio ambiental.

12. Adicional a los productos antes mencionados (detergente en polvo, detergente líquido, lavavajillas líquido, jabón líquido y alcohol en gel), ¿considera algún otro producto atractivo para ser distribuido a través de máquinas expendedoras?

Mira, lo que podría funcionar en relación con la normativa (DIGESA) serían productos de pH alcalino o neutro. Se debe de evitar los ácidos ya que no funcionarían en un dispensador convencional y se requeriría de uno fabricado a base de PVC. El cloro no puede ser contenido o distribuido en materiales de acero inoxidable ya que corroería las estructuras de la máquina.

Sería óptimo trabajar con detergentes, alcohol en gel, pero cuidando la viscosidad para garantizar el fluido de los productos.

Deben revisar los productos regulados por DIGESA, pues es más manejable (productos que tienen cualidades de desinfección).

13. ¿Qué recomendaciones u oportunidades de mejora podría brindarnos para potenciar el presente modelo de negocio?

Desde el punto de vista de producto, creo que ya lo mencioné. Desde el punto de vista de mercado, lo veo potencial para consumidores en bodegas o tiendas de conveniencia. En supermercados podría funcionar, pero previo montaje de un piloto; en realidad lo veo complicado en este formato.

Se espera que este modelo ofrezca menores costos, el envase representa un 20% del costo de un producto. No es barato. Así que se esperaría un ahorro importante.

Por otro lado, el precio de los plásticos ha subido.

14. ¿Qué amenazas o riesgos encuentra en distribuir sus productos de consumo masivo a través de máquinas expendedoras?

Si son productos de pH neutro, no le veo mayor problema. Se debe tener cuidado con la calibración del producto.

Nuevamente, evitar los ácidos ya que podrían ser nocivos frente a una mala manipulación del usuario al momento de la recarga.

Deben tener cuidado con la inversión inicial del dispensador y quién asumirá el costo.

Por otro lado, deben tener cuidado con su competencia. En este caso, los sachet son su principal competidor. La suerte es que este formato no ha tenido mucha acogida en nuestro mercado.

15. Conoce si en otros países este modelo de negocio ha tenido éxito. De ser así, ¿cuáles?

Orientado hacia limpieza, no lo había visto. He escuchado de dispensadores de recarga para agua.

COMENTARIOS FINALES

La empresa ubicaría el dispensador dentro de la bodega y se le daría un porcentaje de la venta al dueño de la bodega.

Para que este modelo funcione, es muy importante resaltar el ahorro que se obtendrá por evitar el envase del producto, el cual cuesta mucho más. Por ejemplo, un producto de 250mL cuesta más por mL que el mismo producto en una presentación de 1000mL. Esto debido a que empleas la misma tapa para ambas presentaciones. Con esto quiere decir que, para empaques de menor capacidad, el costo de producción es casi igual al de empaques de mayor presentación.

Mi apreciación es que un dispensador es competitivo frente a una compra en envases. Esto debido a que el consumidor realmente estaría pagando por el volumen que desea y no por el cargo adicional de un envase.

Deben tener en cuenta que en Perú existe mucha informalidad en toda clase de productos. También competirán contra productos informales y no regulados. Es importante que puedan certificar y garantizar que el producto vendido sea realmente el correcto y no dañar a la imagen de la marca.

En este sentido, deben velar por un correcto canal de distribución con sus proveedores.

Anexo II. Encuesta

A. DATOS DE CONTROL

A1. Sexo: (Circule solo una alternativa)

1. Varón
2. Mujer

A2. Distrito (Circule solo una alternativa)

1. Carabayllo
2. Comas
3. Independencia
4. Los Olivos
5. Puente Piedra
6. San Martín de Porres

A3. Edad (Circule solo una alternativa)

1. De 18 a 30
2. De 31 a 40
3. De 41 a 50
4. De 51 a 60
5. De 61 a más

A4. Número de personas que viven en su hogar (Circule solo una alternativa)

1. 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5 o más

A5. Ingreso Mensual (Circule solo una alternativa)

1. Menor a S/ 2,500
2. De S/ 2,501 a S/ 3,000
3. De S/ 3,001 a S/ 4,500
4. De S/ 4,500 a S/ 7,500
5. Mayor a S/ 7,500

A6. Ocupación (Circule solo una alternativa)

1. Dependiente
2. Desempleado
3. Independiente
4. Ama de casa
5. Jubilado

A7. Usted es quien mayormente se encarga de las compras de su hogar (Circule solo una alternativa)

1. Sí
2. No (Termina la encuesta)

B. HÁBITOS Y COSTUMBRES

B1. ¿Dónde realiza la compra de los principales productos de aseo y limpieza? Por ejemplo: Detergente líquido, lavavajillas, alcohol en gel o líquido. (Circule solo una alternativa)

1. Bodega
2. Mercado
3. Supermercado
4. Mayorista

B2. Por favor marque con una “X” los productos que consumen en su hogar (Puede marcar más de una alternativa)

1. Detergente líquido
2. Lavavajillas
3. Alcohol en gel
4. Champú
5. Jabón líquido
6. Desinfectantes

B3. ¿Con qué frecuencia hace las compras de estos productos? (Circule solo una alternativa)

1. Diario
2. Interdiario
3. Semanal
4. Quincenal
5. Mensual
6. Más tiempo que un mes

B4. ¿Cuál es el volumen de presentación que mayormente compra? (Circule solo una alternativa)

1. Menos de 250 ml
2. Entre 251 ml a 500 ml
3. Entre 501 ml a 750 ml
4. Entre 751 ml a 1,000 ml
5. Más de un litro

B5. ¿Cuál es su gasto promedio mensual en estos productos? (Circule solo una alternativa)

1. S/ 0 – S/ 50
2. S/ 51 – S/ 100

3. S/ 101 – S/ 150
4. S/ 151 – S/ 200
5. Más de S/ 200

B6. En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante, ¿cuáles serían los atributos que más valora al comprar estos productos? (Coloque puntaje en todos los casos)

Atributo	Valor
Precio	
Calidad	
Variedad de presentaciones	

C. EVALUACIÓN DE IDEA DE NEGOCIO

Empresa comercializadora de productos de aseo y limpieza personal y del hogar a través de una máquina dispensadora a granel. Usted podrá llevar un envase reusable (adquirido por única vez) y adquirir un producto de calidad a granel (entre 10% a 25% más barato) a partir de una máquina donde podrá pagar con tarjeta de crédito/débito o dinero. Las máquinas se encontrarían en puntos como mercados, supermercados, o bodegas grandes. A continuación, le mostramos cómo funcionaría:



C1. ¿Compraría los productos a partir de esta nueva alternativa? (Circule solo una alternativa)

1. Sí
2. No (Termina la encuesta)

C2. Favor calificar del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante, las características de la idea de negocio:

Atributo	Valor
Calidad	
Económico	
Ecoamigable	
Innovador	

C3. ¿Cuál es el principal medio informativo por el que le gustaría informarse sobre la idea de negocio? (Circule solo una alternativa)

1. Redes sociales
2. Referencias y comentarios de familiares y conocidos
3. Publicidad escrita
4. Publicidad digital

C4. ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por el envase reutilizable? (Circule solo una alternativa)

1. Nada
2. Hasta 1.00
3. S/ 1.01 a S/ 2.00
4. S/ 2.01 a S/ 3.00
5. S/ 3.01 a S/ 4.00
6. S/ 4.01 a S/ 5.00

C5. ¿Cuál forma de pago preferiría para realizar las compras en la tienda? (Circule solo una alternativa)

1. Tarjeta de crédito o débito.
2. Dinero físico.

Anexo III. Fotos del Local

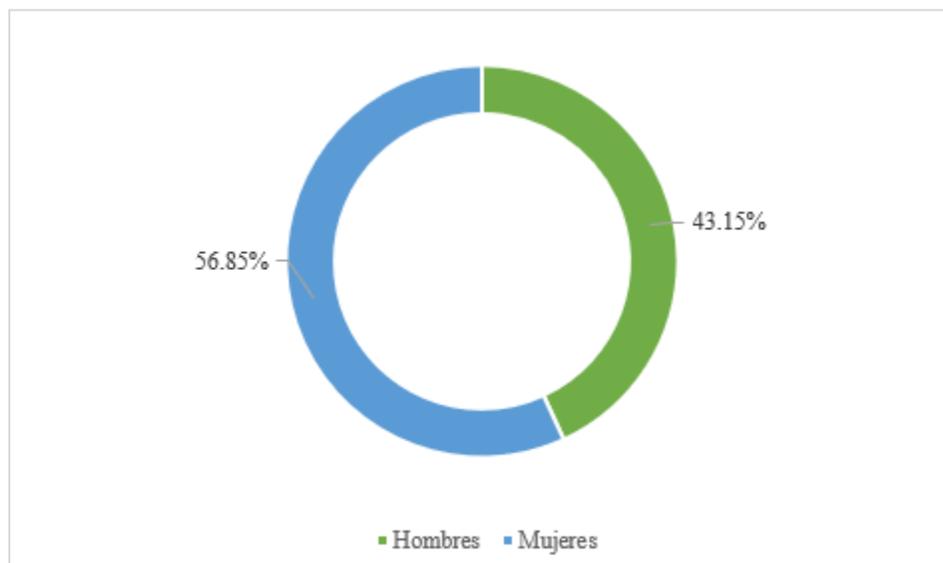




Anexo IV. Figuras del Estudio de mercado

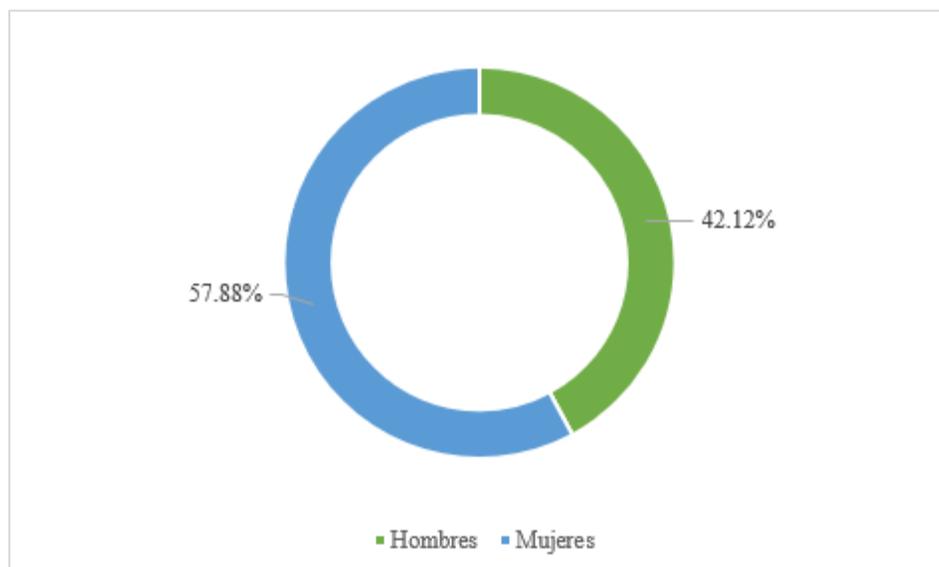
Datos socio demográficos

Figura 5.1. Frecuencia de género – Lima Norte



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

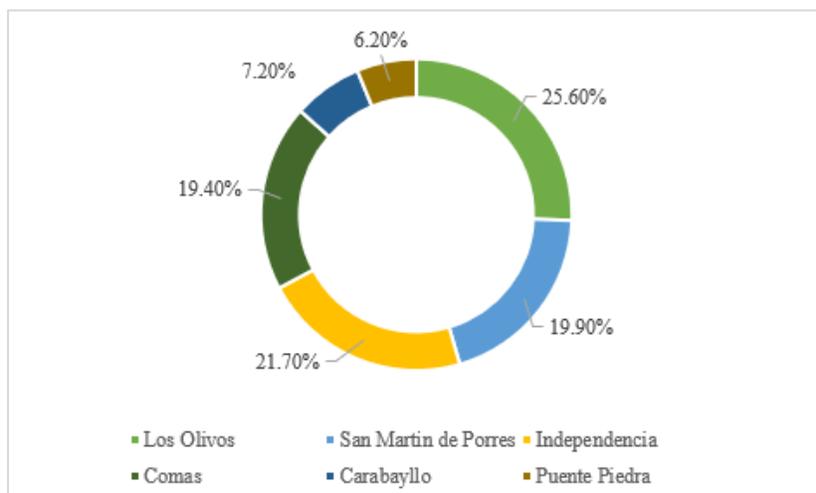
Figura 5.2. Frecuencia de género – Lima Moderna



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

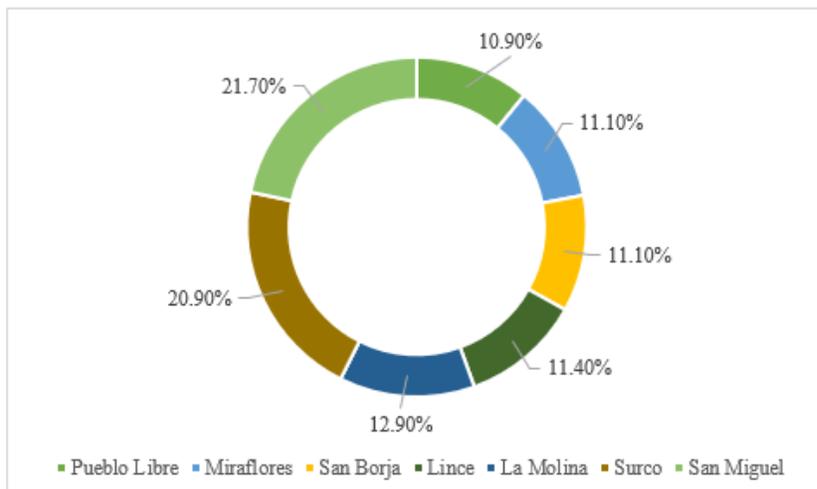
Distrito de residencia

Figura 5.3. Distribución por distritos - Lima Norte



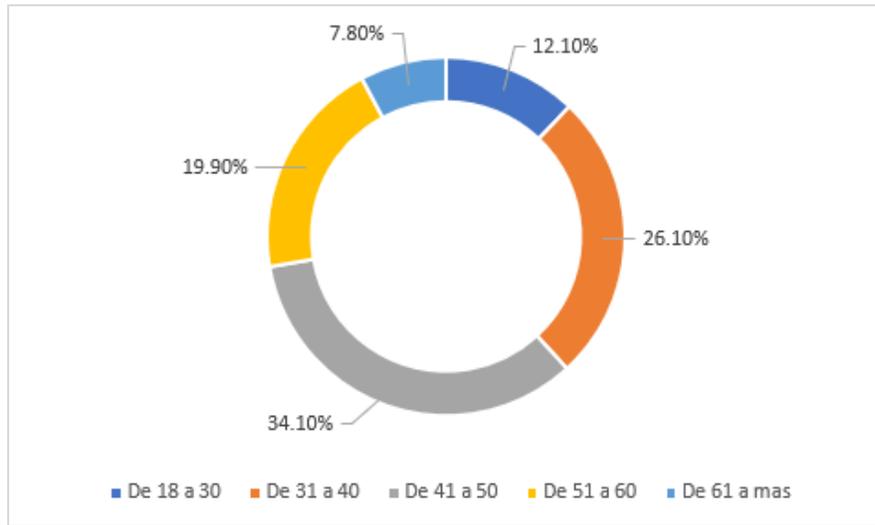
Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

Figura 5.4. Distribución por distrito - Lima Moderna



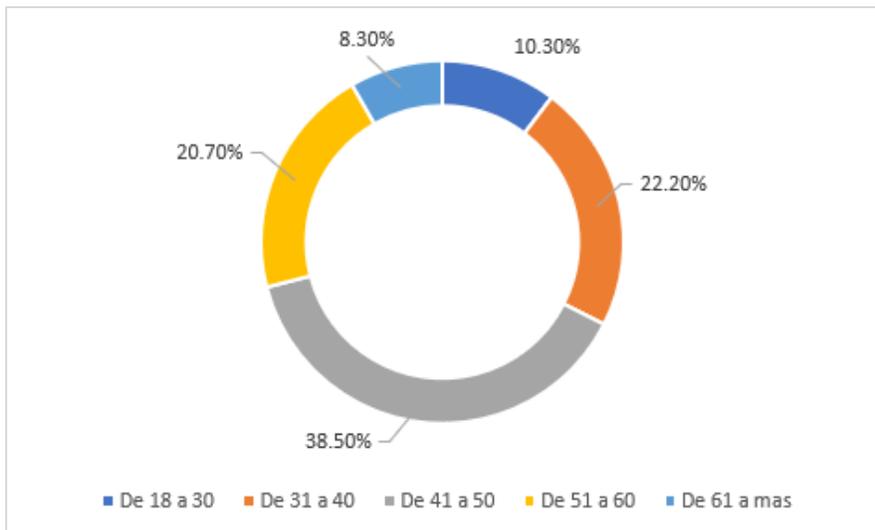
Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

Figura 5.5. Distribución de edades - Lima Norte



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

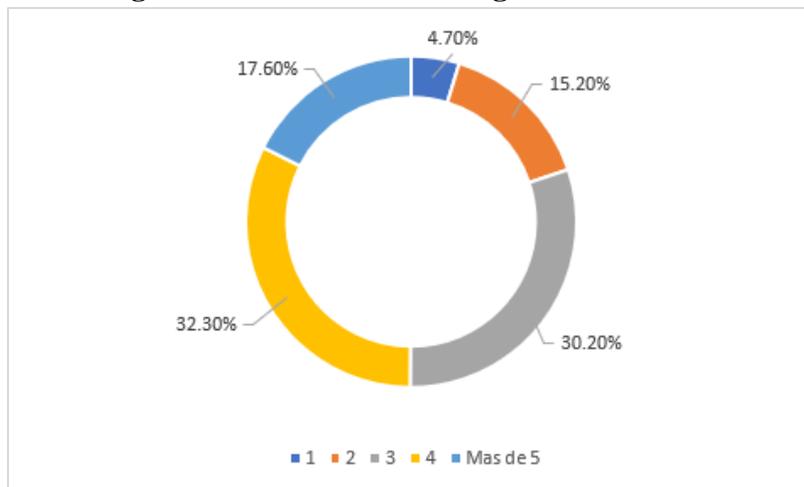
Figura 5.6. Distribución de edades - Lima Moderna



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

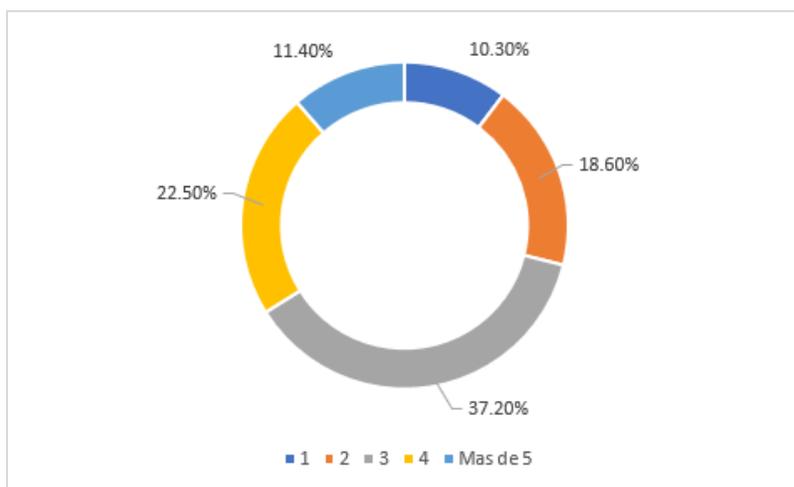
Número de personas en el hogar

Figura 5.7. Personas en el hogar - Lima Norte



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

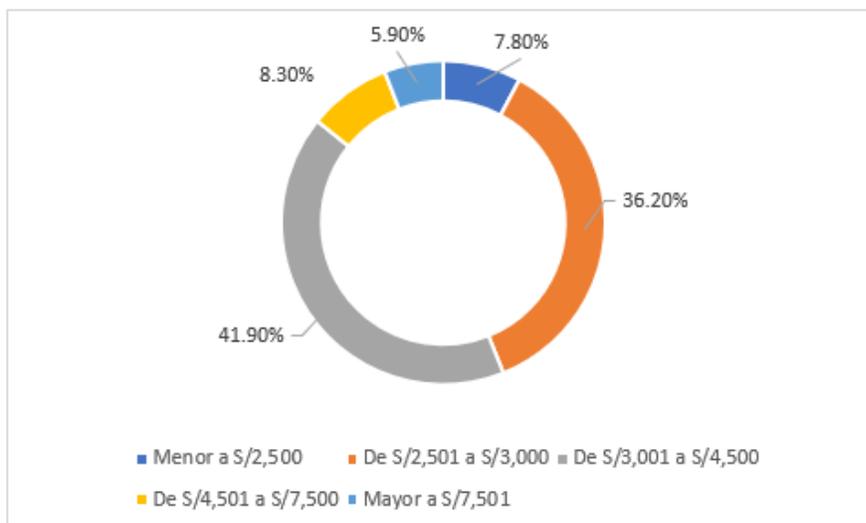
Figura 5.8. Personas en el hogar - Lima Moderna



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

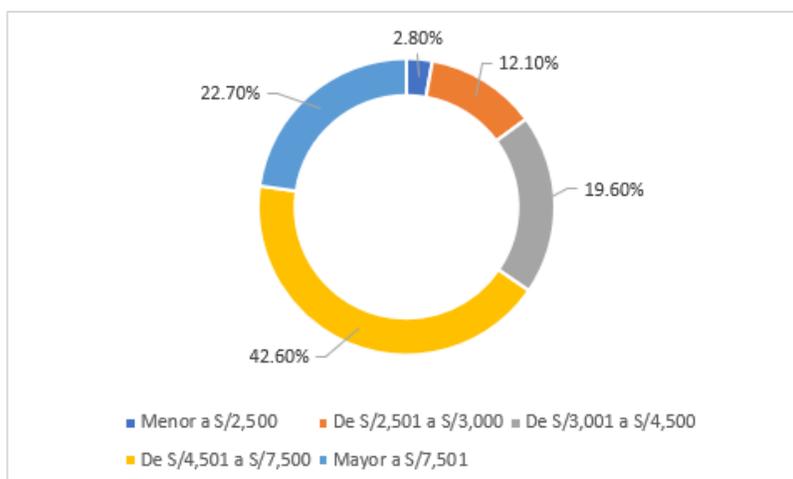
Ingreso mensual

Figura 5.9. Ingresos del hogar – Lima Norte



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

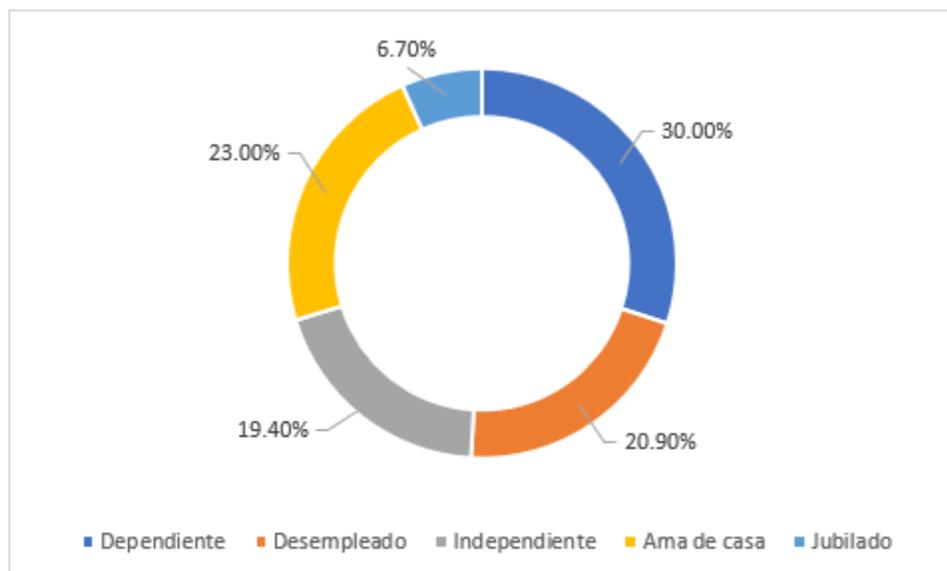
Figura 5.10. Ingresos del hogar – Lima Moderna



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

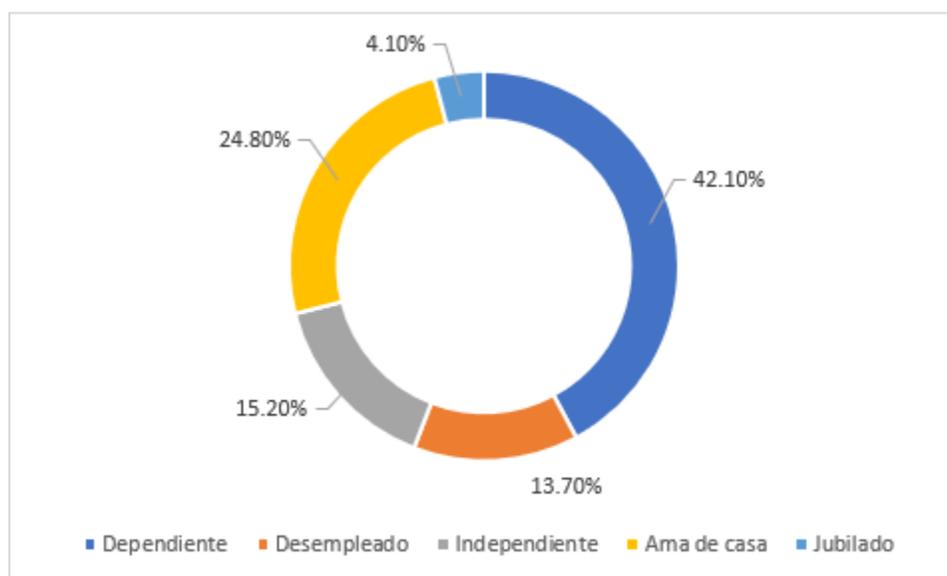
Ocupación

Figura 5.11. Situación laboral – Lima Norte



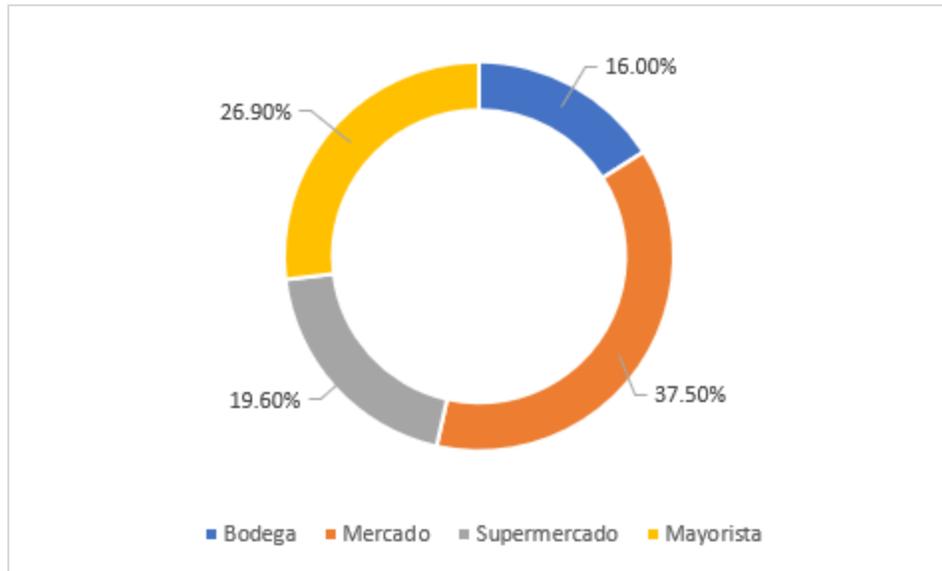
Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

Figura 5.12. Situación laboral – Lima Moderna



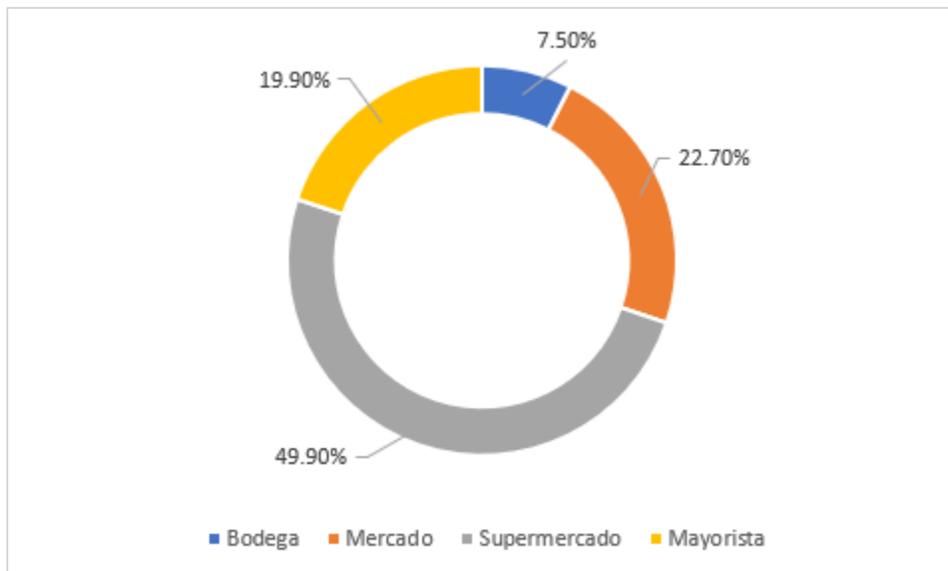
Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

Figura 5.13. Lugar de las compras – Lima Norte



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

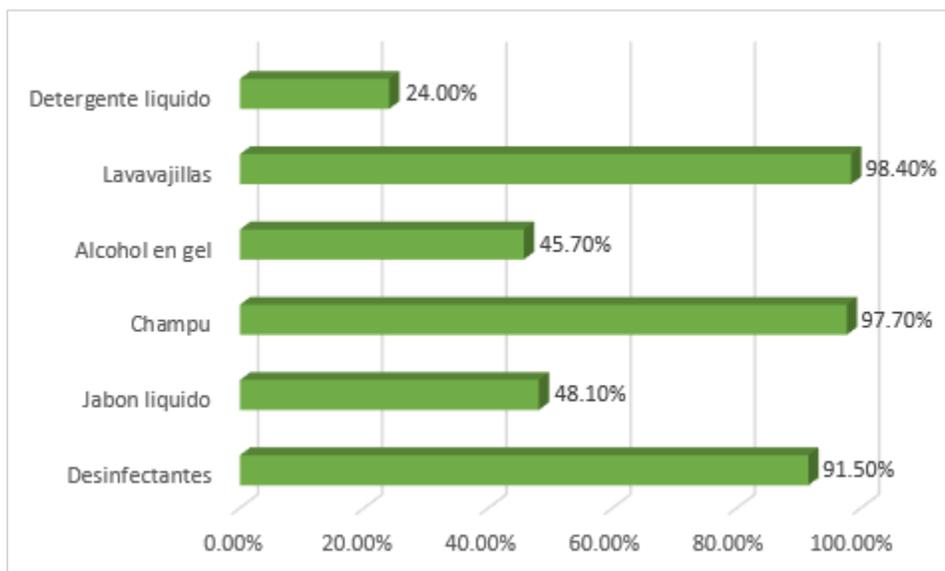
Figura 5.14. Lugar de las compras – Lima Moderna



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

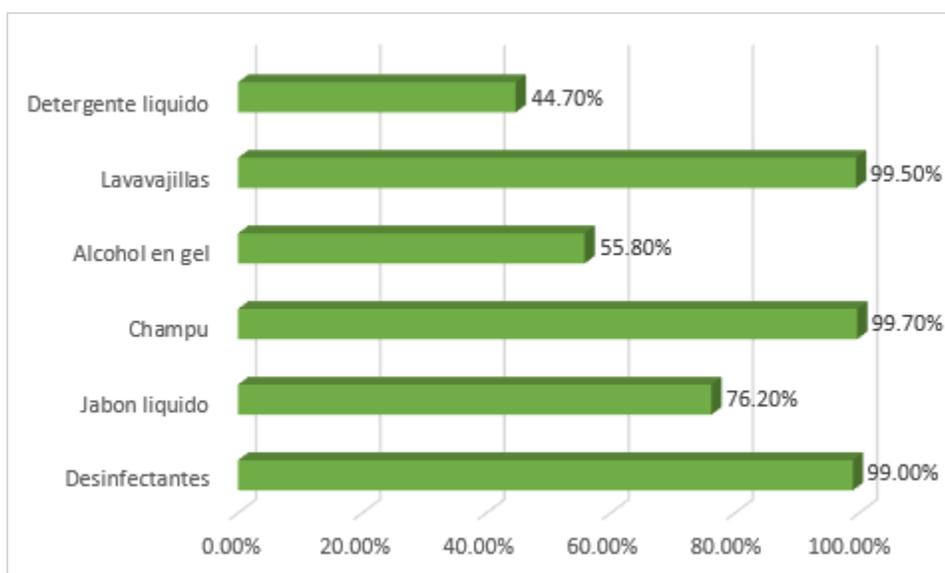
Productos consumidos

Figura 5.15. Productos que emplea en su hogar – Lima Norte



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

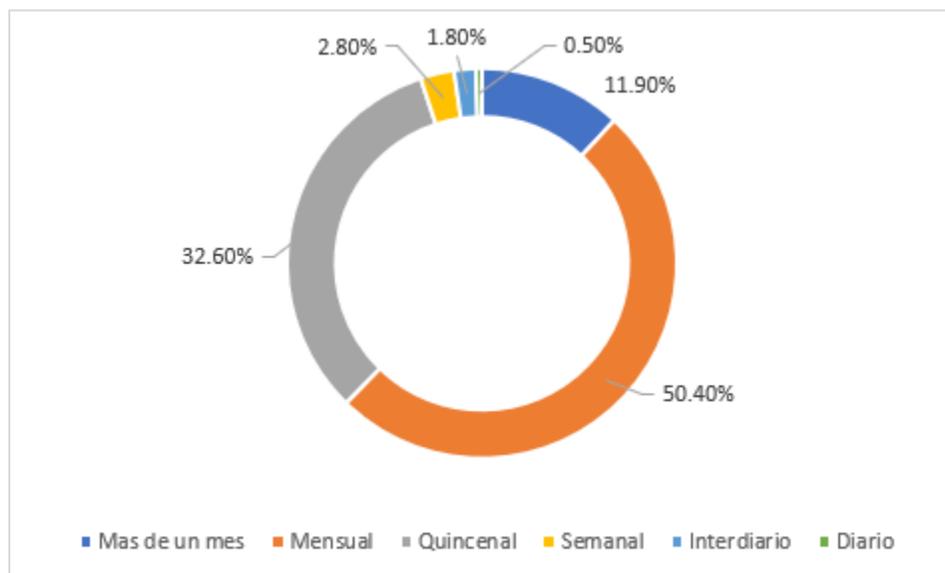
Figura 5.16. Productos que emplea en su hogar – Lima Moderna



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

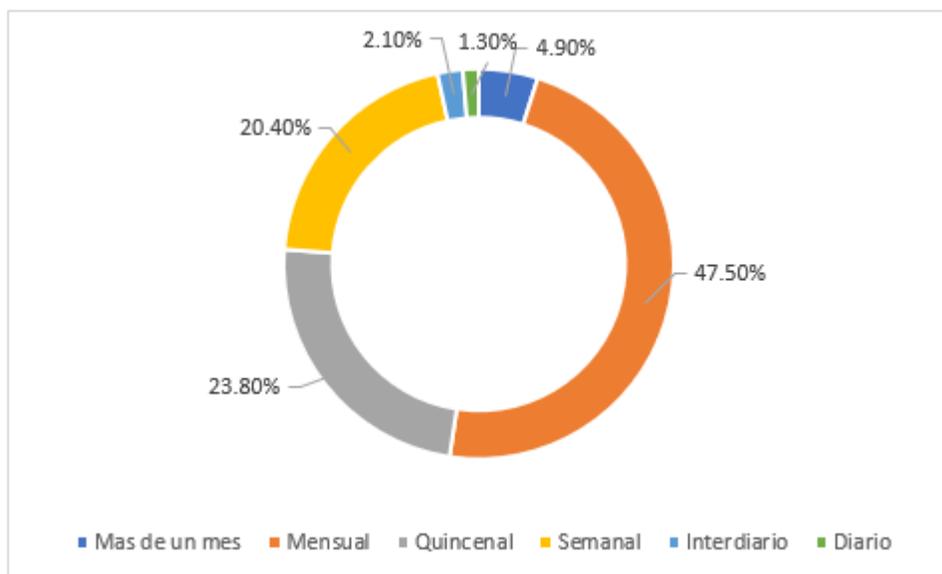
Frecuencia de compras

Figura 5.17. Frecuencia de compra de productos – Lima Norte



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

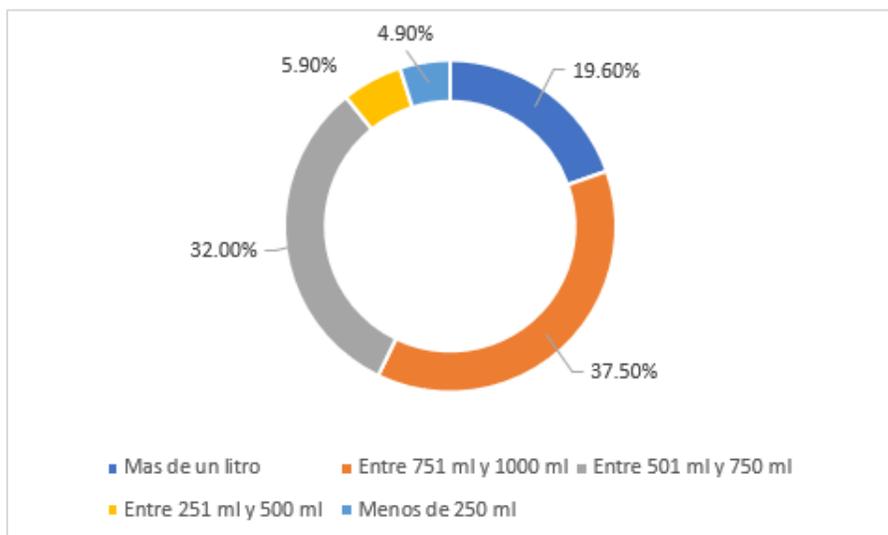
Figura 5.18. Frecuencia de compra de productos – Lima Moderna



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

Presentaciones compradas

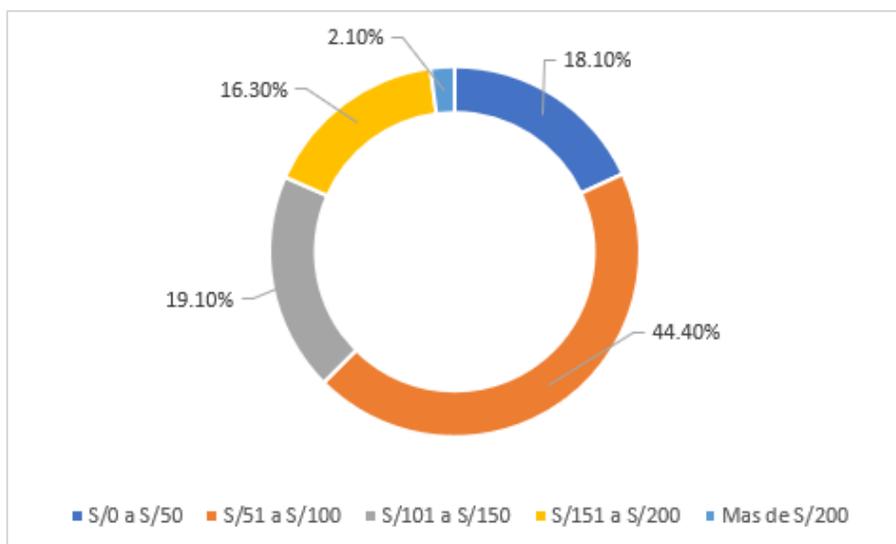
Figura 5.19. Presentaciones compradas – Lima Norte



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

Gasto mensual en productos

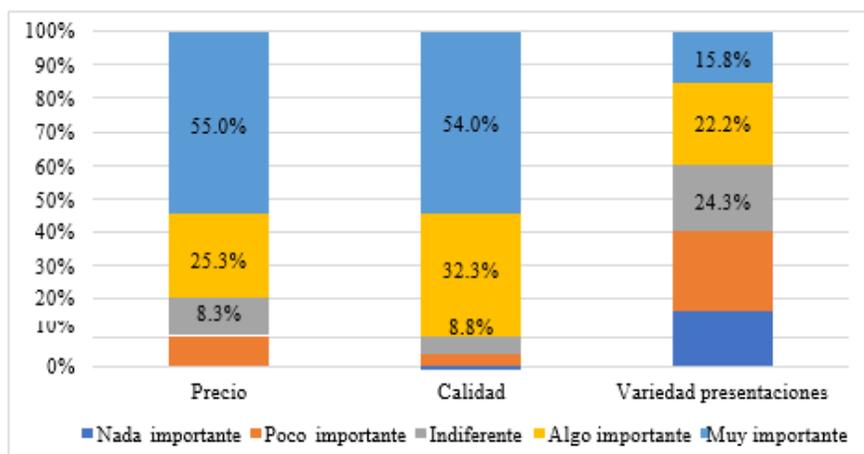
Figura 5.20. Nivel de gasto promedio mensual – Lima Norte



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

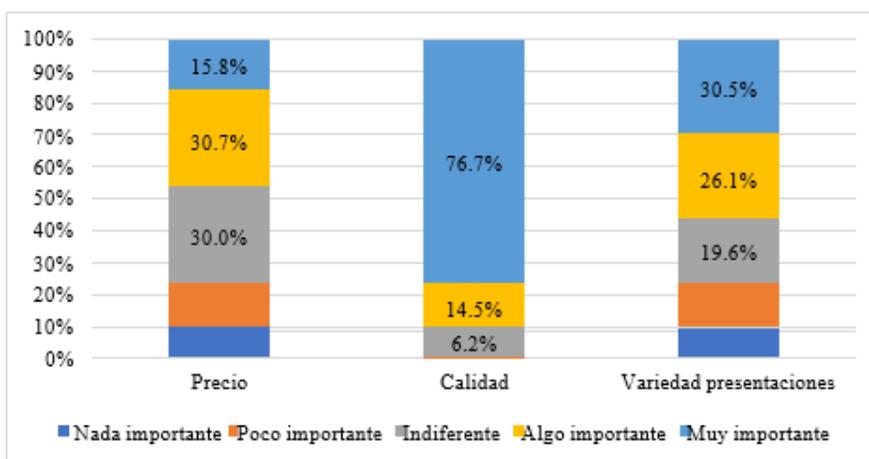
Atributos más valorados de sus compras

Figura 5.21. Atributos más valorados de sus compras – Lima Norte



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

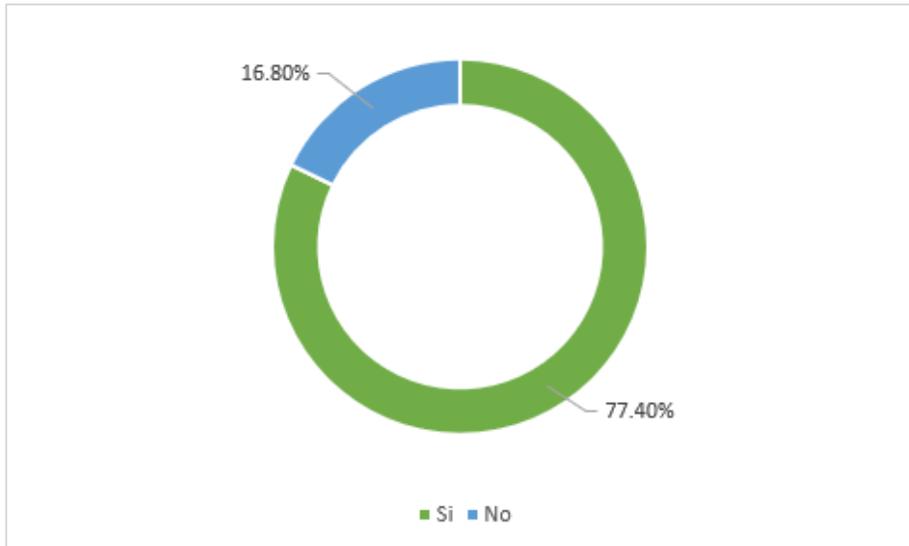
Figura 5.22. Atributos más valorados de sus compras – Lima Moderna



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

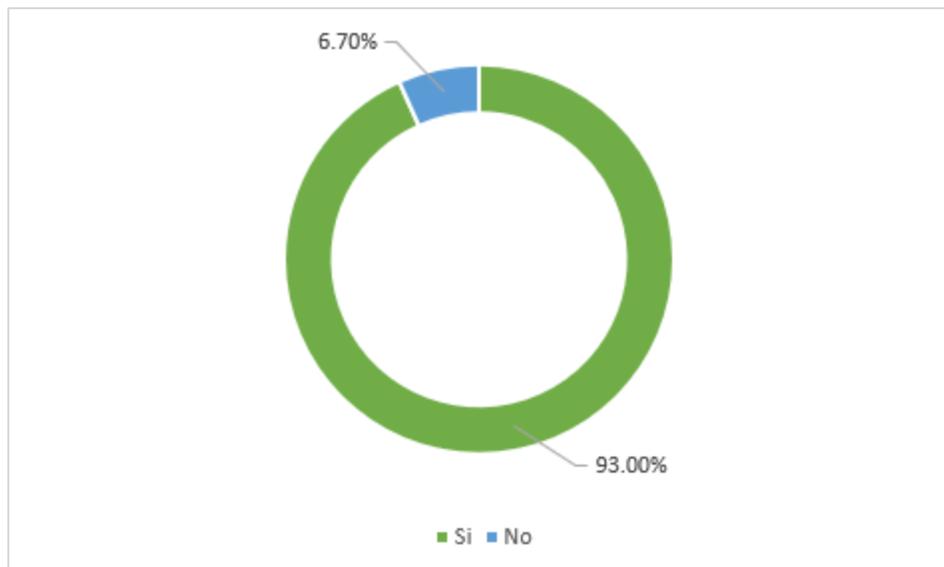
Intención de uso de la idea de negocio

Figura 5.23. Aceptación de la idea de negocio – Lima Norte



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

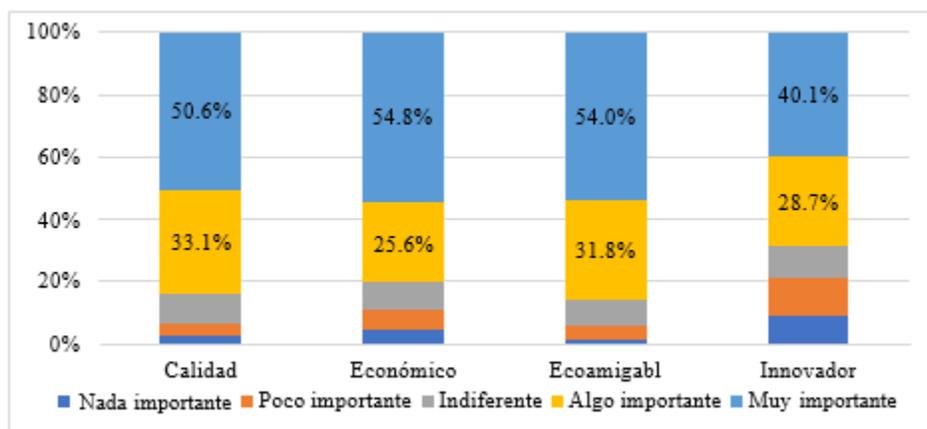
Figura 5.24. Aceptación de la idea de negocio – Lima Moderna



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

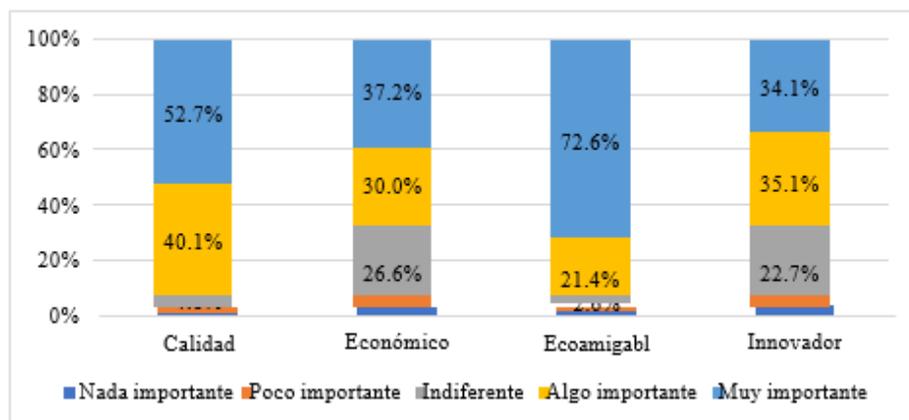
Valoraciones de características de la idea de negocio

Figura 5.25. Valoraciones de las características de la idea de negocio – Lima Norte



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

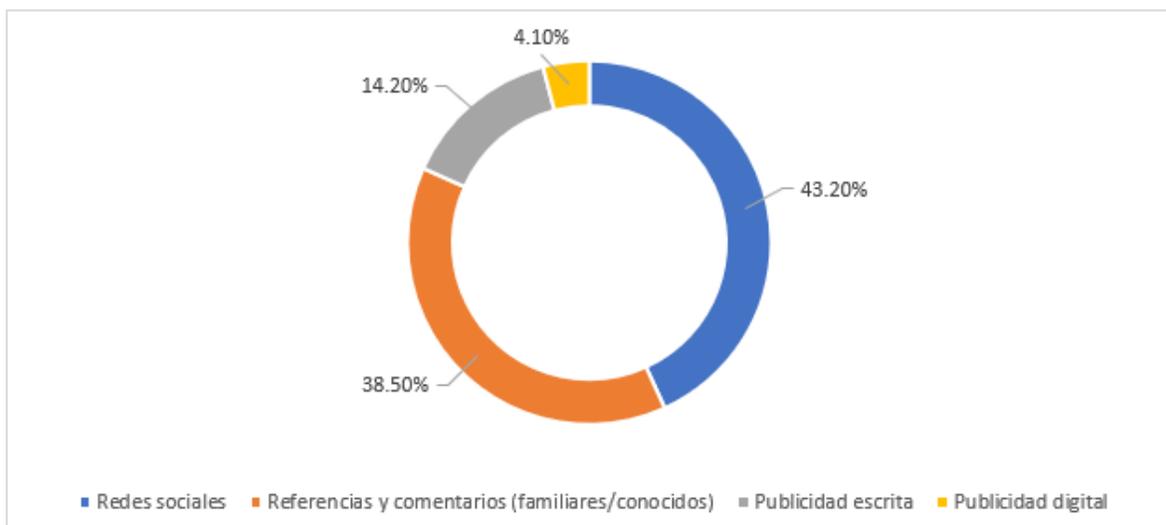
Figura 5.26. Valoraciones de las características de la idea de negocio – Lima Moderna



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

Medios informativos

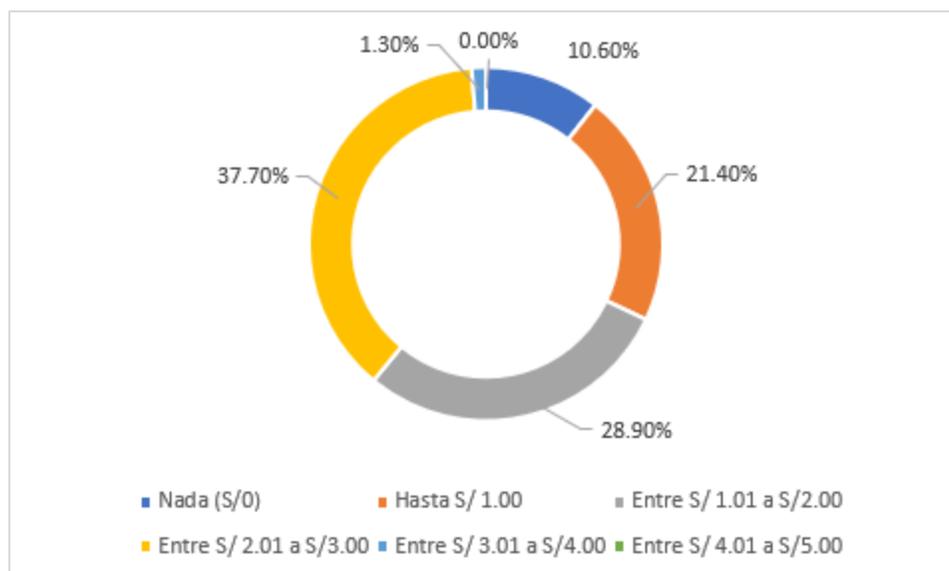
Figura 5.27. Tipo de publicidad preferida – Lima Norte



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

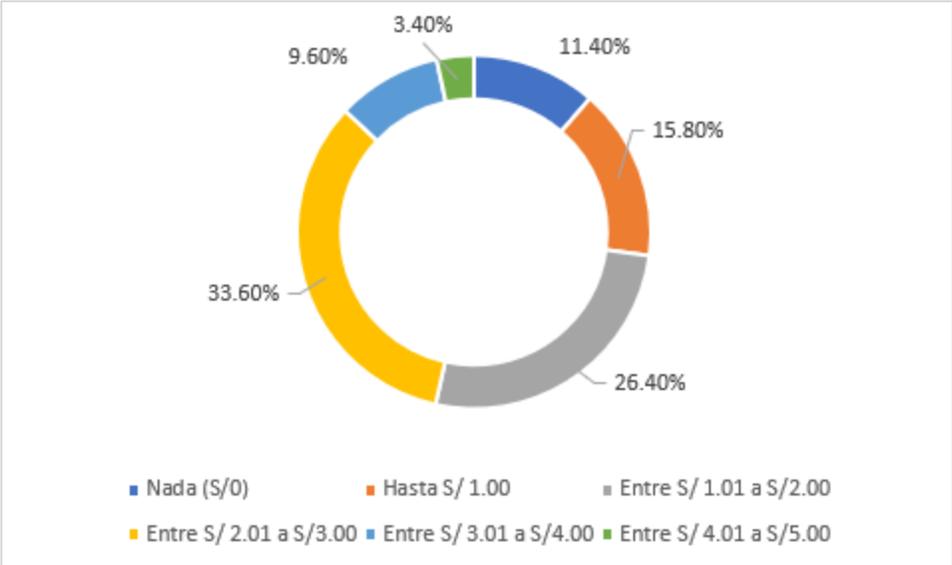
Disposición a pagar por envases reutilizables

Figura 5.28. Precio por pagar por envase reutilizable – Lima Norte



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

Figura 5.29. Precio por pagar por envase reutilizable – Lima Moderna



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.