



Plataforma web de productos orgánicos

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Silvia Esther García Girano

Asesor(es):
Mtr. Fernando Javier Pérez Lizano

Lima, mayo de 2021

Agradecimientos

Agradezco a los profesores de la universidad quienes me han dado su apoyo y brindado las herramientas para ser una persona más preparada y segura en los diferentes ámbitos de mi vida, he aprendido a que no hay que tener miedo a tomar una decisión, que las personas en la empresa son lo más importante y que los valores deben ser parte de nuestro día a día.



Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación a mis
padres Jorge Luis García Pecho y Divina
Silvia Girano Sáenz por su aliento y apoyo
durante la maestría y por ser mi modelo a
seguir.



Tabla de contenido

Agradecimientos.....	iii
Dedicatoria	v
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xiii
Índice de anexos	xv
Resumen ejecutivo.....	xvii
Abstract.....	xvii
Introducción.....	1
Capítulo 1. Análisis de la industria, competencia y clientes	3
1.1. Entorno mundial	3
1.2. Mercado en el Perú	6
1.2.1. Factores económicos	6
1.2.2. Factores comerciales	8
1.2.3. Factores socio-culturales.....	15
1.2.4. Factores legales.....	17
1.3. Competencia	19
1.3.1. Competencia directa	19
1.3.2. Competencia indirecta	26
1.3.2.1. Bioferias	26
1.3.2.2. Tiendas físicas.....	30
1.3.2.3. Aplicativos de delivery	33
1.4. Clientes	33
1.5. Dimensiones del mercado	40
1.6. Análisis de la industria basado en el análisis de las cinco fuerzas de Porter ...	41
1.6.1. Poder de negociación de los proveedores	41
1.6.2. Poder de negociación de los clientes	41
1.6.3. Amenaza de nuevos competidores	42
1.6.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos	42
1.6.5. Rivalidad entre competidores existentes.....	42
Capítulo 2. Descripción de la empresa, modelo de negocio y servicios	43
2.1. Descripción	43
2.2. Misión	43

2.3.	Visión.....	43
2.4.	Estrategia general.....	43
2.5.	Modelo de negocio.....	44
2.6.	Análisis FODA	46
Capítulo 3. Plan comercial		49
3.1.	Estrategia de venta	49
3.1.1.	Producto	49
3.1.1.1.	Productos orgánicos por categorías	49
3.1.1.2.	Ahorro Packs	51
3.1.2.	Servicio	52
3.1.3.	Especificación funcional de la plataforma	53
3.1.4.	Precio	55
3.2.	Promoción	56
3.2.1.	Promoción por primera compra	56
3.2.2.	Promoción en la calle	56
3.2.3.	Marketing digital, para el go to market	57
Capítulo 4. Plan de operaciones		61
4.1.	Macroprocesos	61
4.2.	Procesos	61
4.3.	Procesos de dirección y control	61
4.3.1.	Planificación estratégica	61
4.3.2.	Control de operaciones	62
4.4.	Procesos de cadena de valor	62
4.4.1.	Gestión de actualización de la web	62
4.4.2.	Gestión de portafolio de productos y categorías.....	63
4.4.3.	Proceso de venta por la web y entrega del producto	63
4.4.4.	Atención al cliente	65
4.5.	Procesos de apoyo.....	66
4.5.1.	Administración	66
4.5.2.	Gestión de compras y gestión de inventario.....	67
4.5.3.	Sistema de información	69
4.5.4.	Publicidad y Marketing.....	70
4.6.	Tercerización de servicios.....	70
Capítulo 5. Plan de implementación.....		71

5.1.	Proyecto para el inicio de operaciones.....	71
5.1.1.	Registro de la marca en registros públicos.....	71
5.1.2.	Diseño de instalaciones.....	71
5.1.3.	Equipamiento.....	71
5.1.4.	Diseño del servicio.....	72
5.1.5.	Proyecto de Implementación de la plataforma	72
5.2.	Plan de trabajo.....	75
5.2.1.	Lista de actividades, tiempos y responsables	75
Capítulo 6. Organización y equipo		77
6.1.	Estructura organizacional.....	77
6.2.	Perfil de puestos y línea de carrera	77
6.3.	Reclutamiento	81
6.4.	Selección, contratación e inducción.....	81
6.5.	Desarrollo del personal	81
6.6.	Sistema de remuneración	82
6.7.	Estructura de gastos de RRHH	82
Capítulo 7. Costos y plan financiero		83
7.1.	Supuestos	83
7.2.	Estructuras de costos.....	83
7.3.	Estados Financieros	85
7.3.1.	Proyección de ventas	85
7.3.2.	Estado de Ganancias y Pérdidas	87
7.3.3.	Balance General.....	88
7.3.4.	Cálculo del WACC	89
7.4.	VAN y TIR	89
7.5.	Punto de equilibrio.....	90
7.6.	Análisis de sensibilidad	91
7.6.1.	Variable ticket promedio y número de ventas	91
7.6.2.	VAN según el ticket promedio y delivery con costo 0	92
7.6.3.	VAN según el crecimiento de las ventas y de los costos fijos	92
Capítulo 8. Plan de gestión de riesgos.....		93
8.1.	Riesgos comerciales.....	93
8.2.	Riesgos de recursos humanos	95
8.3.	Riesgos de operativos	96

Conclusiones.....	97
Bibliografía.....	99
Anexos.....	105



Índice de tablas

Tabla 1. Factores económicos	7
Tabla 2. Gastos e ingresos reales promedio per cápita mensual en Lima Metropolitana en soles	7
Tabla 3. PBI.	7
Tabla 4. Factores comerciales del mercado de productos orgánicos.....	8
Tabla 5. Definición de productos convencionales, naturales, saludables, funcionales y orgánicos	10
Tabla 6. Comparación de precios de la canasta básica semanal.....	11
Tabla 7. Gastos mensuales en alimentos según NSE en soles – Lima Metropolitana 2017	12
Tabla 8. Principales características de las páginas web de las 7 tiendas más representativas en el rubro orgánico en Lima	13
Tabla 9. Factores socio-culturales del mercado de productos orgánicos	15
Tabla 10. Estimación de la demanda de personas que comprarían productos orgánicos de manera online.....	16
Tabla 11. Características de las tiendas online de productos orgánicos que atienden Lima	20
Tabla 12. Características de las ocho bioferias en Lima	26
Tabla 13. Diferencia de precios entre Flora & Fauna y la feria de Miraflores.....	31
Tabla 14. Estimación del público objetivo que comprarían productos orgánicos de manera online	40
Tabla 15. Market Share	40
Tabla 16. Venta teórica anual.....	41
Tabla 17. Objetivos estratégicos de SANO Y PUNTO.....	44
Tabla 18. Modelo de Negocio SANO Y PUNTO	45
Tabla 19. FODA.....	46
Tabla 20. Categorías de productos y proveedores.....	49
Tabla 21. Ahorro pack frutas y verduras semanal para 2 personas	51
Tabla 22. Ahorro pack pastas y vinos para 2 personas	51
Tabla 23. Ahorro pack desayuno.....	52
Tabla 24. Ahorro pack abarrotes para 1 persona a la semana	52
Tabla 25. Tipos de entrega	53
Tabla 26. Comparación de precios de productos orgánicos en diferentes canales	55
Tabla 27. Inversión de promoción en la calle por 4 meses	57
Tabla 28. Inversión de contenido inicial de las redes.....	57
Tabla 29. Inversión inicial de marketing.....	57
Tabla 30. Perfiles de proveedores	67

Tabla 31. Equipo	72
Tabla 32. Horarios de atención	72
Tabla 33. Inversión de la plataforma web	74
Tabla 34. Plan de etapa pre-operativa y marcha blanca	76
Tabla 35. Puestos de trabajo y líneas de carrera.....	77
Tabla 36. Sueldo de trabajadores en planilla en soles	82
Tabla 37. Sueldo de trabajadores con recibos por honorarios.....	82
Tabla 38. Supuestos	83
Tabla 39. Inversión.....	84
Tabla 40. Activos para implementación del local	84
Tabla 41. Depreciación	84
Tabla 42. Costos fijos mensuales	85
Tabla 43. Estructura de costos variables	85
Tabla 44. Proyección de ventas.....	86
Tabla 45. Estado de Ganancias y Pérdidas.....	87
Tabla 46. Balance General	88
Tabla 47. Cálculo WACC	89
Tabla 48. Cálculo de la VAN y TIR	89
Tabla 49. Punto de equilibrio	90
Tabla 50. VAN según el ticket promedio y número de ventas anuales.....	91
Tabla 51. VAN según ticket promedio y costo a cobrar de delivery	92
Tabla 52. VAN según el crecimiento de las ventas y costos fijos.....	92
Tabla 53. Riesgos comerciales	93
Tabla 54. Riesgos de recursos humanos.....	95
Tabla 55. Riesgos operativos	96

Índice de figuras

Figura 1. Development of the global organic market 2000-2015	3
Figura 2. The ten countries with the largest numbers of organic producers 2015	4
Figura 3. The ten countries with the largest markets for organic food 2015.....	4
Figura 4. PBI real vs. aparición de comercializadores orgánicos y naturales, Lima Metropolitana	7
Figura 5. Búsqueda de productos orgánicos en página web de Wong	9
Figura 6. Certificadoras orgánicas privadas en el Perú	11
Figura 7. Customer journey del cliente para comprar productos orgánicos por web	24
Figura 8. Mapa de las ocho bioferias en Lima	26
Figura 9. Customer journey para comprar productos orgánicos en las bioferias.	28
Figura 10. Imagen de la bioferia de Miraflores.....	29
Figura 11. Contacto entre productores y consumidores	29
Figura 12. Talleres	29
Figura 13. Variedad de productos en las bioferias	30
Figura 14. Variedad de productos en tiendas físicas	30
Figura 15. Mapa de las tiendas orgánicas más representativas en Lima	31
Figura 16. Customer journey para comprar productos orgánicos en las tiendas	32
Figura 17. Edad	34
Figura 18. Género.....	34
Figura 19. Salario (S/. mes).....	34
Figura 20. Forma en que realiza el pago de sus compras.....	34
Figura 21. ¿Compra productos por internet?.....	35
Figura 22. Lugar donde vive	35
Figura 23. Tiempo que lleva consumiendo productos orgánicos.	35
Figura 24. ¿Qué prefiere al comprar productos orgánicos?	36
Figura 25. ¿Le interesa tener una alimentación más sana?	36
Figura 26. Frecuencia de compra	36
Figura 27. Lugar donde compra productos orgánicos (cantidad de personas)	37
Figura 28. Motivos de compra	37
Figura 29. Tipos de productos orgánicos que compra.....	37
Figura 30. Monto promedio por compra por persona	38
Figura 31. Importancia de la certificación en la etiqueta del producto	38
Figura 32. ¿La oferta de productos orgánicos en Lima es suficiente?	38
Figura 33. ¿Compraría usted productos orgánicos online?	39
Figura 34. Prototipo página web	53

Figura 35. Visualización de prototipo desde el móvil.....	54
Figura 36. Vista del producto.....	54
Figura 37. Recetas.....	54
Figura 38. Los productos de las recetas pasan al carro de compras.....	54
Figura 39. Carro de compras.....	54
Figura 40. Customer journey para comprar productos orgánicos por web.....	58
Figura 41. Macroproceso: Nivel 0.....	61
Figura 42. Mapa de procesos de SANO Y PUNTO.....	61
Figura 43. Gestión de actualización de la web.....	62
Figura 44. Gestión de portafolio.....	63
Figura 45. Proceso de venta.....	64
Figura 46. Proceso de entrega express del producto.....	64
Figura 47. Proceso de entrega estándar del producto.....	65
Figura 48. Atención al cliente / Consulta sobre productos.....	65
Figura 49. Atención al cliente /Cambio en pedido.....	66
Figura 50. Atención al cliente / Reclamos.....	66
Figura 51. Gestión de compras/ Subproceso de Selección de Proveedor.....	67
Figura 52. Gestión de compras / abastecimiento.....	68
Figura 53. Control de calidad al ingresar la mercadería.....	69
Figura 54. Sistema de información / Actualización de la página web.....	69
Figura 55. Distribución del almacén.....	71
Figura 56. Organigrama.....	77
Figura 57. Páginas de ofertas laborales.....	81
Figura 58. Proceso de selección, contratación e inducción.....	81

Índice de anexos

Anexo 1. Lista de precios	105
Anexo 2. Condiciones de pago en la plataforma web	112
Anexo 3. Forma de pago en la plataforma web.....	113
Anexo 4. Proyección de ventas del primer año por mes	114
Anexo 5. Estado de Ganancias y Pérdidas por mes para el primer año	115
Anexo 6. Punto de equilibrio mensual del primer año	116
Anexo 7. Balance General mensual del primer año	117



Resumen ejecutivo

Actualmente existen canales de venta online de productos orgánicos pero con ciertas deficiencias, por ejemplo, páginas web poco amigables, no realizan entregas rápidas, los clientes pasan por esperas prolongadas desde un día hasta una semana para la entrega de productos en sus casas. En el presente trabajo se ha identificado un mercado potencial de S/.238 millones, el cual está conformado por personas que buscan una opción de alimentación saludable y que compran por internet. Por ello, para atenderlo se propone la constitución de una empresa ubicada en Lima, denominada SANO Y PUNTO. S.A.C., cuyo negocio consiste en la venta online de productos orgánicos variados, como si el cliente estuviera en una feria orgánica, que permita la compra rápida, con un tiempo de entrega desde dos horas después de la compra. Nuestra fuente de ingresos se da por la venta de productos y por la distribución.

La inversión calculada para la implementación de la empresa es de S/.140,853 los cuales serán aportados por dos accionistas; en un escenario conservador se espera un VAN de S/. 337,132 y una TIR de 86%. Además en el sexto mes de funcionamiento se llega al punto de equilibrio con 1200 transacciones de ventas y una facturación de S/. 98,640.

Palabras clave: orgánico; alimentación saludable; venta online; feria orgánica; entrega

Abstract

Currently, there are online sales channels for organic products but with certain deficiencies, for example, unfriendly web pages, do not make fast deliveries, customers have to go through prolonged waiting from one day to a week for the delivery of products in their houses. In this work I have identified a potential market of S / .238 million, which is made up of people who are looking for a healthy eating option and who buy online. Therefore, I propoused the creation of a Company in Lima, called SANO Y PUNTO S.A.C whose business is the online sale of assorted organic products, as if the client where physically in an organic fair, which allows quick purchase with a delivery time starting from two hours after the purchase. Our source of income is given by the sale of products and by distribution.

The investment calculated for the implementation of the company is 140,853 soles which will be contributed by the two shareholders. In this sense, in a conservative scenario, is expected a NPV of 337,132 soles and a IRR of 86%. Therefore, in the sixth month of operation the breakeven point will be reached with 1200 sales transactions and a revenue of S / . 98,640.

Keywords: organic; healthy eating; online sell; organic fair; shipping

Introducción

Este plan de negocio se basa en el uso del e-commerce para la venta de productos orgánicos; que son de origen ecológico y cuentan con certificación que comprueba la no intervención de químicos en el proceso productivo; por lo que se analizará ¿Quién es nuestro público objetivo?, ¿Cómo nos relacionaremos con ellos?, ¿Cuáles serán nuestras ventajas competitivas?, ¿Qué nos diferenciará de nuestra competencia?, ¿Cuáles son las barreras de entrada para los nuevos competidores?, entre otros. Por ello, se analizará el sector, se describirá el modelo de negocio y nuestra propuesta de valor.

Se ha elegido este plan de negocio ya que en los últimos años la tendencia por el cuidado de la salud y la alimentación con productos principalmente naturales se ha continuamente incorporado a los usos y costumbres de muchas sociedades, incluso a la peruana, en especial, son los alimentos orgánicos los que han alcanzado más notoriedad y demanda, tanto así que el consumo de estos productos se ha incrementado en 70% en 10 años en nuestro país, principalmente en frutas y vegetales, snacks, menestras, lácteos, aceites, café, chocolates, cereales, pastas, productos de limpieza del hogar y cuidado personal, según el artículo (“Productos orgánicos y bioferias ganan terreno en Perú”, s. f).

En este trabajo de investigación se han realizado entrevistas para conocer las necesidades de las personas que buscan llevar una alimentación más saludable y se han identificado brechas en la oferta actual de venta por el canal online, como tiempos de entregas prolongados.

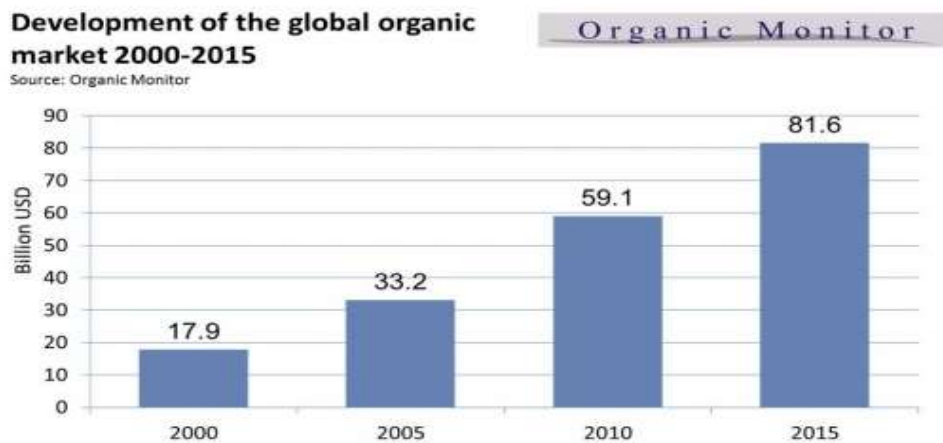
En los siguientes capítulos se describe nuestra propuesta la cual consiste en facilitar la compra de productos orgánicos a través del desarrollo de una plataforma web para la venta de productos orgánicos y también se explica como hemos reducido el tiempo de entrega versus el de la competencia.

Capítulo 1. Análisis de la industria, competencia y clientes

1.1. Entorno mundial

El desarrollo del mercado orgánico a nivel mundial ha ido aumentando en aproximadamente 40% por año, esto se evidencia en las 50.9 millones de hectáreas cultivadas, los 2.4 millones productores y el valor del mercado que llegó a US\$ 81.6 billones en el 2015 (figura 1), siendo los mayores mercados Estados Unidos de América, Alemania y Francia.

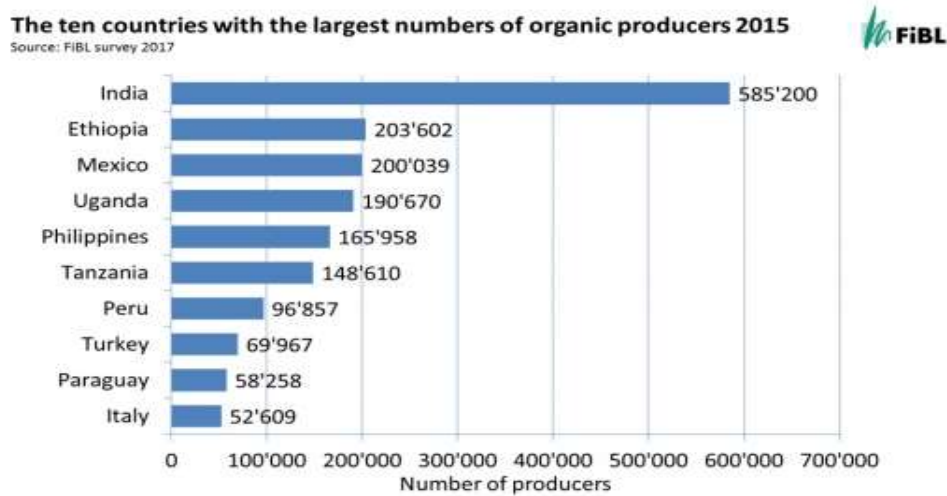
Figura 1. Development of the global organic market 2000-2015



Fuente: “Mercado mundial de alimentos orgánicos supera los €75.000m.” (11 de mayo del 2017) (p. 1)

Para el mismo año, el Perú alcanzó 327,245 hectáreas cultivadas, distribuidas en 97,857 productores, siendo el séptimo país con mayor cantidad de productores orgánicos en el mundo (figura 2) con un valor de mercado de US\$ 16.6 millones. Se puede inferir que el consumo per cápita es aún incipiente; de US\$ 0.54 (Campos, Cabrera, Ryan, Pérez y Laura, octubre/diciembre 2017); en comparación con el consumo promedio per cápita mundial de “US\$ 11 anuales” (Tagle, 2014).

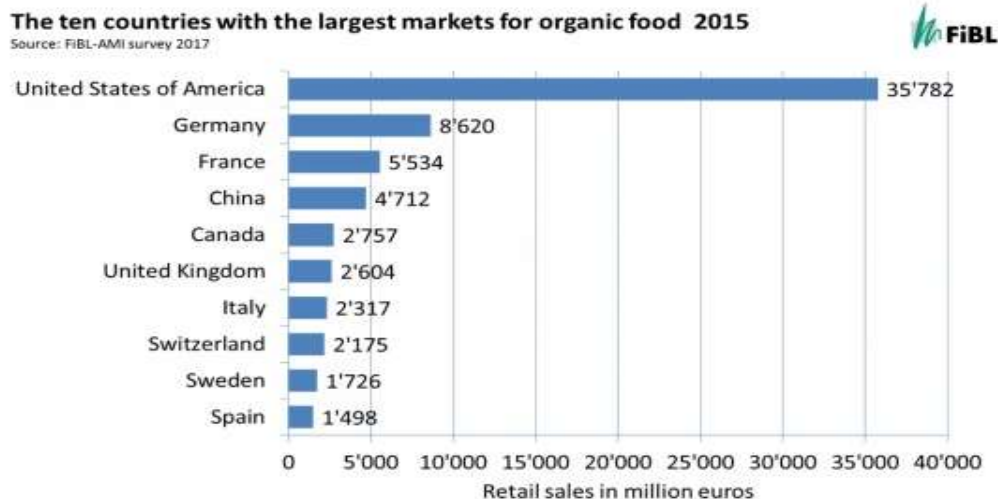
Figura 2. The ten countries with the largest numbers of organic producers 2015



Fuente: Willer y Lernoud (2017), (p. 63)

El Perú atiende parte de la demanda de los países con más grandes mercados orgánicos: Estados Unidos (US\$ 133 millones), seguido de Holanda (US\$ 92 millones), Alemania (US\$ 46 millones), Bélgica (US\$ 27 millones) e Italia (US\$ 13 millones), llegando a un valor de exportación de US\$ 380 millones. Los principales productos orgánicos despachados son banano, cacao, quinua, café, chía, aguaymanto, kiñu y camu camu, según el artículo “Exportaciones peruanas de alimentos orgánicos ascendieron a US\$ 380 millones el 2016” (16 de febrero del 2017).

Figura 3. The ten countries with the largest markets for organic food 2015



Fuente: Willer y Lernoud (2017) (p. 73)

En Estados Unidos, el país con mayor demanda, las grandes empresas apuestan por la venta online de productos orgánicos, esto se evidencia en la compra de Whole Foods por Amazon por US\$ 13,700 millones.

Según Zanoni (23 de junio de 2017), el porqué de la compra de Whole Foods es:

Unir fuerzas: todo el poder tecnológico y de distribución que tiene Amazon se pone al servicio de Whole Foods. La logística del gigante electrónico es impresionante y su unidad especial “Fresh” se ve potenciada con la nueva compra. Y la fidelización con los clientes que logra con Amazon Prime (presente en más del 60% de los hogares norteamericanos). Todos esos músculos, más la de cruzar los datos que Amazon tiene de cada uno de nosotros con sus algoritmos, se suben ahora a todos los productos de Whole Foods.

La competencia: Walmart es hoy la principal sombra de Amazon en el rubro supermercados del ámbito urbano y con la compra de Whole Foods, se asegura cobertura territorial en las grandes ciudades de EE.UU.

Expansión: Amazon también compra expansión porque Whole Foods tiene una red muy grande de productores y granjas de alimentos orgánicos dentro y fuera de los EE.UU.

También tiene una red mundial de proveedores asociados (como el caso de la empresa argentina Interrupción) que en muchos casos son pequeños productores de frutas, verduras, legumbres, hortalizas, etc.

Calidad: Whole Foods tiene una muy buena marca, que para el consumidor es sinónimo de calidad y confianza (fundada en 1980). John Mackey, el actual CEO de Whole Foods Market, tomó la decisión de vender muy rápido. Apenas un par de reuniones en la sede de Amazon en Seattle le alcanzó para tomar la decisión.

Dijo que fue como una cita a ciegas y “amor a primera vista”. Por parte de los ejecutivos de Amazon, recibió la promesa de que los estándares de calidad de Whole Foods no serían modificados. Para eso ya anunciaron que Mackey seguirá al frente de la cadena.

Otro ejemplo, es el caso de Paraguay, el noveno país con mayor cantidad de productores (figura 2), también apuesta por la venta online de productos orgánicos:

Según Gómez (4 de julio de 2016), nos cuenta Paola Bravo, la propietaria de Almacén:

PlanetaVerde; ella importa productos orgánicos envasados de países del Mercosur desde hace cuatro años y hoy la lista asciende a 1500 artículos. "Empezó como una necesidad, no encontraba productos orgánicos y quería llevar una alimentación más sana", cuenta. Los pedidos se hacen por mail, mirando la lista de los productos y luego se retiran o entregan a domicilio.

Su almacén lo tiene en su misma oficina, ya que trabaja de manera independiente y mirar su alacena asombra. Mermeladas, snacks, conservas, fideos, arroces, vinagres e incluso productos de limpieza y hogar. En esta última clasificación encontramos desde pasta dental hasta shampoo, además de cremas, jabones y hasta limpiadores multiuso. A la par de estos productos, cuenta también con los frescos que son de su propia elaboración; por ejemplo, pastas de harina integral, hamburguesas de espárragos, zucchini, champignones, lentejas negras y más.

En esta misma línea de tienda virtual se encuentra también Prana, de Soledad Acosta. En este caso, el énfasis de su almacén está puesto en los productos indígenas de los Pai Tavytera, el maní crudo y tostado, el cocido quemado y la yerba orgánica. También en Miel Jaimito pura del Chaco de zona libre de fumigación y en donde las abejas son alimentadas naturalmente. Yerba mate silvestre, stevia orgánica en hojas y polvos, por mencionar algunos que integran la lista.

Conclusiones sobre el entorno mundial:

- Existe un crecimiento del desarrollo mundial de productos orgánicos de aproximadamente 40% por año, hay un aumento de productores y hectáreas cultivadas, por lo que muchos productores han cambiado o cambiarán su forma de producir.
- El consumo per cápita de productos orgánicos en Perú de US\$ 0.54 en comparación con el consumo promedio mundial de US\$ 11.00 es muy bajo.
- Las tiendas orgánicas tienen una relación directa con los productores, lo cual podría permitir no incrementar los costos por no existir intermediarios.
- Las categorías de productos orgánicos no sólo contienen abarrotes, también hay productos para el cuidado personal, limpieza para el hogar y productos para mascotas.
- Hay tendencia a la compra de productos de manera online incluso en productos orgánicos.

1.2. Mercado en el Perú

1.2.1. Factores económicos

A continuación, se muestran las variables y una aproximación del efecto en el negocio:

Tabla 1. Factores económicos

Variables	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
PBI (Producto Bruto Interno).	Tendría un ritmo de crecimiento de 4,0 % para los años 2019 y 2020 (tabla 3).	Crecimiento mínimo de la empresa en 4%.	Oportunidad
Ingreso promedio mensual de las personas.	Los ingresos y gastos de las personas han aumentado desde el 2007 al 2016 en un 2%. (tabla 2)	Mayor demanda.	Oportunidad
Costo de la canasta básica familiar	El Perú está en el quinto lugar de las canastas básicas familiares más caras de Sudamérica con un costo al mes de S/. 328 por persona (Torres, 2019).	Tener un público objetivo de NSE A y B. Difundir el consumo de productos orgánicos.	Oportunidad
Inflación.	Ha disminuido 2 puntos desde octubre 2018 a diciembre 2019 (BCRP, 2019).	Mayor demanda.	Oportunidad
Número de bioferias y tiendas en el Perú.	Han aumentado proporcionalmente al crecimiento del PBI de 10 a 60 tiendas desde el 2002 al 2014.(figura 4).	Necesidad de variedad de los productos ya que aumentan las opciones de compra.	Amenaza

Fuente: elaboración propia

Figura 4. PBI real vs. aparición de comercializadores orgánicos y naturales, Lima Metropolitana

PBI real⁽¹⁾ vs. aparición de comercializadores orgánicos y naturales, Lima Metropolitana, 2002-2014 (en miles de millones de nuevos soles)



Nota

⁽¹⁾ A precios constantes de 2007, lo que permite evaluar el crecimiento económico sin la distorsión ocasionada por la inflación.

Fuente: INEI (2015b); elaboración propia.

Fuente: Higuchi (2015) (p. 8)

Tabla 2. Gastos e ingresos reales promedio per cápita mensual en Lima Metropolitana en soles

Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos	1,048	1,050	1,100	1,101	1,113	1,181	1,188	1,216	1,233	1,285
Gastos	767	769	833	826	834	867	880	880	889	904

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016)

Tabla 3. PBI.

Año	2017	2018	2019	2020
PBI	2.5	4.0	4.0	4.0

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2019)

1.2.2. Factores comerciales

A continuación, se muestran las variables y una aproximación del efecto en el negocio:

Tabla 4. Factores comerciales del mercado de productos orgánicos

Variables	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
Cobertura.	Concentración de tiendas y bioferias en los distritos de Surco, Barranco, San Isidro, Miraflores, San Borja, La Molina, Surquillo y Magdalena (tabla 8). Los productos orgánicos han ingresado a los grandes supermercados (figura 5).	Distritos no atendidos.	Oportunidad.
Consumo de productos orgánicos.	Ha aumentado la tendencia por el cuidado de la salud y la alimentación en 70% en los últimos 10 años, según el artículo “Productos orgánicos y bioferias ganan terreno en Perú” (s. f).	Mayor demanda.	Oportunidad
Variedad de productos orgánicos.	Los clientes tienen opción de comprar desde frutas y verduras, hasta productos de limpieza para el hogar, tanto en las bioferias como en las tiendas.	Necesidad de portafolio de productos amplio.	Amenaza
Funcionamiento de las webs de tiendas físicas de productos orgánicos.	Las tiendas físicas más representativas de productos orgánicos en Lima concentran sus esfuerzos de venta en el local. En la tabla 8 se detalla por qué las páginas web de las siete tiendas más representativas se enfocan en la venta en el local.	Necesidad de plataforma de venta online amigable, robusta y sostenible.	Oportunidad.
Incremento del ecommerce.	El comercio electrónico en Perú movió US\$ 4 mil millones en el 2019, registrando un crecimiento del 31%, según el artículo “Comercio electrónico en Perú 2019”.	Creación de contenido por las redes sociales y por la web.	Oportunidad.
Uso de aplicativos para pedir delivery.	Incremento del uso de aplicativos para pedir delivery en 30%, según el artículo “El uso de apps de delivery creció en 30% en Lima”(PerúRetail, 2018).	Tener alianzas con empresas que dan este servicio.	Oportunidad.
Delivery de los productores de las ferias.	Algunos productores y comercializadores pueden realizar delivery ya que tienen un punto de venta en Lima. En el capítulo 3.2.1 se desarrollará este planteamiento.	Probabilidad media por parte de los productores de apertura negocios de venta online.	Amenaza
Variedad de productos orgánicos en los supermercados.	Los supermercados muestran alrededor de 139 productos orgánicos en sus páginas webs (figura 5). El cliente al no encontrar un producto orgánico opta por el producto convencional (tabla 5).	Clientes insatisfechos que no encuentran productos orgánicos por los canales tradicionales como tiendas o supermercados.	Oportunidad
Precios de los productos orgánicos.	Los precios de los productores son menores que los productos orgánicos que se encuentran en los supermercados. (tabla 6).	Determinar precio competitivo frente a los supermercados.	Oportunidad
Presencia de las bioferias.	Las bioferias en Lima sólo están presentes los fines de semana. Hoy existen 20 en el Perú y 7 en Lima (con aproximadamente 49 productores y entre 700 a 1000 productos distintos), según el artículo	Necesidad de mayor presencia durante los demás días de la semana.	Oportunidad

Variables	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
	“Productos orgánicos y bioferias ganan terreno en Perú” (s. f).		
Relación con los productores.	No hay exclusividad.	Dar tiempos de pago de aprox. de 15 días. Realizar compras semanales a los proveedores.	Oportunidad.

Fuente: elaboración propia

Figura 5. Búsqueda de productos orgánicos en página web de Wong



Fuente: Wong Perú (2017)

ESCUELA DE DIRECCIÓN

Mientras que las tiendas orgánicas o bioferias manejan más de 1500 productos orgánicos, los supermercados manejan un máximo de 139 productos y sus precios son mucho mayores.

Según el artículo ‘Wong: Venta de alimentos orgánicos crece en el país’ (18 de agosto del 2014):

El consumo de productos orgánicos ha obligado a los supermercados a venderlos. Los peruanos van tomando conciencia de la importancia de saber alimentarse. Aunque su porcentaje en ventas aún es menor, el ingreso de productos orgánicos a la cadena de Supermercados Wong incrementa la tendencia de consumo a favor del medio ambiente. Asimismo, refiere que es una realidad que el consumo de productos orgánicos es tendencia creciente en el mundo, cimentada por estudios que confirman los beneficios que brindan al organismo humano. En la línea de verduras y frutas orgánicas, los productos más demandados son la zanahoria y el plátano orgánico. En abarrotes, los productos preferidos son las leches vegetales de soya y arroz, cafés, chocolates, quinua, entre otros alimentos.

En la siguiente tabla se describirá la diferencia entre un producto orgánico y un producto convencional.

Tabla 5. Definición de productos convencionales, naturales, saludables, funcionales y orgánicos

Clasificación	Tipo de producto	Definición
Convencional: producto final que resulta modificado debido al uso de químicos	Natural	Son aquellos que se han extraído de la naturaleza, ya sea de un organismo vivo o del suelo. Incluye químicos sintéticos introducidos durante la producción o en un momento posterior, que empobrecen el alimento, afectan la salud humana y al medio ambiente.
	Saludable	Contiene menor cantidad de grasas sólidas, bajo grado de azúcar, elevada cantidad de fibra, vitaminas y minerales, entre otros.
	Funcional	Demuestra satisfactoriamente que beneficia una o más funciones del cuerpo en forma relevante para mejorar el estado de la salud y el bienestar.
Orgánico, ecológico o biológico	Orgánico	De origen ecológico o biológico; cuenta con certificación que comprueba la no intervención de químicos en el proceso productivo.

Fuente: Higuchi (2015) (p. 64)

Se puede inferir que el precio del producto orgánico es mayor ya que necesita procesos de producción ambientalmente más responsables y certificados.

En el Perú, el proceso para obtener una certificación orgánica tiene un precio elevado y aunque muchos productores tengan buenas prácticas no pueden obtenerla, por lo que se unen en cooperativas.

Las diferentes certificadoras privadas de productos orgánicos en el Perú son :

- Bio Latina Perú.
- BCS Peru.
- Control Unión.
- IMO Control Latinoamérica Perú.
- OCIA internacional PERU.
- CERES PERU.
- Ecocert PERU.
- Mayacert.

Figura 6. Certificadoras orgánicas privadas en el Perú



Fuente: Biopoint (s. f.)

En el siguiente cuadro comparativo se analizó el costo de la canasta básica semanal de productos convencionales y orgánicos:

Tabla 6. Comparación de precios de la canasta básica semanal

Producto de la canasta básica semanal	Precio convencional WONG	Precio orgánico WONG	Precio convencional TOTTUS	Precio orgánico TOTTUS	Precio orgánico BIOFERIA
Leche de vaca (convencional)/ de soya 1LT (orgánico)	S/. 4.50	S/. 23.90	S/. 4.30	S/.16.00	S/. 15.70
Pollo 1KG	S/. 7.99	S/. 7.99	S/. 7.65	S/ 20.00	S/. 20.00
Plátano 1 KG	S/. 3.99	S/. 5.49	S/. 2.29	S/. 5.10	S/. 5.00
Manzana 1KG	S/. 4.59	S/. 6.29	S/. 2.99	S/. 8.00	S/. 5.00
Naranja 1 KG	S/. 3.29	S/. 3.29	S/. 2.10	S/. 2.10	S/. 3.00
Lechuga 1 UN	S/. 2.29	S/. 3.89	S/. 2.99	S/. 2.99	S/. 2.00
Pepino 1 UN	S/. 1.29	S/. 4.19	S/. 2.69	S/. 2.69	S/. 1.50
Cebolla 1 KG	S/. 4.79	S/. 8.00	S/. 3.49	S/. 8.00	S/. 5.00
Papa 1 KG	S/. 4.79	S/. 6.49	S/. 1.99	S/. 1.99	S/. 2.50
Tomate 1 KG	S/. 3.49	S/. 10.50	S/. 3.29	S/. 8.00	S/. 5.00
Arroz integral 1 bolsa de 750 g	S/. 4.40	S/. 13.20	S/. 4.49	S/. 4.49	S/. 12.00
Queso Paria 1KG	S/. 39.90	S/. 39.90	S/. 39.90	S/. 39.90	S/ 32.00
Huevos 12 UN	S/. 8.99	S/. 8.99	S/. 8.90	S/. 8.90	S/. 12.00
Total	S/.94.30	S/. 142.12	S/. 87.07	S/.128.16	S/. 120.70
Incremento respecto a precio Bioferia	-22%	18%	-28%	6%	

Fuente: elaboración propia

Los precios en las celdas en verde son aquellos productos que no se encuentran en los supermercados y han sido reemplazados por los precios de los productos convencionales para facilitar la comparación.

Se puede ver que los precios que manejan los supermercados de Wong y Totttus son superiores en 18% y 6% respectivamente, en comparación a los precios de los productos de las bioferias y que además tienen un portafolio reducido.

Si se opta por comprar productos orgánicos con los precios de las bioferias, el costo de la canasta sería S/.482.80 (S/.120.70 x 4 semanas) por persona.

En la siguiente tabla, se muestran los gastos mensuales en alimentos por persona, cuyos montos son mayores a S/.482.80; por lo que se puede inferir que los niveles socioeconómicos A, B y C podrían acceder a una canasta conformada por productos orgánicos, sin tomar en cuenta el medio de compra.

Tabla 7. Gastos mensuales en alimentos según NSE en soles – Lima Metropolitana 2017

	NSE A	NSE B	NSE C
Gastos en alimentos	1,582	1,461	1,286

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM] (2017)

En las siguientes líneas se analizarán las fortalezas y debilidades de las páginas web de las principales tiendas orgánicas en Lima.

Según el artículo “7 Lugares para adquirir alimentos orgánicos en Lima” (3 de noviembre del 2017):

La Sanahoria, Salvia, La Calandria, Flora y Fauna, La Bodega Orgánica, Madre Natura, ECO Tienda Orgánica y las bioferias son un referente del reciente "boom" de biotiendas y ferias saludables en el país.

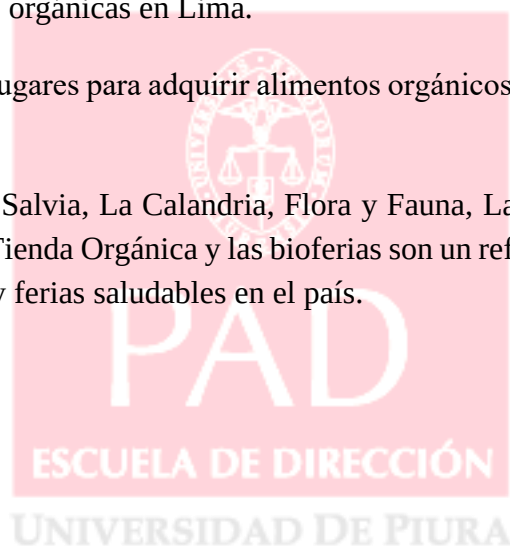


Tabla 8. Principales características de las páginas web de las 7 tiendas más representativas en el rubro orgánico en Lima

Tienda Virtual	1)Delivery 2)Tiempo de entrega 3)Gastos de envío 4)Forma de pago	Categorías	Características de la web	Distritos en los que están presentes
LA SANAHORIA	1) Sí. 2) 48 horas luego de la recepción del pago. 3) Sí. 4)Visa/Mastercard y safety pay.	Cacao Café e infusiones Endulzantes	-La página es lenta. -Se muestra en idiomas diferentes como latín, inglés y español. -A pesar que muestra la opción del carrito de compras, no te permite realizar la compra.	- Tiene tres tiendas físicas, en los distritos de Surco, Barranco y San Isidro.
SALVIA	1)Sí. 2)24 horas. Pago contra entrega. 3)No, por compra mayor a 40 soles. 4)Tarjeta de crédito o débito.	Despensa Refrigerados Frutas y verduras Cuidado Personal Medicina Natural Orgánico Diabéticos Celiacos Veganos	-Sólo el link de categoría 'orgánico' funciona mostrando un sólo producto. Los demás links de las categorías mencionadas no funcionan. -La web es confusa.	-Tiene una tienda física en el distrito de Surco.
LA CALANDRIA	1)Sí. 2)No indica. 3)No indica. 4)No indica.		-Maneja 27 productos en su página de facebook. -No muestra sus productos por categorías. -No da información acerca de la forma de pago.	-Tienen una tienda física en el distrito de Barranco.
FLORA Y FAUNA	1)Sí, pero no lo indica en su web. 2)No indica. 3)10 soles adicionales, envían los productos con urbaner. 4)No indica.	Frutas y verduras. Comestibles. Carnes, huevos, lácteos y alternativas.	-No venden por la página web. El cliente tiene que llamar a la tienda, consultar por los productos y sus precios, hacer su pedido y enviar un Glovo o solicitar el envío que ofrece la tienda por Urbaner. -Si bien Flora y Fauna es una de las empresas más representativas del mercado, su página web no es completa ya que no muestra los productos que tienen por cada categoría, ni las marcas que manejan y no tiene carrito de compras.	-Tiene tiendas físicas en los distritos de Miraflores, San Borja y Surco.

Tienda Virtual	1)Delivery 2)Tiempo de entrega 3)Gastos de envío 4)Forma de pago	Categorías	Características de la web	Distritos en los que están presentes
LA BODEGA ORGÁNICA	1)Sí, tienen activado el botón de hacer pedido, pero luego de elegir los productos y dar click al botón indica que esa opción se encuentra desactivada. 2) No indica. 3) No indica. 4) No indica.	Aceites y vinagres. General. Congelados. Vinos y licores. Bebidas. Cafés e infusiones. Semillas, Cereales, Granos y Granolas.	-En su página web muestra alrededor de 23 categorías y por cada categoría muestra 3 productos. -Es una página web poco amigable ya que para hacer una compra variada se deben revisar 23 categorías y luego de elegir los productos, el pedido no se puede concluir por no tener la opción de compra habilitada.	-Tienen 2 tiendas, en San Isidro y en la Molina.
MADRE NATURA	1)No realiza delivery	No maneja categorías por delivery.	-En su página web sólo muestra su logo e indica que se puede encontrar más información en Facebook.	-Tienen 2 tiendas, en Miraflores y Surco.
ECO TIENDA ORGÁNICA	1)Sí. 2)24 horas. 3)Entre 15 y 40 soles, dependiendo del distrito. Tiene cobertura en todo Lima y en provincias. 4)Tarjeta de crédito o débito.	Abarrotes. Bebidas. Cocina saludable. Cuidado personal. Dietas especiales. Endulzantes y dulces. Medicina natural. Productos ecológicos.	-Pedidos online a partir de 60 soles. -Página web amigable y actualizada, muestra las categorías y las marcas de productos con que trabajan. -Su carrito de compras funciona correctamente y brinda la opción de diferentes formas de pago.	- Tiene una tienda en Miraflores.

Fuente: elaboración propia

Del cuadro anterior podemos validar que las siete tiendas más representativas de productos orgánicos en Lima están enfocadas en brindar sus servicios en el punto de venta y no a través del canal online. Sus páginas web son lentas, tienen problemas técnicos en relación a links que no funcionan, lentitud en sus webs, no manejan categorías de productos o manejan hasta 23 categorías y pocos productos por cada una, solo la ECO TIENDA ORGÁNICA muestra una página actualizada con sus diferentes productos, es amigable para el cliente, muestra sus marcas y certificaciones.

1.2.3. Factores socio-culturales

A continuación, se muestran las variables y una aproximación del efecto en el negocio:

Tabla 9. Factores socio-culturales del mercado de productos orgánicos

Variables	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
Número de personas que compran online.	Crecimiento del e-commerce.	Mayor demanda en el canal online.	Oportunidad
Compra influenciada por las redes sociales.	El 80% de peruanos compra online por influencia de las redes sociales, según el artículo “Casi 80% de peruanos compra online por influencia de las redes sociales” (3 de noviembre del 2018).	Necesidad de crear contenido en las redes sociales: recetas, beneficios de los productos, repost de los clientes, promociones y contenido de la marca.	Oportunidad
Falta de confianza para realizar compras por internet.	El 39% de los peruanos que compran online teme que los productos no lleguen adecuadamente. Así mismo el 55% duda en dejar sus datos personales y datos de la tarjeta de crédito, según “Las barreras que debe vencer el e-commerce en el Perú” (13 de noviembre del 2019).	Necesidad de crear protocolos de atención de incidentes al cliente.	Amenaza
Aspectos que valora el consumidor online	El 79.8% de los consumidores valoran que los descuentos online son superiores al de los precios de la tienda. El 60.7% de los consumidores valoran las promociones especiales por campañas. El 48.1% de los consumidores valoran los envíos gratuitos. El 40.8% de los consumidores valoran que el producto tenga garantía. El 27.3% de los consumidores valoran los envíos inmediatos. Según el artículo “Comercio electrónico: seis millones de peruanos compran por Internet” (23 de abril del 2019).	Creación de campañas de marketing en base a lo que valora el consumidor.	Oportunidad
Aspectos relevantes de un portal online	El 35.5% busca que el portal tenga certificados de seguridad. El 30.6% valora la confirmación de pago y el envío por correo electrónico y sms.	Manejar protocolos de seguridad en la web.	Oportunidad

Variables	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
	El 16.5% valora las especificaciones completas del producto (precio, tamaño, foto, tiempo de entrega). El 11.6% valora la facilidad en el proceso de compra. Según el artículo “Comercio electrónico: seis millones de peruanos compran por Internet” (23 de abril del 2019).		
Las personas buscan llevar una vida más saludable.	Consumo de productos naturales se cuadruplican, según el artículo “Consumo de productos nutricionales se cuadruplican en el Perú” (30 de abril del 2018).	La empresa debe manejar variedad de productos y estos deben ser de muy buena calidad.	Oportunidad
Mayor preocupación por el medio ambiente.	Mayor interés y conciencia sobre temas ecológicos y vinculados al cambio climático.	Necesidad de mostrar que somos conscientes del cambio climático y que nos preocupamos por el medio ambiente.	Oportunidad
Conocimiento de los productos orgánicos por parte de los clientes.	Los clientes están informados de la existencia de los productos orgánicos y conocen sus propiedades, son clientes que consumen los productos por más de uno o dos años.	Dar información a los clientes de los productos orgánicos, como su origen, certificaciones, beneficios y precios.	Oportunidad
Compra del cliente.	Los clientes compran en las bioferia, pero también en supermercados (figura 28).	Estar disponibles para las compras en cualquier momento.	Oportunidad

Fuente: elaboración propia

Del cuadro anterior se tomaron los siguientes filtros para definir el tamaño del mercado de consumidores de productos orgánicos actual:

Tabla 10. Estimación de la demanda de personas que comprarían productos orgánicos de manera online

Filtros para definir población	Criterio	Porcentaje	Resultado parcial	Total
Población de Lima (1)		100%	9,320,000	9,320,000
NSE (2)	A	5%	466,000	6,561,280
	B	24.40%	2,274,080	
	C	41.00%	3,821,200	
18 o más (2)	A	80.20%	373,732	5,002,585
	B	78.70%	1,789,701	
	C	74.30%	2,839,152	
Compran online por influencia de las redes sociales (5)	A	79.4%	296,743	3,972,052
	B	79.4%	1,421,023	
	C	79.4%	2,254,286	
Prefieren comprar por tiendas de determinado producto (6)	A	37%	109,705	1,469,659
	B	37%	525,778	
	C	37%	834,086	
Viven en la zona 6, 7 y 8(2)	A	77.4%	84,981	380,100
	B	36.30%	190,858	
	C	12.5%	104,261	

Filtros para definir población	Criterio	Porcentaje	Resultado parcial	Total
Se preocupan por una dieta saludable (3)	A	68%	57,787	258,468
	B	68%	129,783	
	C	68%	70,897	
Comprarán productos orgánicos por internet (4)	A	70.3%	40,624	181,702
	B	70.3%	91,237	
	C	70.3%	49,840	

Fuente: (1) “Lima alberga 9 millones 320 mil habitantes al 2018” (18 de enero del 2018)
 (2) Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM] (2017)
 (3) Datum Internacional (2017)
 (4) Encuesta Retail de Productos Orgánicos (2019)
 (5) “Casi 80% de peruanos compra online por influencia de las redes sociales” (3 de noviembre del 2018).
 (6) “¿Qué porcentaje de peruanos compra por Internet?” (12 de diciembre del 2017)
 Elaboración propia

Se ha tomado en cuenta los niveles socioeconómicos A, B y C ya que los productos orgánicos tienen un precio ligeramente mayor a los convencionales, la edad del consumidor a tomar en cuenta será desde los 18 años, como zonas de inicio de operación se tomará la zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco y La Molina), la zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) y la zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores).

Según Datum Internacional (2017), el 68% de la población de los peruanos asocian el concepto de ‘Vida saludable’ con ‘comer sano’.

Según la encuesta exploratoria, el 70.3% de los consumidores indicó que compraría productos orgánicos por internet, por lo que se puede inferir que hay oportunidad para que surjan tiendas de venta online.

1.2.4. Factores legales

A continuación, se muestran las leyes que permiten crear un negocio basado en el consumo de productos orgánicos:

- Se debe cumplir con el Reglamento de la Calidad para consumo humano de acuerdo a la Resolución Ministerial N° 245-2009 MINSA-DIGESA (Ministerio de Salud [Minsa]. Dirección General de Salud Ambiental [Digesa], s. f.).
- Ley N° 1062 (2008). Ley que tiene por finalidad garantizar la inocuidad de los alimentos destinados al consumo humano.
- Ley N° 27291 (2000). Ley que modifica el código civil permitiendo la utilización de los medios electrónicos para la comunicación de la manifestación de voluntad y la utilización de la firma electrónica.
- Ley N° 29196 (2012), tiene como finalidad promover el desarrollo sostenible y competitivo de la producción orgánica o ecológica en el Perú:

- a) Fomentar y promover la producción orgánica para contribuir con la superación de la pobreza, la seguridad alimentaria y la conservación de los ecosistemas y de la diversidad biológica.
- b) Desarrollar e impulsar la producción orgánica como una de las alternativas de desarrollo económico y social del país, coadyuvando a la mejora de la calidad de vida de los productores y consumidores, y a la superación de la pobreza.
- c) Definir las funciones y competencias de las instituciones encargadas de la promoción y fiscalización de la producción orgánica.
- d) Fortalecer el Sistema Nacional de Fiscalización y Control de la Producción Orgánica para garantizar la condición de los productos orgánicos en el mercado interno y externo.

- Ley N° 29733 (2012). Ley de Protección de Datos Personales.

Conclusiones sobre el entorno del mercado peruano:

- Hay concentración de las bioferias y tiendas orgánicas en algunos distritos de Lima, ambas manejan gran variedad de productos orgánicos.
- El precio del producto orgánico es ligeramente superior en 6% en la mayoría de los casos a los productos convencionales, lo que podría significar que no sería difícil migrar del consumo de productos convencionales a orgánicos.
- Los precios de los productos orgánicos en las bioferias son 18% más bajos que en los supermercados.
- Los NSE A, B y C podrían pagar una canasta basada únicamente en productos orgánicos.
- Las tiendas físicas más representativas de productos orgánicos en Lima se enfocan en la venta en tienda y no en el servicio de delivery.
- Los productores no tienen exclusividad ya que pueden vender en diferentes tiendas y en las mismas bioferias.
- Existe una tendencia a la compra influenciada por las redes sociales, esto cambiaría la estrategia de marketing de muchas empresas.
- Existe una tendencia a preocuparse por comer sano.
- Existe una tendencia al aumento de consumo de productos orgánicos.
- Los consumidores de productos orgánicos realizan las compras en las bioferias, durante la semana terminan sus compras en los supermercados y comprarían los productos orgánicos por internet.

1.3. Competencia

1.3.1. Competencia directa

Existe competencia actual similar a nuestra propuesta, la cual se ve reflejada en las siguientes plataformas de venta de productos orgánicos:

- **MERCADILLO:** www.mercadillo.pe/
Compra y recibe los mejores productos orgánicos y saludables en tu casa. Mercado saludable online. A un click de tu hogar. Llegan a donde tú estés.
- **ECO TIENDA ORGÁNICA:** <https://www.ecotiendaorganica.com>
Se estableció en marzo del 2007, con el objetivo de ofrecer productos de la más alta calidad orgánicos e hipoalergénicos, ideal para el consumidor más exigente.
- **LIMA ORGÁNICA:** <https://www.limaorganica.pe/>
Llevan el estilo de vida saludable a toda la ciudad. Visitamos empresas, hacemos ferias, showrooms, talleres y reviews de productos.
- **A TU CASA ORGÁNICO:** <https://www.facebook.com/atucasaorganico/>
Canastas orgánicas y ecológicas en la puerta de tu casa todos los martes. Delivery orgánico. Entregamos las canastas los días martes a San Isidro, Miraflores, Barranco, Chorrillos, Surco, Surquillo, San Borja y La Molina, Magdalena, Jesús María, Lince.
- Página web de Tottus y Wong.



Tabla 11. Características de las tiendas online de productos orgánicos que atienden Lima

Atributos	MERCADILLO	ECO TIENDA ORGÁNICA	A TU CASA ORGÁNICO	LIMA ORGÁNICA	WEB WONG	WEB TOTTUS
# de distritos de atención.	16 distritos	Se atiende todo Lima y provincias.	11 distritos.	14 distritos	Se atiende todo Lima y provincias.	Se atiende todo Lima y provincias
Pedido mínimo	-	S/. 50.	-	-	-	-
Costo del delivery	S/. 9.90	Desde S/. 15 a S/. 35.	S/. 10.	S/. 20.	S/. 8	S/. 12
Delivery propio o tercerizado	Delivery tercerizado, usan Urbaner.	Delivery tercerizado, usan Urbaner.	Delivery tercerizado, usan Urbaner.	Delivery tercerizado, usan Urbaner.	Delivery propio.	Delivery propio.
Tiempo para que inicie el delivery.	El servicio de delivery inicia luego de 24 horas de realizada la compra por la web.	El servicio de delivery inicia luego de 24 horas de realizada la compra por la web.	El servicio de delivery se realiza una vez a la semana, sólo los martes.	El servicio de delivery se realiza luego de 48 horas de realizada la compra por la web. Tienen la opción de recojo en tienda.	El servicio de delivery se realiza luego de 24 horas de realizada la compra por la web. Tienen la opción de recojo en tienda.	El servicio de delivery se realiza luego de 24 horas de realizada la compra por la web. Tienen la opción de recojo en tienda.
Permite elección de rango de horas de entrega.	Sí 9:00 a 12:00 12:00 a 16:00	No.	No.	No.	Sí. 09:00 - 12:00 12:00 - 15:00 15:00 - 18:00 18:00 - 21:00	Sí 9:00 a 13:00 13:00 a 17:00 13:00 a 21:00
Permite elección de día de entrega.	Sí, el cliente selecciona el día de despacho.	No, sólo indica día de entrega.	No, sólo indica día de entrega.	No, sólo indica día de entrega.	Sí, el cliente selecciona el día de despacho.	Sí, el cliente selecciona el día de despacho.
Apoyo durante la venta.	Se absuelven dudas ya sea por medio de un correo, por whatsapp o llamando a un celular, te permiten realizar modificaciones al pedido hasta 6 horas antes de iniciar el despacho en		Se tiene que solicitar la lista de productos por whatsapp al celular que se muestra en el perfil del Facebook, le entregan al cliente la lista de productos con los precios y este realiza		Sí. Hay una central. Hay un chat.	Sí. Hay una central.

Atributos	MERCADILLO	ECO TIENDA ORGÁNICA	A TU CASA ORGÁNICO	LIMA ORGÁNICA	WEB WONG	WEB TOTTUS
	la ventana horaria solicitada.		el pedido por el mismo medio.			
Apoyo durante la postventa.	En el servicio post venta te permiten realizar cambios, devoluciones y anulaciones, si es un producto perecible, este se debe devolver en un lapso de 12 horas, caso contrario se tiene 24 horas para solicitar el cambio luego de haber recibido el pedido.	En el servicio post venta, te permiten realizar cambios, devoluciones y anulaciones, si es un producto perecible, este se debe devolver en un lapso de 12 horas, caso contrario se tiene 24 horas para solicitar cambio luego de haber recibido el pedido.			Sí. Hay una central.	Sí. Hay una central.
Formas de pago	-Mercado pago. -Pago contra entrega con POS móvil. -Pago contra entrega con efectivo. -Depósito a cuenta bancaria.	-Pay-me. -Tarjeta de crédito o débito.	-Pago contra entrega con efectivo. -Transferencia a cuenta bancaria.	-Tarjeta de débito o crédito. -Depósito o transferencia bancaria. Solicitan el envío de un correo electrónico con el voucher, para iniciar el despacho.	-Crédito: Tarjetas Visa, MasterCard, American Express, Diners. -Débito: Tarjetas Visa y MasterCard -Pago contra entrega con tarjeta de débito o crédito o efectivo.	-Pago online con tarjeta de débito o crédito. -Pago contra entrega con tarjeta de débito, crédito o efectivo. -Te permite seleccionar el comprobante : boleta o factura.
Número de productos orgánicos.	-La página muestra 5 categorías, 37 subcategorías y 735 productos. Sólo vende 11 frutas congeladas.	-La página muestra 8 categorías, 24 subcategorías y 497 productos. No vende frutas ni verduras.	-El excel muestra 8 categorías, 229 productos. Si vende frutas y verduras.	- La página muestra 5 categorías y 277 productos. No vende frutas ni verduras.	-La página muestra 139 productos. Si vende frutas y verduras.	-La página muestra 43 productos. Si vende frutas y verduras.

Atributos	MERCADILLO	ECO TIENDA ORGÁNICA	A TU CASA ORGÁNICO	LIMA ORGÁNICA	WEB WONG	WEB TOTTUS
	No vende verduras.					
Descripción	Muestra la descripción del producto, beneficios y precio.	Muestra la descripción del producto, beneficios, precio y disponibilidad.	Muestra la descripción del producto y precio.	Muestra la descripción del producto precio.	Muestra la descripción del producto, beneficios, precio y disponibilidad.	Muestra la descripción del producto, beneficios, precio y disponibilidad.
Imágenes	Las imágenes son nítidas y puedes hacerle un acercamiento al producto.	Las imágenes son nítidas y puedes hacerle un acercamiento al producto.		Las imágenes son nítidas.	Las imágenes son nítidas y puedes hacerle un acercamiento al producto.	Las imágenes son nítidas y puedes hacerle un acercamiento al producto.
Carrito de compras	Muestra la opción de comprar y te permite seleccionar la cantidad.	Muestra la opción de comprar y te permite seleccionar la cantidad.		Muestra la opción de comprar y te permite seleccionar la cantidad.	Muestra la opción de comprar y te permite seleccionar la cantidad.	Muestra la opción de comprar y te permite seleccionar la cantidad.
Servicios complementarios con tienda física	No hay servicios complementarios en la tienda física.	Servicios de degustación.	No hay servicios complementarios en la tienda física.	No hay servicios complementarios en la tienda física.	No hay servicios complementarios en la tienda física.	No hay servicios complementarios en la tienda física.
Picking	El picking se realiza en el Picking Center Miraflores: Malecón Armendariz 183, dpto 1002.	El picking se realiza en el Picking Center: tienda en Miraflores: Calle Colón N° 355.	El picking se realiza en el Picking Center: tienda en Av Prolongacion San Martin Barranco	El picking se realiza en el Picking Center: tienda de Barranco.	Tienda.	Tienda.
Forma de contacto con la tienda.	-Celular. -Correo electrónico.	-Teléfono fijo. -Celular -Correo electrónico.	-Celular. -Correo electrónico.	-Celular. -Correo electrónico.	-Teléfono fijo.	-Teléfono fijo.

Fuente: elaboración propia

Las principales características de la propuesta actual son:

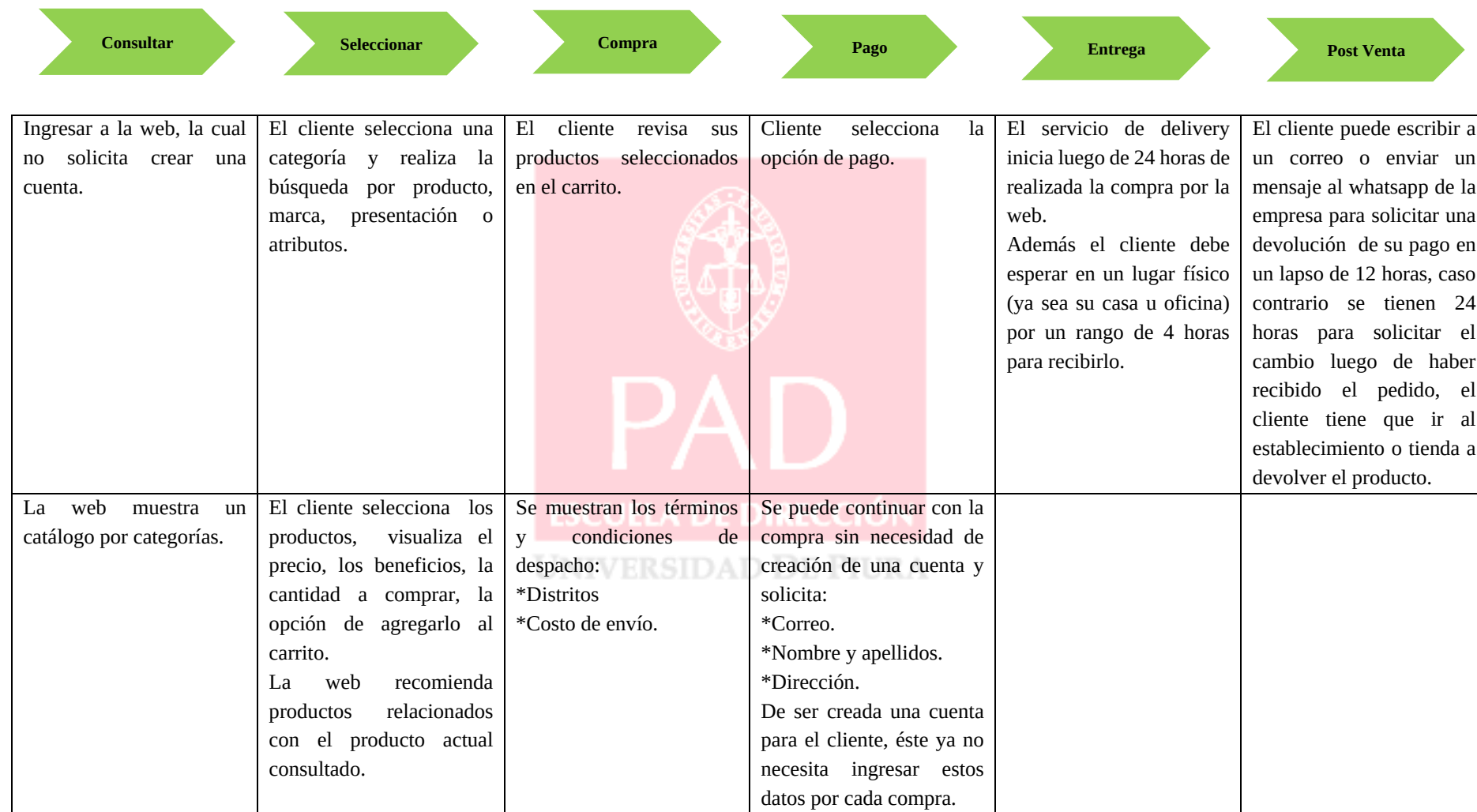
- Delivery:
 - El tiempo mínimo de entrega es de 24 horas y el máximo es una vez por semana.
 - Sólo tres tiendas dan un rango de tiempo de entrega y el resto no tiene una hora definida.
 - Los gastos de envío en Lima van desde S/.8 a S/.20.
 - Sólo empresas grandes como Tottus y Wong apuestan por el delivery propio.
 - Existe una tendencia a usar aplicativos de distribución por parte de las empresas que venden productos orgánicos.
 - Sólo una tienda no tiene punto de venta físico, las demás tienen un punto físico de despacho y muestran la dirección por la página web.
 - Las empresas se enfocan en el servicio por delivery y no en los servicios en tienda física.
- Comunicación:
 - Algunas tiendas usan el whatsapp corporativo como medio de comunicación con los clientes y son flexibles a algún cambio en el pedido, entrega o forma de pago.
- Forma de Pago:
 - Sólo dos empresas no usan la modalidad de pago contra entrega.
 - Las tiendas manejan distintos medios de pago por ejemplo: tarjeta de débito, tarjeta de crédito, pago en efectivo y con pasarelas de pago.
- Productos:
 - Las tiendas virtuales manejan desde 229 hasta 735 productos, sólo tres de ellas venden verduras y frutas orgánicas.
 - Los supermercados han empezado a ampliar su portafolio de productos orgánicos.
 - Todas las tiendas manejan stock propio.
- Cobertura:
 - Las empresas atienden un mínimo de 11 distritos.

Los requisitos mínimos para ser relevante en el sector son:

- Los clientes buscan variedad en los productos y no todas las empresas venden frutas y verduras.
- La web debe mostrar información del producto como fotos, precio, tamaño y tiempo de entrega.
- Tener un punto físico para que el cliente tenga una opción de recojo.
- Seguridad, la página web debe ser segura para los clientes.
- Tiempo de entrega, el cliente valora envíos inmediatos.
- Comunicación, el cliente valora que alguien este dispuesto a contestar alguna duda durante la compra o realizar un cambio después de realizada la compra.

En la siguiente figura, se mostrará el customer journey para la compra de productos orgánicos por web a fin de analizar las distintas etapas claves del proceso, el tiempo y costo de transporte para el cliente:

Figura 7. Customer journey del cliente para comprar productos orgánicos por web



	El cliente selecciona productos recomendados.	El cliente tiene la opción de delivery y de recojo en tienda.	Se muestra el total de productos en el carrito y el monto total a pagar. Se muestra el costo adicional por el delivery.		
	Los productos seleccionados se muestran en el carrito de compras.	El cliente puede ingresar la fecha de entrega y rango de horas de entrega.	Se elige la forma de pago: *Medio pago. *Pago contra entrega con POS. *Pago contra entrega con efectivo. *Depósito a cuenta bancaria.		
	De tener una consulta sobre un producto, se puede acudir al chat corporativo y luego de indicarte que esperes 2 minutos, te indican que no pueden atenderte.	El cliente tiene la opción de regresar al carrito de compras para actualizarlo. También se tiene la opción de escribir alguna indicación.			
Costo=S/. 0	Costo=S/. 0	Costo=S/. 0	Costo=S/. 0	Costo=S/. 0	Costo=S/. 30
Tiempo= 5 min	Tiempo= 30 min	Tiempo= 5 min	Tiempo= 5 min	Tiempo= 24 hr	Tiempo= 24 hr
Costo total sin devolución (para el cliente)= S/. 0					
Tiempo total sin devolución = 24 hr 45 min					
Costo total con devolución (para el cliente)= S/. 30					
Tiempo total de devolución = 24 hr 45 min					

Fuente: elaboración propia

1.3.2. Competencia indirecta

La competencia indirecta la conforman las ferias y las tiendas orgánicas físicas, ya que si el consumidor no encuentra el producto en una página web, tendrá que conseguirlo en estos lugares.

1.3.2.1. Bioferias

En la siguiente figura podemos ver como se distribuyen las ocho bioferias en Lima.

Figura 8. Mapa de las ocho bioferias en Lima



Fuente: "Mapa de las ocho bioferias en Lima." (30 de abril del 2015).

A continuación se indicarán las direcciones y horarios de atención:

Tabla 12. Características de las ocho bioferias en Lima

Bioferia	Dirección	Horarios de atención	Atributos
BIOFERIA DE MIRAFLORES	Calle 15 de Enero, parque Reducto N°2, distrito de Miraflores.	Sábados de 8 a.m. a 3 p.m.	Productos orgánicos, frescos y procesados, hortalizas y frutas de temporada, hierbas andinas y medicina natural, trabajos hechos a mano bajo la filosofía comercio justo y comida saludable en general.
ECOFERIA DE CIENEGUILLA	Av. Nueva Toledo s/n, III Etapa, Cieneguilla	Domingos de 9 a.m. a 4 p.m.	Un pequeño grupo de productores mantiene esta feria con insumos del sureste y este de la capital. Encontrará mieles, fresas, panes artesanales, humitas y hierbas andinas.
MERCADO SALUDABLE DE LA MOLINA	Av. Alameda del Corregidor cuadra 5, La Molina	Sábado de 8 a.m. a 1 p.m.	Además de comida, este espacio promueve el bienestar en general con clases gratuitas de yoga y talleres de reciclaje.
ECOFERIA PACHACAMAC	Mercado Jumbo de Av. Poblet Lindt 3111, Pachacámac	Sábados de 9 a.m. a 5 p.	Además de alimentos saludables, en esta ecoferia también se vende ropa elaborada con material orgánico. La marca Puriqwarmi es un ejemplo. Como todos, promueve el uso de bolsas de papel y canastas hechas con fibras vegetales.

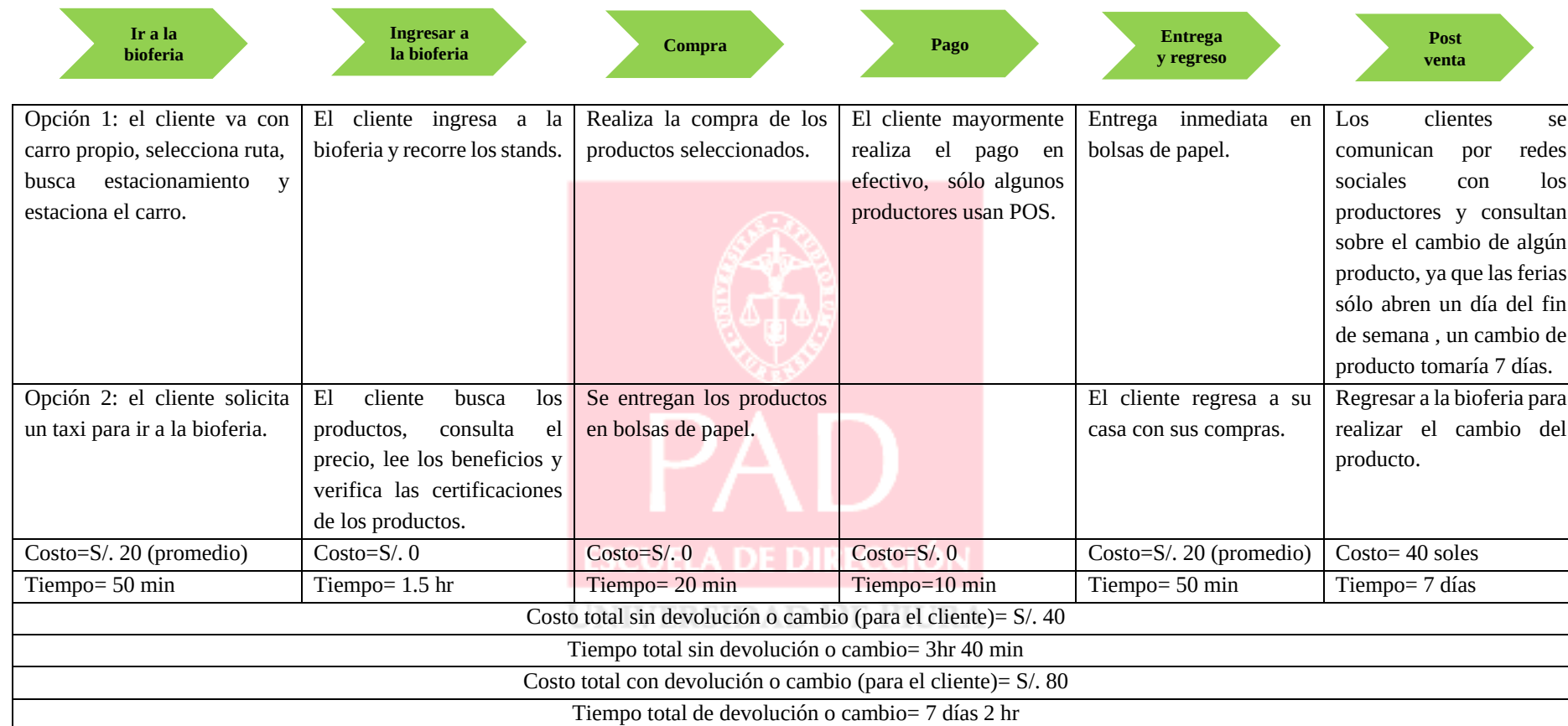
Bioferia	Dirección	Horarios de atención	Atributos
BIOFERIA DE SURQUILLO	Boulevard de la Ecología. Jr. Narciso de la Colina, Surquillo	Domingos de 9 a.m. a 3 p.m.	Miel de abeja, aceites, yogurt y vegetales orgánicos, la oferta es amplia en esta bioferia.
FERIA AGROPECUARIA MISTURA	Av. Brasil cuadra 32, Magdalena	Domingos de 8 a.m. a 2 p.m.	La Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega) la organizó hace casi dos años para mantener un espacio donde los pequeños productores de Mistura puedan seguir ofreciendo sus insumos. La oferta incluye palta, aceites, tamales y cacao, entre muchos otros productos.
ECO MARKET SAN BORJA	Polideportivo Rosa Toro. Av. Javier Prado cuadra 31, San Borja.	Sábados de 8 a.m. a 4 p.m.	Abrió sus puertas en el 2015, el éxito fue inmediato. Se ofrecen más de 40 productos. Cuenta con precios accesibles.
ECO MARKET SAN ISIDRO	Calle Miguel Dasso, San Isidro	Domingo de 8:30 a.m. a 1 p.m.	No sólo se enfoca en alimentos orgánicos. También ofrece productos como jabones artesanales.

Fuente: "Ocho ecoferias para visitar en Lima." (30 de mayo de 2015).

Las bioferias ofrecen productos orgánicos, productos artesanales, ropa de material orgánico, talleres de yoga y reciclaje. En ellas se encuentran los productores, quienes venden sus propios productos y pueden explicar a los clientes sus beneficios así como su ciclo de producción. Tienen precios accesibles y la mayor parte de las ventas se realizan en efectivo.

A continuación, se muestra el customer journey para la compra de productos orgánicos en las bioferias, a fin de analizar las distintas etapas claves del proceso, el tiempo y costo de transporte para el cliente:

Figura 9. Customer journey para comprar productos orgánicos en las bioferias.



Fuente: elaboración propia

En las siguientes figuras se muestran como son las ferias:

Figura 10. Imagen de la bioferia de Miraflores



Fuente: “Ocho ecoferias para visitar en Lima.” (30 de mayo de 2015).

Figura 11. Contacto entre productores y consumidores



Fuente: “Ocho ecoferias para visitar en Lima.” (30 de mayo de 2015).

Figura 12. Talleres



Fuente: elaboración propia

Figura 13. Variedad de productos en las bioferias

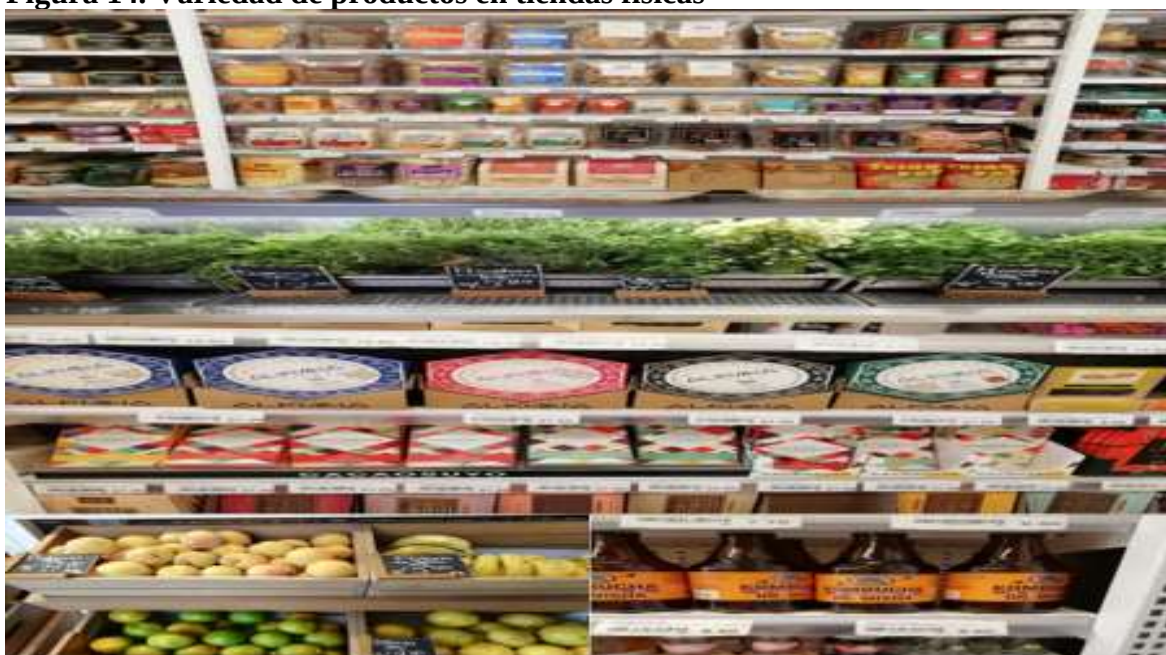


Fuente: elaboración propia

1.3.2.2. Tiendas físicas

Además de las bioferias, existen las tiendas físicas, las cuales tienen mayor variedad de productos y manejan precios superiores desde 25% hasta 50% (tabla 13). Entre las tiendas más representativas cuyos atributos se han mencionado en la tabla 8, tenemos Flora&Fauna, La Sanahoria, Salvia, La Calandria, La Bodega Orgánica, Madre Natura y ECO Tienda Orgánica.

Figura 14. Variedad de productos en tiendas físicas



Fuente: elaboración propia

Figura 15. Mapa de las tiendas orgánicas más representativas en Lima



Fuente: “Mapa de las tiendas orgánicas más representativas en Lima.” (s. f.)

Tabla 13. Diferencia de precios entre Flora & Fauna y la feria de Miraflores

Producto	Feria de Miraflores	Tienda Especializada Flora y Fauna	% variación tienda vs feria
Hojuelas de Castañas	S/. 6.00	S/. 7.50	+20%
Aceite de coco	S/. 13.00	S/. 14.50	+10%
Kombucha	S/. 5.00	S/. 8.50	+41%
Total	S/. 24.00	S/. 30.50	+21%

Fuente: elaboración propia

A continuación, se muestra el customer journey para la compra de productos orgánicos en las tiendas orgánicas físicas, a fin de analizar las distintas etapas claves del proceso, el tiempo y costo de transporte para el cliente:

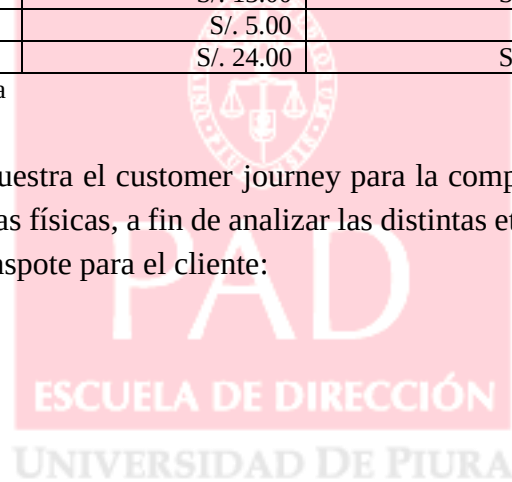
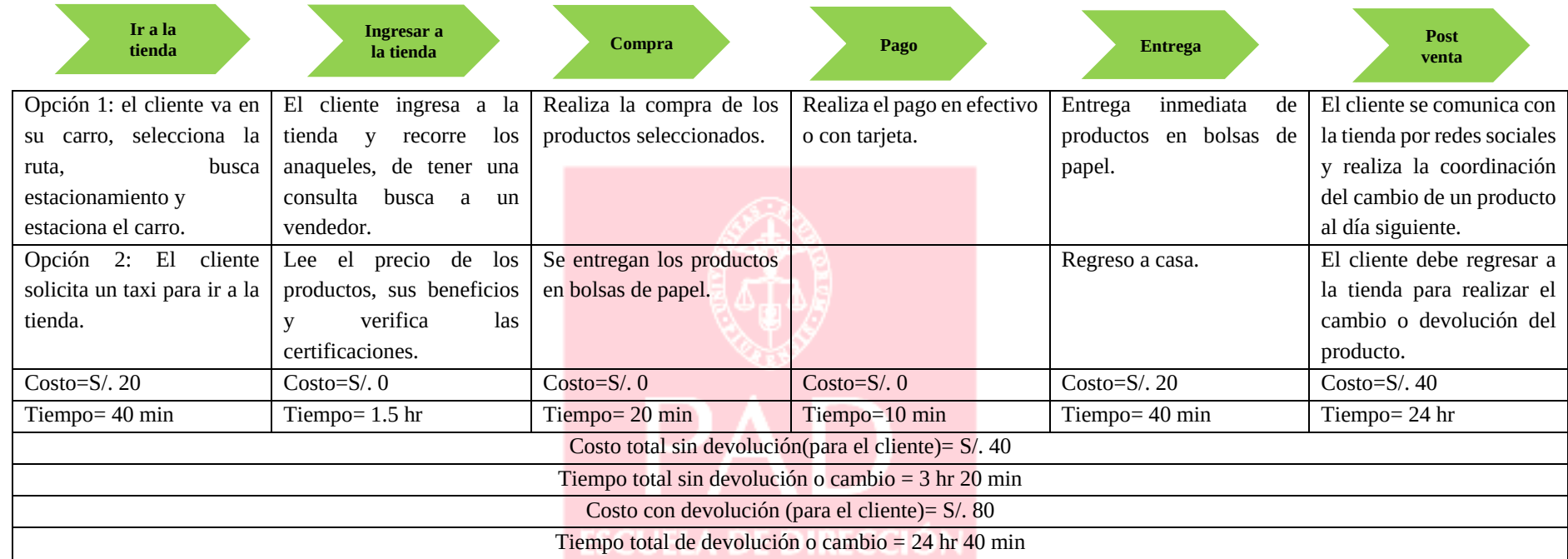


Figura 16. Customer journey para comprar productos orgánicos en las tiendas



Fuente: elaboración propia

1.3.2.3. Aplicativos de delivery

Otro tipo de competencia indirecta, es la que realizan las empresas especializadas en el servicio de delivery, quienes llevan productos desde cualquier tienda a las casas, por ejemplo empresas como Rappi, Glovo, Cornershop y Urbaner.

Según el artículo “Apps de delivery: Una lucha a toda velocidad” (21 de mayo del 2019):

El negocio de reparto por aplicación se reinventó con el ingreso de Glovo, Rappi y Uber Eats, marcas que se posicionaron rápidamente en la mente y preferencias del consumidor. Glovo es el que tiene mayor nivel de recordación y Rappi concentra el 70% de sus entregas en restaurantes.

En estas empresas, en promedio cada repartidor realiza 20 envíos diarios, tienen más de 1000 comercios asociados y más de 6000 repartidores.

La competencia entre empresas se da por las promociones y precios.

Conclusiones sobre la competencia:

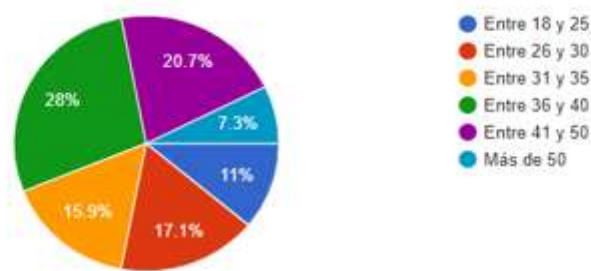
- Dentro de la propuesta actual del mercado, la competencia directa más robusta por infraestructura, seguridad y comunicación son las páginas web de Wong y Tottus, a pesar que no tienen variedad de productos ni mucha información del mismo en la web y sólo muestran precio y descripción.
- El tiempo de entrega es la debilidad de la propuesta actual, ya que toda entrega se realiza en 24 horas o más.
- El tiempo de compra en la tienda o bioferia, es más de tres horas, esto por las consultas a los vendedores y el movilizarse a estos puntos.
- El costo para ir a la tienda o bioferia es de aproximadamente S/. 40.
- Se tiene que llevar dinero en efectivo a las bioferias para realizar las compras.
- Se pierde tiempo en la búsqueda de estacionamiento en ambos casos.
- La comunicación de la postventa la inicia el cliente.
- Los aplicativos de delivery tienen gran nivel de recordación y concentran sus entregas en el rubro restaurantes.

1.4. Clientes

Se llevó a cabo una encuesta para determinar nuestro público objetivo, es decir, investigar donde realizan sus compras, lugar donde viven, si realizan compras por internet, si consumen productos orgánicos, cuáles son los productos más vendidos y para validar si la venta online y el delivery de productos orgánicos eran una oportunidad de negocio.

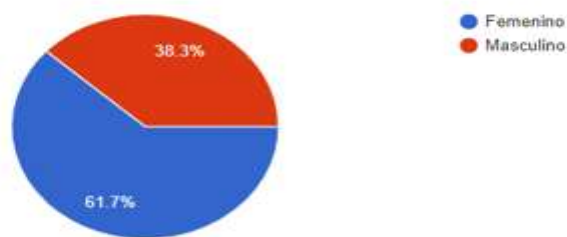
A continuación se muestran los resultados de la encuesta exploratoria la cual fue realizada en enero del 2019, en las bioferias, las tiendas orgánicas y vía web a personas de mi entorno, la cantidad de encuestados fueron 150, de 18 a 65 años.

Figura 17. Edad



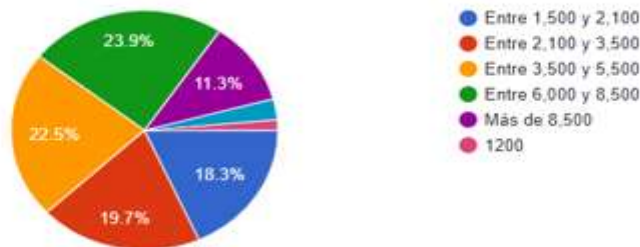
Fuente: encuesta retail de productos orgánicos (2019) (preg 1).

Figura 18. Género



Fuente: encuesta retail de productos orgánicos (2019) (preg 2).

Figura 19. Salario (\$/ mes).



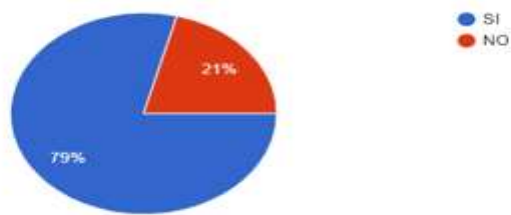
Fuente: encuesta retail de productos orgánicos (2019) (preg 3).

Figura 20. Forma en que realiza el pago de sus compras



Fuente: encuesta retail de productos orgánicos (2019) (preg 4).

Figura 21. ¿Compra productos por internet?



Fuente: encuesta retail de productos orgánicos (2019) (preg 5).

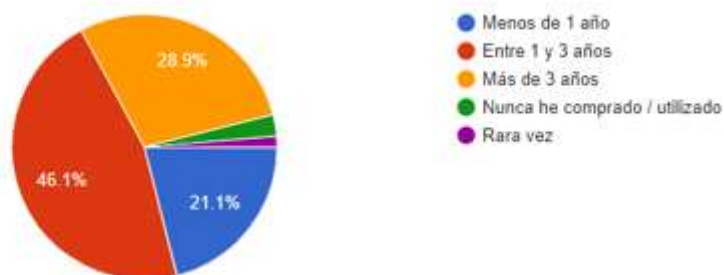
Figura 22. Lugar donde vive



Fuente: encuesta retail de productos orgánicos (2019) (preg 6).

- El 70% de los encuestados indicó que consume productos orgánicos hace más de un año. El 30% consume hace menos de un año o rara vez.

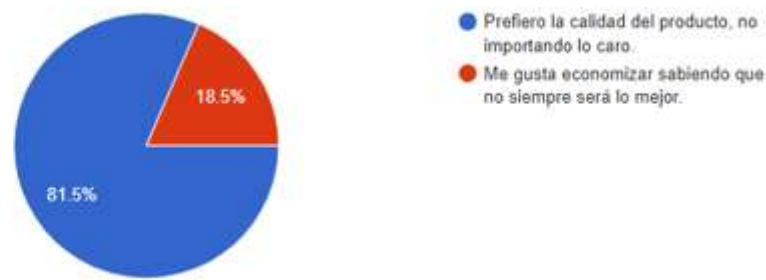
Figura 23. Tiempo que lleva consumiendo productos orgánicos.



Fuente: encuesta retail de productos orgánicos (2019) (preg 7).

- El 81.5% prefieren la calidad del producto por sobre el precio.

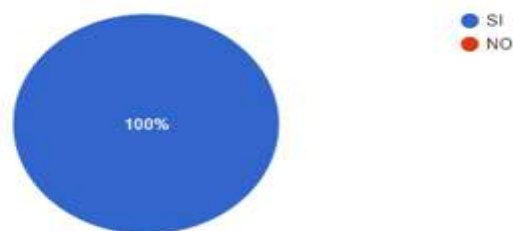
Figura 24. ¿Qué prefiere al comprar productos orgánicos?



Fuente: encuesta retail de productos orgánicos (2019) (preg 8).

- Al 100% de los entrevistados le interesa tener una alimentación más sana.

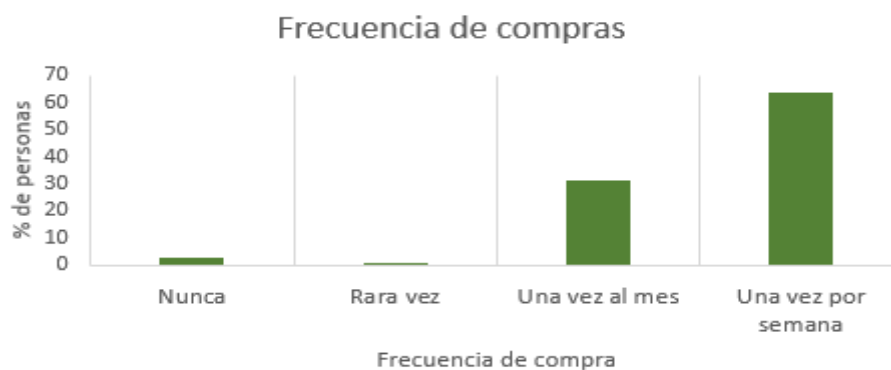
Figura 25. ¿Le interesa tener una alimentación más sana?



Fuente: encuesta retail de productos orgánicos (2019) (preg 9).

- El 65% de los participantes indicó que compra semanalmente productos orgánicos.

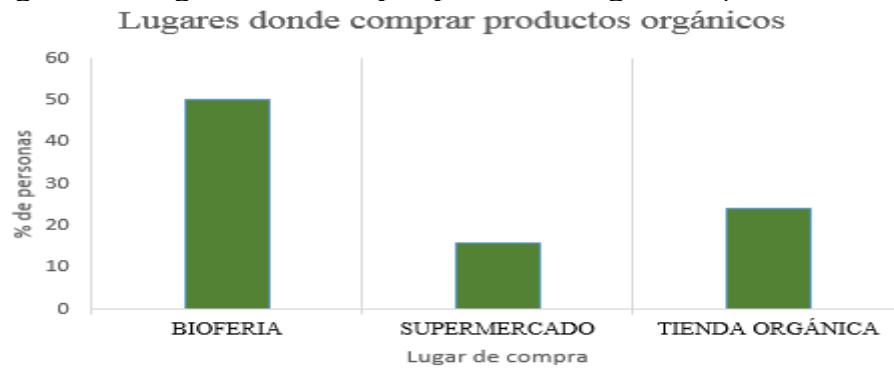
Figura 26. Frecuencia de compra



Fuente: encuesta retail de productos orgánicos (2019) (preg 10).

- 49% de los participantes, acuden a las bioferias o ecomarkets a realizar sus compras. Asimismo, el 100% complementan sus compras en supermercados.

Figura 27. Lugar donde compra productos orgánicos (cantidad de personas)



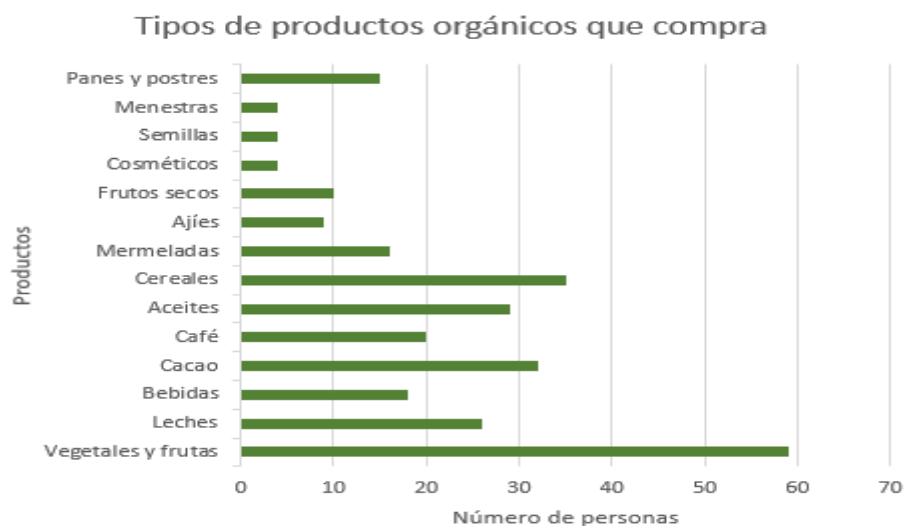
Fuente: encuesta retail de productos orgánicos (2019) (preg 11).

Figura 28. Motivos de compra



Fuente: encuesta retail de productos orgánicos (2019) (preg 12).

Figura 29. Tipos de productos orgánicos que compra



Fuente: encuesta retail de productos orgánicos (2019) (preg 13).

- El monto mínimo de compra por persona es de S/. 7 y el máximo de S/. 150.

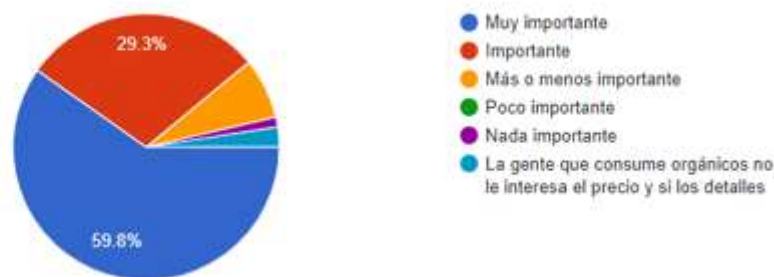
Figura 30. Monto promedio por compra por persona

7
S/. 32
de S/. 15 a S/. 20.
mínimo S/. 20 - máximo S/. 150

Fuente: encuesta retail de productos orgánicos (2019) (preg 14).

- Los participantes (59.8%) consideran como “muy importante” que en los lugares de venta se indique y diferencie con claridad los productos orgánicos certificados de aquellos que no lo son y además que el producto cuente con el detalle de sus beneficios.

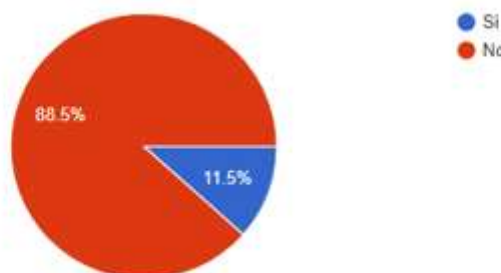
Figura 31. Importancia de la certificación en la etiqueta del producto



Fuente: encuesta retail de productos orgánicos (2019) (preg 15).

- 88.5% de los participantes considera que la oferta actual de productos orgánicos en Lima es no es suficiente.

Figura 32. ¿La oferta de productos orgánicos en Lima es suficiente?



Fuente: encuesta retail de productos orgánicos (2019) (preg 16).

- 70.3% de los participantes considera que compraría los productos de forma online, 2.7% los compraría online sólo si fuera una tienda de confianza, 1.4% los compraría online sólo si es una marca conocida, 1% los compraría online dependiendo de los

productos que tengan, 1.4% no compraría ni frutas ni verduras por internet y 2.8 % no están seguros.

Figura 33. ¿Comprarías productos orgánicos online?



Fuente: encuesta retail de productos orgánicos (2019) (preg 17).

Sobre la investigación exploratoria se puede afirmar que:

- En la ciudad de Lima existe una tendencia a tener una alimentación más sana, así como a buscar productos de calidad y variados, esto se da en diferentes distritos. El formato más buscado para realizar esta compra son las bioferias, las cuales funcionan una sola vez por semana y obligan al consumidor a restringir la compra de productos un día a la semana y en un horario limitado.
- Hay ausencia del delivery.
- El consumidor siente que la oferta de productos orgánicos no es suficiente.

Según esta encuesta se han definido la siguiente segmentación:

Conductual:

Personas que buscan una alimentación sana para ellos y sus familias basada en productos orgánicos, tienen un gran conocimiento de los productos, tienen una causa ecológica, realizan compras por internet, buscan variedad de productos, acuden a ferias o a tiendas para obtener los productos, están bancarizados y buscan un medio de pago con tarjetas. Al momento de comprar le importa la calidad del producto antes que el precio, busca que el empaque de los productos muestre la información del producto así como las certificaciones correspondientes.

Demográfica:

Nos enfocaremos en un inicio en los niveles socioeconómicos A, B y C de la zona 7 (Miraflores, Barranco, Santiago de Surco, San Isidro y La Molina), zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) y la zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos y San Juan de Miraflores).

Además tomando en cuenta las variables del entorno socio-cultural y de acuerdo a la tipología de compra se determinará el tamaño de mercado.

Se tienen los siguientes tipos de clientes:

A. Compra frecuente (se compone de los que consumen 100% orgánico, aman lo natural, tienen problemas de salud, son veganos o vegetarianos y son diabéticos o celiacos): buscan una alimentación sana y saben que lo orgánico les permite cuidar los suelos y el planeta, tienen una causa ecológica. Tienen mucho conocimiento de la variedad de productos y sus beneficios, cuidan al medio ambiente y traducen su preocupación en acciones medioambientales. No confían en la industria alimenticia convencional.

B. Compra eventual (se compone de los que prueban por recomendación o curiosidad): siguen la moda o compran el producto como regalo.

Tabla 14. Estimación del público objetivo que comprarían productos orgánicos de manera online

Motivos de compra	Porcentaje	Resultado parcial	Frecuencia de compra
Público objetivo	100%	181,702	
100% orgánico y ama lo natural.	65%	118,106	Compra frecuente (1 vez a la semana)
Prueba por recomendación o curiosidad	35%	63,596	Compra eventual (1 vez al mes)

Fuente: Encuesta Retail de Productos Orgánicos (2019)

1.5. Dimensiones del mercado

En el mercado nacional las ventas de productos orgánicos ascienden a 16,6 millones de dólares en el año 2015, lo que representa 4.4% del valor de las exportaciones de productos orgánicos en el exterior.

Tabla 15. Market Share

Tamaño del mercado actual	16,6 millones de dólares(2015)
Público objetivo	181,702 personas
Market share primer mes/Participación en el mercado	Meta inicial de 1%.
Aumento del market share por año	5%

Fuente: elaboración propia

Para calcular la venta teórica anual se toma de la pregunta 10 (figura 27) la frecuencia de compra y de la pregunta 14 (figura 30) se toma el ticket mínimo de compra el cual es S/.7, el ticket promedio de S/.70 y el máximo de S/.150 o más; el ticket promedio se asume ya que las personas por web no comprarían un monto bajo.

Tabla 16. Venta teórica anual

Tipo de consumidor	Porcentaje del público objetivo	Resultado	Market Share 1%	Frecuencia de compra al año	Ticket min S/. 7	Ticket prom S/. 70	Ticket máx S/. 150
Compra frecuente (1 vez a la semana)	65%	118,106	1,181	48	396,816	2,097,456	8,503,200
Compra eventual (1 vez al mes)	35%	63,595	636	12	53,424	282,384	1,144,800
Total					450,240	2,379,840	9,648,000

Fuente: elaboración propia

La empresa tiene como objetivo en el primer año obtener un market share del 1%, la tendencia de la demanda de productos orgánicos va en aumento, por lo que buscamos consolidar el crecimiento con un 5% adicional de market-share por año.

1.6. Análisis de la industria basado en el análisis de las cinco fuerzas de Porter

1.6.1. Poder de negociación de los proveedores

Existen 97,857 productores en el Perú, los cuales pertenecen a cooperativas, el 95.6% de los productos orgánicos se exportan (Campos et ál., octubre/diciembre 2017), solo el 4.4% se vende al mercado local. Los productores o comercializadores están presentes en diferentes ferias o tiendas, por lo que se puede inferir que están en una constante búsqueda de nuevos canales de venta, además no mantienen exclusividad y tienen el conocimiento técnico del cultivo orgánico.

Según las conversaciones que se tuvieron con los productores al visitar las ferias orgánicas (Feria de Barranco y Feria de Miraflores) en el mes de enero del 2019 (05 y 06), el 40% (de los 80 productores) indicó que estarían interesados en probar un nuevo canal online, ya que no tienen conocimiento del manejo operativo del servicio de delivery a clientes finales.

Por ello, se considera el poder de negociación de los proveedores como bajo.

1.6.2. Poder de negociación de los clientes

Se considera que el público potencial objetivo de SANO Y PUNTO, según la encuesta exploratoria, es un comprador especializado, por lo que busca variedad, valora los beneficios para la salud, busca que los productos tengan certificaciones y que sean frescos, por todo esto está dispuesto a pagar un mayor precio en relación a los productos convencionales. Además, este cliente:

- Busca un nuevo medio de pago ya que en las ferias mayormente se paga en efectivo.

- Realizaría sus compras por internet desde la comodidad de su hogar; actualmente realiza sus compras en ferias o en tiendas y complementa sus compras en supermercados. Existen cerca de mil consumidores en un día de feria.

Por ello, se considera el poder de negociación de los clientes como medio.

1.6.3. Amenaza de nuevos competidores

Debido al aumento del consumo de productos orgánicos en el mercado local, la posibilidad de venderlos a través de internet resulta atractiva para nuevos emprendedores. Se podría decir que, es un negocio replicable con poca tecnología, que necesita poco capital para poder manejar un pequeño stock y se puede realizar entregas rápidas si se opera con cobertura localizada.

Por ello, se considera la amenaza de nuevos competidores como alta.

1.6.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los productos convencionales por tener un menor precio podrían ser considerados como una amenaza. Si un producto orgánico; como por ejemplo la manzana; no está disponible en el canal de venta, otra fruta convencional sería consumida por nuestro público objetivo, en la tabla 6 se muestran los productos orgánicos de una canasta básica que no se encuentran en los supermercados.

Los servicios de delivery como Glovo, Rappi o Cornershop pueden ser tomados como una amenaza, ya que también permiten llevar los productos al domicilio desde cualquier tienda y sin esperar el rango de despacho de 24 horas.

Por ello, se considera la amenaza de sustitutos como media.

1.6.5. Rivalidad entre competidores existentes

Existen empresas de venta online de productos orgánicos posicionadas, se puede decir que entre ellas no hay una guerra de precios, lo que si existe es una ligera diferencia de precios según el canal de venta, esto se puede ver en la tabla 13.

Por ello, se considera la rivalidad entre competidores como baja.

Capítulo 2. Descripción de la empresa, modelo de negocio y servicios

2.1. Descripción

SANO Y PUNTO es una empresa que provee una plataforma web que facilita la venta de productos orgánicos variados y peruanos como frutas y verduras, abarrotes, bebidas y licores, productos para la limpieza del hogar y productos para mascotas, con un servicio delivery de entrega inmediata. Los clientes podrán realizar la compra desde la comodidad de su hogar a través de una plataforma segura, amigable e intuitiva, la cual podrá ser usada desde cualquier equipo y navegador de internet, sin necesidad de la descarga de ningún aplicativo. La plataforma mostrará recetas, packs de productos, sus beneficios y valor nutricional.

La compra se realizará a productores locales y regionales (Pachacamac, Huancayo, Ayacucho y Huanuco).

2.2. Misión

Proveer productos orgánicos, frescos, variados y de calidad del campo a la mesa de todos nuestros clientes de forma continua y rápida. Además, hacer que la alimentación orgánica sea accesible a más personas y no sólo sea percibida como accesible a un sector premium.

2.3. Visión

Ser la empresa referente de venta de productos orgánicos en el canal online, apoyada en una herramienta de venta amigable y sencilla. Además, ser líder en el servicio de distribución con precios competitivos, así como en el manejo de una amplia variedad de productos.

2.4. Estrategia general

Dar a los clientes del NSE A, B y C una plataforma para la compra online de productos orgánicos certificados, con un tiempo de entrega menor y una mayor cobertura al de la competencia actual.

Tabla 17. Objetivos estratégicos de SANO Y PUNTO

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Objetivos específicos 2020
Financiera	Lograr una posición financiera sólida y sostenible.	Lograr un ROA (rentabilidad sobre activo > a 13%). Lograr un ROE (rentabilidad sobre capital > a 20%).
Comercial	Liderar las ventas de productos orgánicos.	50% de visitas a la plataforma deben convertirse en ventas.
	Posicionarnos como empresa líder del canal online de productos orgánicos.	Lograr recordación en los clientes, el 65% de los clientes deben usar la plataforma para sus compras de manera semanal.
Logística	Lograr eficiencia operativa en el manejo de inventario y en la distribución de los productos.	Cumplimientos de entregas dentro del rango de horas al 85%.
	Lograr la implementación de gestión de calidad.	Formalización de procesos definidos con los proveedores, por ejemplo el de distribución.
Talento humano	Lograr contar con personal competitivo.	Sistema de gestión por competencias para puestos claves.

Fuente: elaboración propia

2.5. Modelo de negocio

Nuestro modelo de negocio resuelve los siguientes problemas:

Para el cliente:

- Limitados puntos de ventas de productos orgánicos en Lima.
- Ferias sólo los fines de semana.
- Poco tiempo para hacer las compras de alimentos.
- Forma de pago diferente a la de efectivo.
- Tiendas más representativas sin el servicio de delivery.
- Precios muy altos en las tiendas físicas.

Para el proveedor:

- Necesidad de incrementar ventas.
- Realiza el delivery por medio de llamada al celular, no sabe como gestionar un proceso de delivery a mayor escala y formalizado.

Tabla 18. Modelo de Negocio SANO Y PUNTO

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
-Proveedores locales y regionales (Pachacamac, Huancayo, Ayacucho y Huanuco) de productos orgánicos. -Pasarela de pago. -Proveedores de cajas y bolsas. -Empresas de delivery (Glovo/Rappi).	Compra de productos. Almacenamiento. Proceso de manipulación y almacenamiento. Funcionamiento de la página web. Proceso de compra en la web. Programación de las entregas. Despacho oportuno para cada pedido, después de realizada la compra por la web. Difusión del servicio por redes sociales y a correos de los clientes. Atención al cliente. Atención inmediata de reclamos.	Facilidad de compra de productos orgánicos (de proveedores locales) de manera online, desde casa, de forma rápida y con precios accesibles. Cuenta con variedad de productos (193 SKUS). Servicio de delivery con tiempo de entrega desde 2 horas (entregas express) hasta 24 horas (entregas estándar) y con horario de entrega de lunes a domingo de 10:00 a.m a 9:00 p.m.	Se tendrá una comunicación con los clientes en la plataforma y por redes sociales, solicitándoles que luego de cada compra generen un post. Se solicitará a los clientes que indiquen que productos, recetas o servicios adicionales quieren ver en la plataforma. La plataforma propone packs según el número de personas, recetas saludables, descuentos y promociones.	A. Compra frecuente (100% orgánico, ama lo natural, problemas de salud / es vegano, diabético o celiaco): mantienen una compra continua de productos orgánicos. B. Compra eventual (prueba por recomendación, curiosidad u otros motivos): compran por influencia de una manera fluctuante.
	Recursos Claves		Canales:	
	<table><tr><td> -La empresa contará con 10 empleados, 7 de ellos en planilla. 1 gerente 1 comprador 1 almacenero 1 ventas y marketing 1 planificador de rutas. 1 chofer de distribución y 1 ayudantes (tercerizado). 1 TI 1 community manager (tercerizado) 1 contador (tercerizado) Estructura clave: -1 almacén en San Juan de Miraflores (calle Belizario Suarez 462, con 120 m2). -1 carro propio distribuidor. </td><td> -Servicio de distribución tercerizado como Rappi o Glovo para las entregas express. Inversión clave: - Dessarollo de la web -Inversión en mantenimiento del almacén. -Inversión en el contenido de la web y de redes sociales: *Recetas. *Historia de los productores. *Procesos de producción. *Repost de comentarios. *Creación de pack por persona. -Inversión en publicidad y manejo de redes sociales. - Inversión en innovación. </td></tr></table>		-La empresa contará con 10 empleados, 7 de ellos en planilla. 1 gerente 1 comprador 1 almacenero 1 ventas y marketing 1 planificador de rutas. 1 chofer de distribución y 1 ayudantes (tercerizado). 1 TI 1 community manager (tercerizado) 1 contador (tercerizado) Estructura clave: -1 almacén en San Juan de Miraflores (calle Belizario Suarez 462, con 120 m2). -1 carro propio distribuidor.	-Servicio de distribución tercerizado como Rappi o Glovo para las entregas express. Inversión clave: - Dessarollo de la web -Inversión en mantenimiento del almacén. -Inversión en el contenido de la web y de redes sociales: *Recetas. *Historia de los productores. *Procesos de producción. *Repost de comentarios. *Creación de pack por persona. -Inversión en publicidad y manejo de redes sociales. - Inversión en innovación.
-La empresa contará con 10 empleados, 7 de ellos en planilla. 1 gerente 1 comprador 1 almacenero 1 ventas y marketing 1 planificador de rutas. 1 chofer de distribución y 1 ayudantes (tercerizado). 1 TI 1 community manager (tercerizado) 1 contador (tercerizado) Estructura clave: -1 almacén en San Juan de Miraflores (calle Belizario Suarez 462, con 120 m2). -1 carro propio distribuidor.	-Servicio de distribución tercerizado como Rappi o Glovo para las entregas express. Inversión clave: - Dessarollo de la web -Inversión en mantenimiento del almacén. -Inversión en el contenido de la web y de redes sociales: *Recetas. *Historia de los productores. *Procesos de producción. *Repost de comentarios. *Creación de pack por persona. -Inversión en publicidad y manejo de redes sociales. - Inversión en innovación.			
Fuente de ingresos:		Estructura de costos		
Ingresos por ventas de productos orgánicos. Ingresos por servicio de distribución.		Costo del dominio y hosting. Costo de alquiler y mantenimiento del almacén. Costo de servicios básicos. Costo de personal. Costo de mantenimiento de operación de equipos.	Costo de captación de clientes. Costo de compra de productos. Comisión de las pasarelas de pago. Costo de repartidores. Costo de empaques. Costo de distribución propia.	

Fuente: elaboración propia

2.6. Análisis FODA

Tabla 19. FODA

Factor Externo	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	- El consumo de los productos orgánicos se ha incrementado en 70% en 10 años en nuestro país. - El PBI tendrá un ritmo de crecimiento del 4%. - Las bioferias en Lima no operan durante los días de semana (lunes a viernes). - Algunos productores y comercializadores no tienen conocimiento de como realizar el delivery de productos. - Crecimiento del ecommerce en un 31% en el 2019. - Mayor interés y conciencia sobre temas ecológicos y cambio climático.	- Competidores como Flora y Fauna, con respaldo financiero, pueden implementar el delivery o apoyarse en aplicaciones como Glovo y Rappi. - La economía del país puede entrar en recesión. - Ha aumentado la venta de productos orgánicos, hoy existen 20 bioferias en el Perú y 7 de ellas en Lima. - Han surgido las tiendas orgánicas para responder la necesidad de tener al alcance productos orgánicos todos los días, estas manejan mayores precios que las bioferias. - Incremento del uso de aplicativos para delivery. - No hay exclusividad en la venta de productos por parte de los productores. - Los productos que son comprados por canal online pueden no llegar o llegar en mal estado. - Pérdida de confianza por fallas en la web.
Factor Interno	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	- Desarrollo de plataforma amigable para los clientes y que brinda seguridad en las compras. - Menor tiempo de entrega (mínimo 2 horas) de productos orgánicos en comparación con nuestros competidores. - La disponibilidad de atención para la toma de pedidos es superior en comparación con nuestros competidores. - Menor tiempo de respuesta a consultas en línea. - Los fundadores conocen de tecnología y de logística de abarrotes. - La plataforma se puede usar desde cualquier equipo y navegador. - Se realizarán 3 tipos de delivery (estándar, express y gratuito) - Plataforma con mayor y mejor información para los clientes, mediante el contenido de la plataforma: recetas, beneficios y valor nutricional de los productos, repost de los clientes, promociones, contenido de la marca.	- Dentro de nuestras debilidades como equipo tenemos la falta de conocimiento en la compra, manejo de inventario, venta y distribución de productos orgánicos. - Dependencia de la empresa de tecnología para el soporte técnico. - Ha aumentando la variedad de productos orgánicos, desde frutas y verduras, hasta productos de limpieza para el hogar.

Fuente: elaboración propia

Conclusiones del modelo de negocio y servicios:

- Nos diferenciamos por llevar una propuesta de servicio de delivery de productos orgánicos peruanos, con precios accesibles, con un mínimo de entrega de 2 horas, nuestra página mostrará una forma de compra más amigable y rápida a través de las recetas, packs o por productos, los cuales mostrarán sus beneficios nutricionales.
- Dentro de los procesos críticos tenemos el funcionamiento de la web, por ser nuestro canal de venta, siempre debe mostrarse habilitado para poder hacer las compras y debe de ser seguro ya que manejamos datos del cliente. Otro proceso crítico es la entrega de los productos, en la cual se debe respetar los tiempos y horas de entrega.
- La principal amenaza es que falle la web y esto genere desconfianza en el cliente.



Capítulo 3. Plan comercial

3.1. Estrategia de venta

3.1.1. Producto

La selección de los productos de la plataforma se basó en la encuesta exploratoria, en la cual se puede validar que los productos orgánicos más comprados son las frutas y verduras, seguido de los cereales, leches, café, cacao, aceites, bebidas y mermeladas (figura 30) por lo que se han seleccionado las siguientes categorías de productos: frutas y verduras, abarrotes, bebidas y licores, limpieza del hogar y artículos de mascotas. No se ha tomado en cuenta cosméticos ya que se desconoce si los clientes pueden tener algún tipo de reacción negativa a ellos, tampoco se ha tomado en cuenta panes o postres por ser muy perecibles y fáciles de dañar en el envío. Los empaques serán cajas de cartón o bolsas de papel, en las cuales se imprimirá el logotipo de SANO y PUNTO.

Un producto enfocado a la compra semanal es el ‘Ahorro Pack’, el cual es un paquete de productos orgánicos con cantidades sugeridas para un número definido de personas, esta opción permitirá una compra más rápida.

Se manejarán 193 SKU's los cuales se muestran en el anexo 1.

3.1.1.1. Productos orgánicos por categorías

En la siguiente tabla se especifican los proveedores con los que se va a trabajar.

Tabla 20. Categorías de productos y proveedores

Categoría de producto	Subcategorías de Productos	Proveedores	Ubicación del proveedor	Departamento
Frutas y verduras	Frutas y Verduras:	Don Nico	Jr. Moore n° 455	Huancayo
		La Chacrita de Manchay	Manchay Alto Pachacamac	Lima
		Vivero Huampaní	Km 23, Carretera Central, Lurigancho	Lima
		Agronesis del Perú S.A.C.	Av. Nicolás Arriola N° 2000	Lima
Abarrotes	Arroz menestras y cereales Harinas	Don Nico	Jr. Moore n° 455, Huancayo	Huancayo

Categoría de producto	Subcategorías de Productos	Proveedores	Ubicación del proveedor	Departamento
	Pastas Aceites Café Chocolates Endulzantes Sal Snacks Huevos Galletas Leche Yogurt Quesos	Shiwi S.AC	Jr. La española n° 121, Chorrillos	Lima
		Campo Verde Ayacucho	NRO. S/N C.C. PAMPARQUE Cal. Manuel	Ayacucho
		Vacas Felices	Jr. Colina 108, Barranco	Lima
		La Cabrita	Av. Angélica Gamarra 276 , Los Olivos	Lima
		Healthy me	Av. Javier Prado Este Nro. 6508, La Molina	Lima
		Yauvana	Av. Benavides 347, Tienda 43 (Centro Comercial Expo Centro) - Miraflores	Lima
		Apukachi	Jr. José Santiago Wagner 2849 / 2851, Pueblo Libre	Lima
		Gallinas Felices	Mala Cañete	Cañete
		Amazona chocolate	Ascencio Segura Nro. 110, La Molina	Lima
Bebidas y Licores	Leches Vegetales Té Jugos Kombucha Vinos	Misha rastrea	28 De Julio 206-C, Distrito de Barranco	Lima
		Pacific	Los cedros mz k lote 1 urb. Los huertos de Villena, Pachacamac	Lima
		Agronesis del Perú S.A.C.	Av. Nicolás Arriola N° 2000	Lima
		Tea box		Lima
Limpieza del hogar	Desengrasante Desinfectante	Yauvana	Av. Benavides 347, Tienda 43 (Centro Comercial Expo Centro) - Miraflores – Lima	Lima
Mascotas	Bolsas Galletas	Go pet Mio cane Vegan Can		Lima

Fuente: elaboración propia

Se trabajará inicialmente con 19 proveedores, algunos de ellos se localizan en Lima y otros en provincia.

Los proveedores de provincia hacen distribución dos veces por semana a clientes en Lima por un mínimo de S/. 150.

3.1.1.2. Ahorro Packs

Estos paquetes mostrarán los mismos productos que se muestran en las categorías, pero con cantidades sugeridas según el número de personas, en ellos se sugiere también una compra mayor a los S/. 70.

Tabla 21. Ahorro pack frutas y verduras semanal para 2 personas

Ahorro pack frutas y verduras	Cantidad	Unidad	Precio
Plátano	1	KG	S/. 4.50
Piña Golden	1	UN	S/. 9.40
Manzana	1	KG	S/. 5.60
Arándanos	250	GR	S/. 7.90
Fresas	250	GR	S/. 4.20
Naranja	1	KG	S/. 3.40
Lechuga	1	UN	S/. 2.99
Pepino	1	UN	S/. 2.30
Cebolla	1	KG	S/. 4.50
Papa	1	KG	S/. 2.30
Tomate	1	KG	S/. 4.50
Brócoli	1	UN	S/. 6.80
Espinaca	500	GR	S/. 5.60
Ajo	250	GR	S/. 2.80
Perejil	1	ATD	S/. 2.30
Culantro	1	ATD	S/. 2.30
Total			S/. 71.40

Fuente: elaboración propia

Tabla 22. Ahorro pack pastas y vinos para 2 personas

Ahorro Pack pastas y vinos	Cantidad	Unidad	Precio
Queso Vegano	160	GR	S/. 19.90
Sal Rosada	500	GR	S/. 10.30
Vino semiseco de arándanos	750	ML	S/. 47.85
Vino blanco Las Moras	750	ML	S/. 47.85
Pasta Bio integral penne	500	GR	S/. 12.90
Pasta Italiana spaguetti n.12 BIO GRANORO	500	GR	S/. 12.90
AMAZONA Chocolate Orgánico Bitter en monedas al 70%	200	GR	S/. 16.20
Total			S/. 167.90

Fuente: elaboración propia

Tabla 23. Ahorro pack desayuno

Ahorro Pack desayuno	Cantidad	Unidad	Precio
Huevos	1	KG	S/. 10.00
Arándanos	250	GR	S/. 7.90
Fresas	250	GR	S/. 4.20
Plátano	1	KG	S/. 4.50
Granola sin gluten	500	GR	S/. 10.00
Hojuelas de Avena	500	GR	S/. 6.50
Miel de Abeja	500	GR	S/. 16.20
Queso Fresco Vacas Felices	450	GR	S/. 20.00
Mermelada de Aguaymanto	250	GR	S/. 10.00
Yogurt natural griego vacas felices pomo vidrio	400	ML	S/. 12.00
Leche de almendras	1	LT	S/.15.00
Café molido	200	GR	S/. 16.80
Total			S/. 133.10

Fuente: elaboración propia

Tabla 24. Ahorro pack abarrotes para 1 persona a la semana

Ahorro Pack abarrotes	Cantidad	Unidad	Precio
Arroz integral	1	KG	S/. 13.00
Sal rosada	500	GR	S/. 10.30
Granola	500	GR	S/. 17.50
Pasta italiana spaguetti n.12 BIO GRANORO	500	GR	S/. 12.90
Lenteja Andina	500	GR	S/. 6.50
Quinua en grano	500	GR	S/. 13.50
Leche de Almendras	1	LT	S/. 15.00
Huevos	1	KG	S/. 10.00
Total			S/. 98.70

Fuente: elaboración propia

3.1.2. Servicio

- Servicio de venta de productos: brindar productos orgánicos que buscan satisfacer no sólo la necesidad de alimentarse sino la de conservar un estilo de vida saludable.
- Servicio de información: se brindará información de los beneficios nutricionales de nuestros productos orgánicos, se informará claramente qué productos cuentan con la certificación orgánica y cuáles están en vías de obtenerla.
- Servicio de contenido: se mostrarán recetas, packs de productos según el número de personas, promociones, descuentos, repost de personas que usen la plataforma y videos con los productores de las marcas más relevantes.
- Facturación y pago: se detallará el costo por producto e impuestos, el pago podrá realizarse con tarjeta de crédito o débito, asimismo se emitirán boletas o facturas electrónicas y estas se enviarán a los correos electrónicos de los clientes.
- Servicio de delivery donde se muestran tres tipos de entregas:

Tabla 25. Tipos de entrega

	Entrega express	Entrega estándar	Entrega gratuita
Monto de compra	Cualquier monto menor a S/. 150.	Cualquier monto menor a S/. 150.	Cualquier monto mayor o igual a S/. 150.
Costo de envío	S/. 15	S/. 8	S/. 0
Modo de envío	Glovo/Rappi.	Vehículo propio.	Vehículo propio.
Pago	Pago con tarjeta.	Pago con tarjeta o en efectivo.	Pago con tarjeta o en efectivo.
Rango de entrega	Entrega inmediata. Máximo 2 horas.	Entrega al día siguiente de realizado el pedido.	Entrega al día siguiente de realizado el pedido.

Fuente: elaboración propia

- Servicio post-venta: se tendrá una línea dedicada a las consultas de los clientes sobre los productos en venta o requerimientos específicos y a los reclamos, también se contestarán todas aquellas consultas o reclamos que lleguen por las redes sociales o por whatsapp corporativo.

3.1.3. Especificación funcional de la plataforma

Se implementará una plataforma amigable para el cliente, la cual puede ser usada desde cualquier navegador y equipo. Se podrá comprar los productos orgánicos de forma fácil y rápida, ya que se visualizarán fotos de los productos, los beneficios, certificaciones y origen de los mismos, recetas y packs a partir de los cuales se podrán transferir los productos al carro de compras. Se mostrarán descuentos y promociones. Se brindará al cliente una forma de pago segura con diferentes tarjetas de crédito y débito.

El logotipo de SANO y PUNTO. se muestra en color verde para generar una relación con la naturaleza, indicamos que la compra es fácil y rápida ya que tan sólo es necesario un clic para poder obtener la variedad de productos y contar con un servicio de delivery que llevará los productos a su hogar.

Figura 34. Prototipo página web



Fuente: elaboración propia

Figura 35. Visualización de prototipo desde el móvil



Fuente: elaboración propia

Figura 36. Vista del producto



Fuente: elaboración propia

Figura 37. Recetas



Fuente: elaboración propia

Figura 38. Los productos de las recetas pasan al carro de compras



Fuente: elaboración propia

Figura 39. Carro de compras



Fuente: elaboración propia

3.1.4. Precio

Los precios fueron determinados según el precio promedio del mercado de productos similares que se venden en los diferentes canales. Los productos muy perecibles (4 a 7 días de vida) tendrán un margen del 32%, los productos perecibles (20 días de vida) tendrán un margen de 42% y los productos no tan perecibles (30 a más días) tendrán un margen de 55%.

Tabla 26. Comparación de precios de productos orgánicos en diferentes canales

Producto de la canasta básica mensual	Precio de compra	Precio orgánico BIOFERIA	Precio WEB SANO Y PUNTO	Margen SANO Y PUNTO	Precio orgánico WONG	Precio WEB MERCADILLO	Precio TIENDA
Frutas							
Plátano 1 KG	4.50	5.00	5.94	0.32	5.49	No vende	5.00
Manzana 1KG	4.50	5.00	5.94	0.32	6.29	No vende	7.90
Naranja 1 KG	2.70	3.00	3.56	0.32	3.29	No vende	7.50
Verduras							
Cebolla 1 KG	3.60	4.00	4.75	0.32	8.00	No vende	6.00
Papa 1 KG	1.80	2.00	2.38	0.32	6.49	No vende	5.00
Tomate 1 KG	3.60	4.00	4.75	0.32	10.50	No vende	7.80
Abarrotes							
Arroz integral 1 bolsa 750gr	9.60	12.00	13.63	0.42	13.20	16.00	11.20
Huevos 12 UN	8.00	12.00	10.56	0.32	12.00	11.00	11.00
Moneda bitter 70% Amazonas	12.36	17.00	17.54	0.42	No vende	19.60	20.00
Bebidas							
Kombucha	4.00	5.00	5.28	0.32	No vende	9.50	8.50
Leche de almendras	12.00	15.00	15.84	0.32	17.99	15.70	17.00
Leche de coco	12.00	15.00	15.84	0.32	17.90	17.90	17.00
Licores							
Vino cabernet sauvignon	33.00	40.00	51.15	0.55	54.90	58.00	55.00

Producto de la canasta básica mensual	Precio de compra	Precio orgánico BIOFERIA	Precio WEB SANO Y PUNTO	Margen SANO Y PUNTO	Precio orgánico WONG	Precio WEB MERCADILLO	Precio TIENDA
Vino semiseco de arándanos	33.00	40.00	51.15	0.55	No vende	No vende	55.00
Vino semiseco de frambuesas	33.00	40.00	51.15	0.55	No vende	No vende	55.00
Limpieza del hogar							
Lavavajillas 500 ml	9.60	12.00	14.88	0.55	12.00	No vende	21.00
Detergente líquido para ropa (galonera) 4 lt	24.00	30.00	37.20	0.55	No vende	38.00	40.00
Mascotas							
Vegan can 1 kg	12.00	15.00	15.84	0.32	20.00	25.00	25.00
Galletas puro hígado de pollo	9.60	15.00	12.67	0.32	No vende	15.90	18.00

Fuente: elaboración propia

3.2. Promoción

3.2.1. Promoción por primera compra

Se promoverá el servicio inicialmente con amigos y conocidos por nuestras redes sociales, los cuales por recomendación ganarán un bono de S/.10 en su próxima compra de S/.100 mínimo, se les dará un código de descuento del 10% para que lo usen las personas a las que han recomendado el servicio.

3.2.2. Promoción en la calle

Para hacer conocido nuestro servicio, se hará promoción en las bioferias, afuera de los supermercados y tiendas de productos orgánicos, mediante la entrega de volantes con la dirección de la web y los pasos para su uso, de tal manera que el cliente se entere que tiene una opción adicional para la compra de sus abarrotes orgánicos.

Se contratará 3 promotores para que repartan volantes en las ferias de Miraflores (sábado), Barranco (domingo), La Molina (sábado), Surquillo (domingo), San Borja (sábado) y San Isidro (domingo).

Tabla 27. Inversión de promoción en la calle por 4 meses

Descripción	Precio unitario	Frecuencia	Parcial
3 promotores	100 soles x día	4 meses / 32 días	S/. 3,200
1000 volantes	S/. 0.10 x volante	4 meses / 32 días	S/. 3,200
Diseño de volantes			S/. 200
Total			S/. 6,600

Fuente: elaboración propia

3.2.3. Marketing digital, para el go to market

Se crearán las cuentas de Facebook e Instagram de la marca, sin costo, donde se mostrará nuestro logo como foto de perfil, una descripción de quienes somos, los productos que ofrecemos, el proceso de compra paso a paso por la web, ofertas, descuentos, repost de los clientes y de los influencers, además de promociones, las cuentas deberán ser actualizadas por el community manager todos los días.

Tabla 28. Inversión de contenido inicial de las redes

Item	Inversión inicial S/.
Fotos	200
Creación de identidad de marca	800

Fuente: elaboración propia

Se realizarán las siguientes actividades iniciales:

- El equipo de marketing desarrollará campañas por fechas especiales como por ejemplo: día de la madre, día del padre, packs para el inicio del colegio.
- Se escogerán a 20 influencers, dentro de ellos a los que están enfocados a llevar una forma de comer saludable, que son deportistas, que dan tips de cocina y cuya forma de cocinar es con productos orgánicos y convencionales, también a los que tienen un gran número de seguidores y generan tráfico en las redes. Se les enviará 20 canastas, cada una por un valor de S/.100 en productos para que recomienden y difundan el servicio en el mes 3 de iniciado el negocio. Adicionalmente, se dará un código de descuento del 20% a las personas que realicen una compra por su recomendación.

Tabla 29. Inversión inicial de marketing

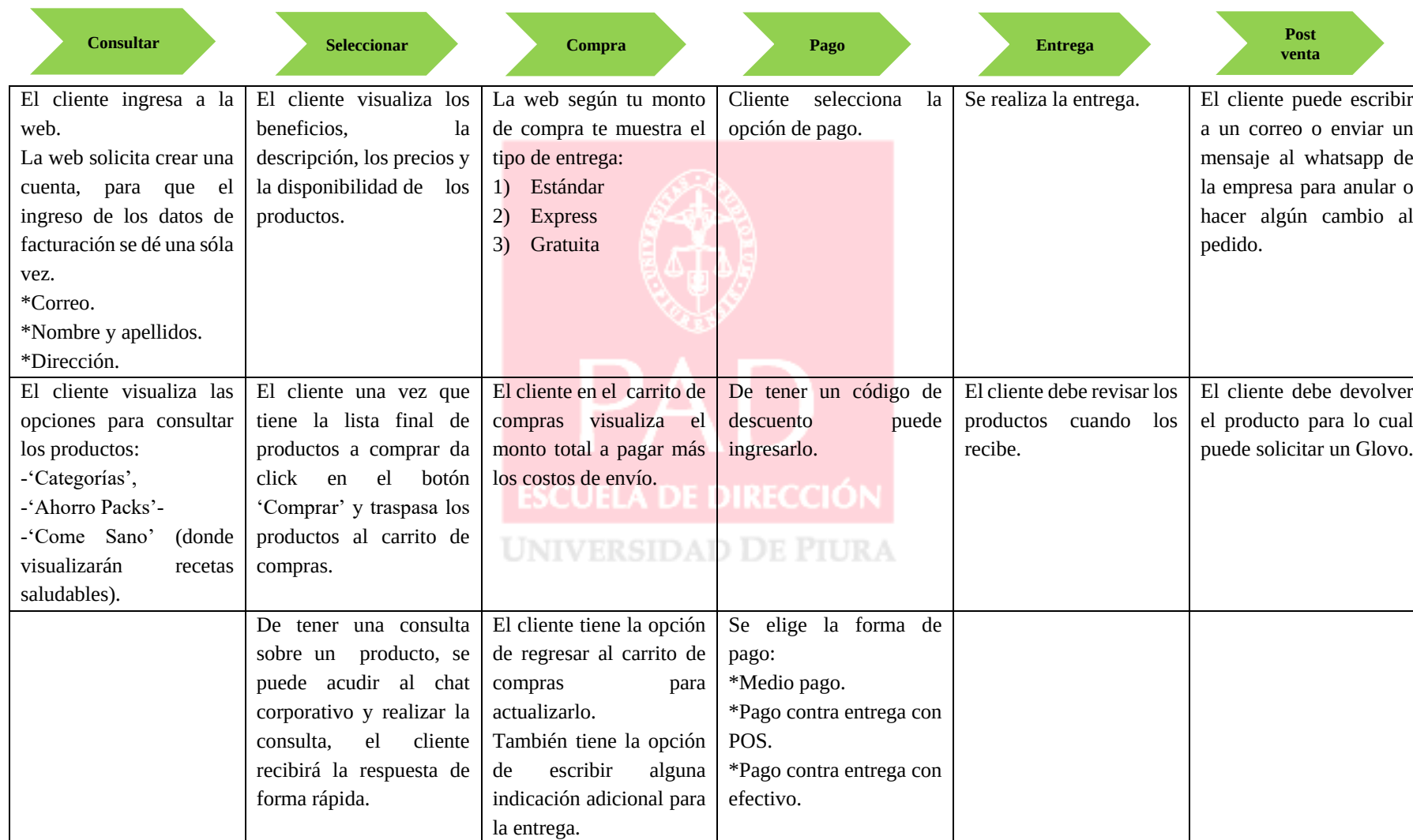
N° de canastas	Monto S/.	Inversión inicial S/.
20	100	2000

Fuente: elaboración propia

- Se realizarán sorteos por las redes sociales.
- Marketing boca a boca: se solicitará a los usuarios que realicen un post con los productos comprados en sus redes sociales.

En la siguiente figura se puede ver los pasos del “journey” del cliente para realizar la compra, el tiempo y costo de transporte:

Figura 40. Customer journey para comprar productos orgánicos por web



			Elige fecha y hora de entrega. Indica si es una dirección nueva y se ingresa.		
			El cliente paga y recibe un e-mail con el número de pedido, los productos, la descripción, el monto total, fecha y hora aproximada de entrega.		
Costo=S/. 0	Costo=S/. 0	Costo=S/. 0	Costo=S/. 0	Costo=S/. 0	Costo=S/. 20
Tiempo= 5 min	Tiempo= 10 min	Tiempo= 5 min	Tiempo= 2 min	Tiempo= 2 hr	Tiempo= 20 min
Costo total sin devolución o cambio= S/. 8 (considerando entrega estándar)					
Tiempo total sin devolución o cambio = 2 hr 22 min					
Costo total con devolución o cambio = S/. 28					
Tiempo total con devolución o cambio = 20 min					

Fuente: elaboración propia

Según la figura anterior SANO Y PUNTO ofrece una experiencia de compra fácil y rápida en comparación con la compra actual por web, en supermercados y tiendas físicas.

Si comparamos la opción de SANO y PUNTO. vs:

- La compra actual por web, el cliente no tiene que esperar 24 hr para que el producto llegue a su casa, tampoco tenemos sólo la opción de realizar la compra de producto por producto, se muestra la opción de 'Ahorro Packs' y 'Come Sano' de donde se pueden traspasar los productos al carrito y seleccionar sólo los productos necesarios.
- La compra en tienda y supermercado, el cliente no tiene que ir a la tienda, buscar estacionamiento o tomar un taxi de ida y vuelta lo cual costaría aproximadamente S/. 40. Tampoco caminaría por la tienda realizando consultas a un vendedor, lo cual le tomaría un tiempo aproximado de 3hr con 20 min. Con SANO y PUNTO podemos realizar la compra desde casa y hacer las consultas por el chat corporativo o leer la descripción de los productos en la web.
- La compra en bioferias, el cliente no tiene que ir a las bioferias y buscar estacionamiento o tomar un taxi de ida y vuelta el cual costaría aproximadamente S/. 40, caminar por la feria, llevar efectivo para realizar los pagos, realizar consultas a los productores. Se puede realizar la compra desde casa y hacer las consultas por el chat corporativo o leer la descripción de los productos en la web. Luego de hacer las compras en la bioferia se terminan las compras de la semana en los supermercados lo cual nos tomaría un tiempo adicional de 3hr con 10 min y un costo adicional de S/. 20.

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 4. Plan de operaciones

4.1. Macroprocesos

El negocio operará a través de una plataforma virtual en donde los clientes generarán sus pedidos y nosotros al recibirlos procederemos a despacharlos.

Figura 41. Macroproceso: Nivel 0



Fuente: elaboración propia

4.2. Procesos

A continuación se describen los procesos y subprocesos identificados como de dirección, operacionales y de apoyo.

Figura 42. Mapa de procesos de SANO Y PUNTO



Fuente: elaboración propia

4.3. Procesos de dirección y control

4.3.1. Planificación estratégica

Se encontrará a cargo de los socios. Entre las principales actividades se encuentran:

- Definir objetivos estratégicos y revisar los avances de los mismos.
- Establecer las iniciativas estratégicas: acciones, responsables, recursos y plazo.
- Establecer indicadores para evaluar la operatividad.

4.3.2. Control de operaciones

Se tendrán reuniones de todos los equipos a las 8:00 a.m, donde se expondrán problemas, causas raíz, tiempos de solución y responsables.

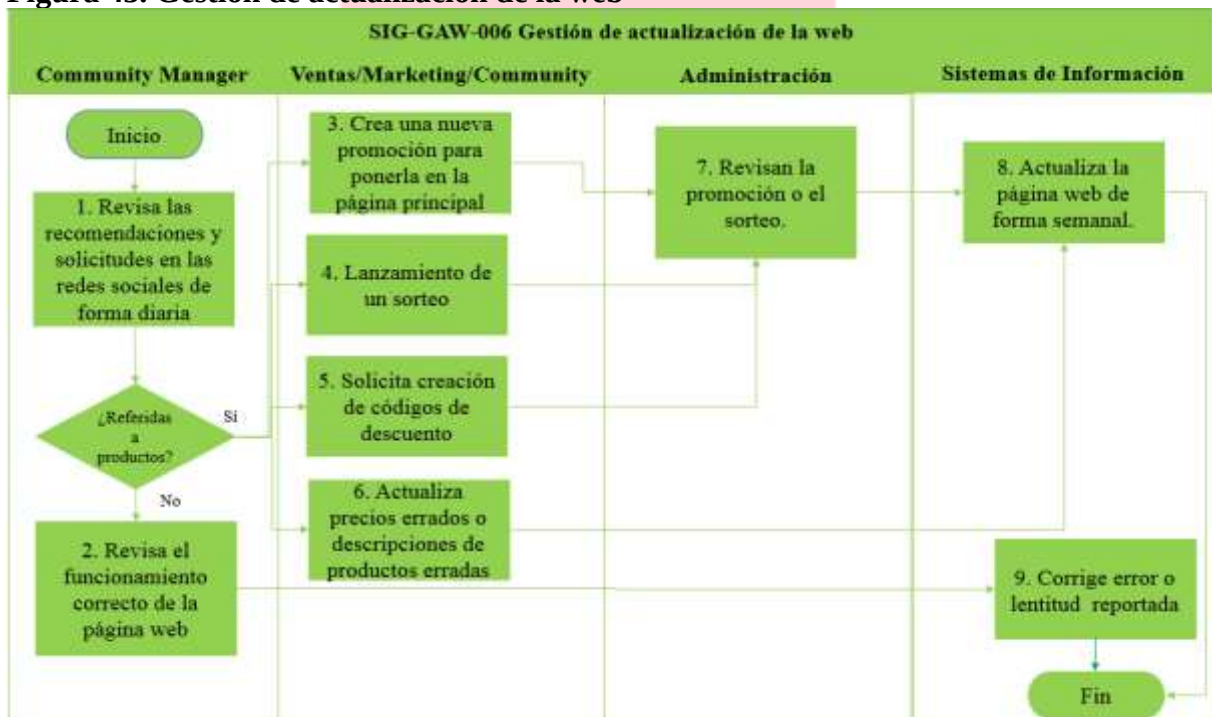
- Se validarán los tiempos de distribución.
- Se validará el uso de presupuesto.
- Se validará la rotación de productos.
- Se validarán el funcionamiento y caídas de la página web.
- Se validarán los reclamos y tiempos de respuesta.

4.4. Procesos de cadena de valor

4.4.1. Gestión de actualización de la web

Este proceso se basa en mantener una comunicación constante con los clientes, se busca plasmar en la web los comentarios que recibimos constantemente por las redes y en la misma web.

Figura 43. Gestión de actualización de la web



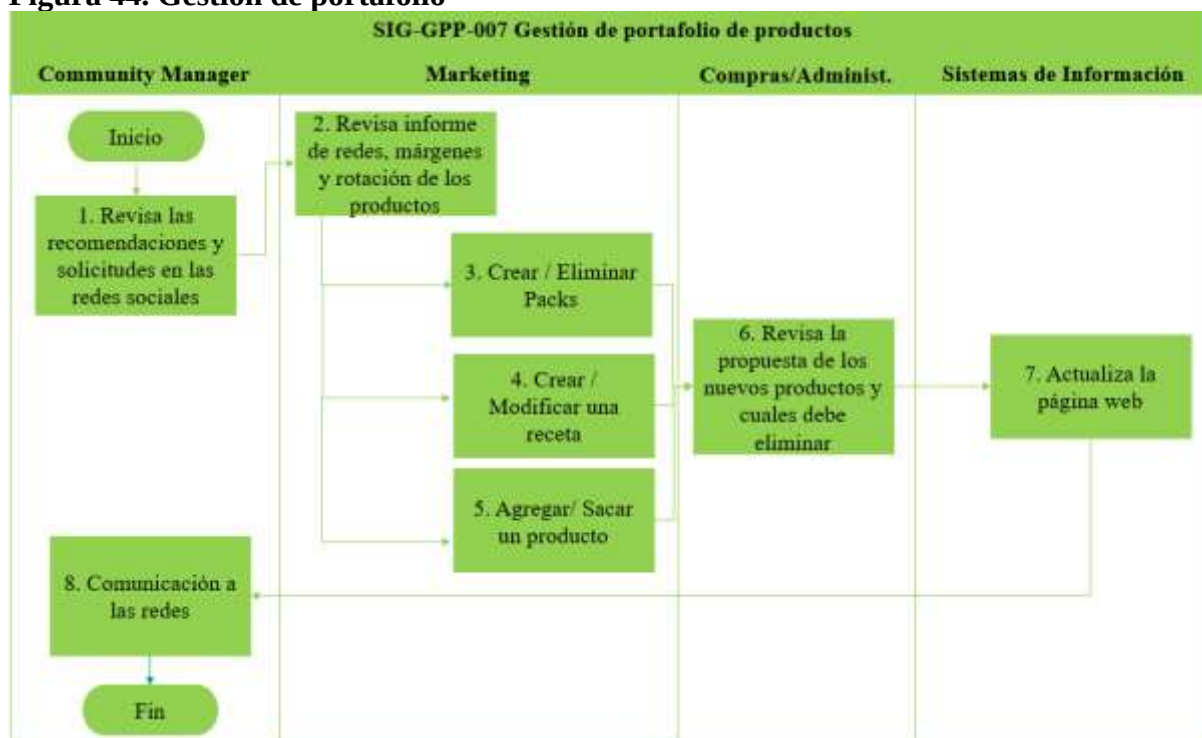
Fuente: elaboración propia

4.4.2. Gestión de portafolio de productos y categorías

En este proceso se busca tener un portafolio actualizado, se verificará que productos son solicitados por las redes y se agregarán a la web, también se validará la rotación y márgenes de los productos para asegurar su permanencia en el portafolio, se implementarán nuevas recetas y se recomendarán packs.

Se analizará la venta cruzada entre productos, esto para crear ofertas o crear un pack de promoción.

Figura 44. Gestión de portafolio



Fuente: elaboración propia

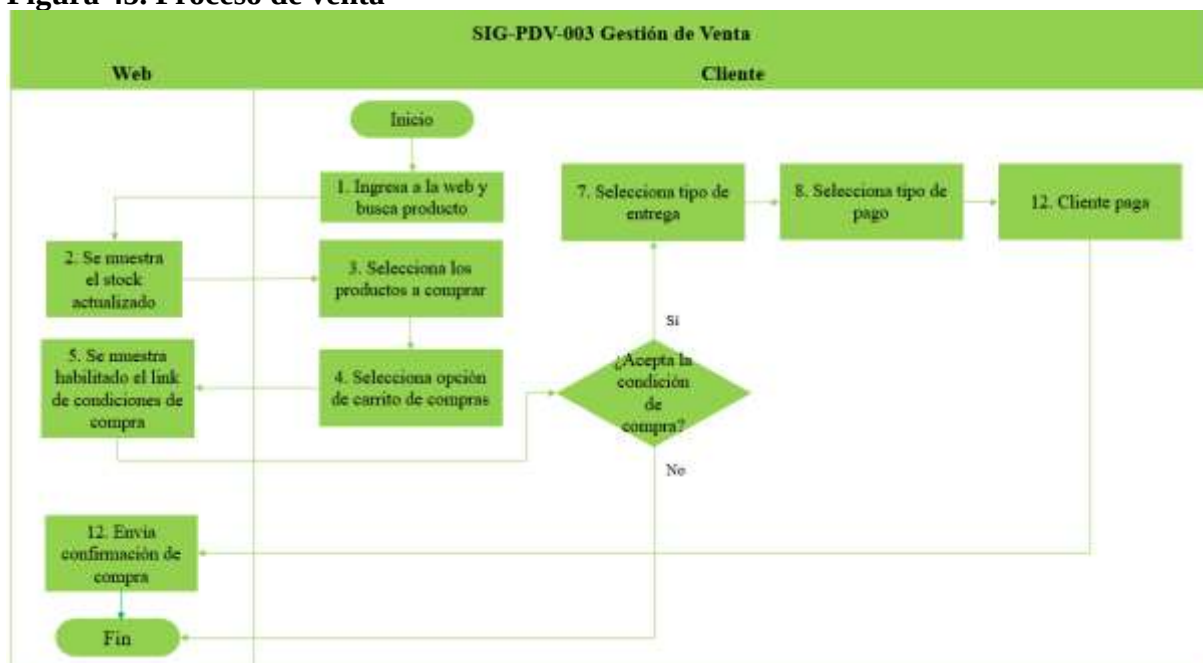
4.4.3. Proceso de venta por la web y entrega del producto

En el siguiente proceso se muestra como el cliente accede a la web en la cual puede realizar las compras por categorías de productos, por packs o desde una receta puede pasar los productos al carrito de compras. La comunicación con el cliente será por medio del whatsapp corporativo o por una línea directa.

Todo el personal será capacitado para conocer y entender los beneficios de los productos orgánicos, de esta forma podrá absolver cualquier consulta de los clientes.

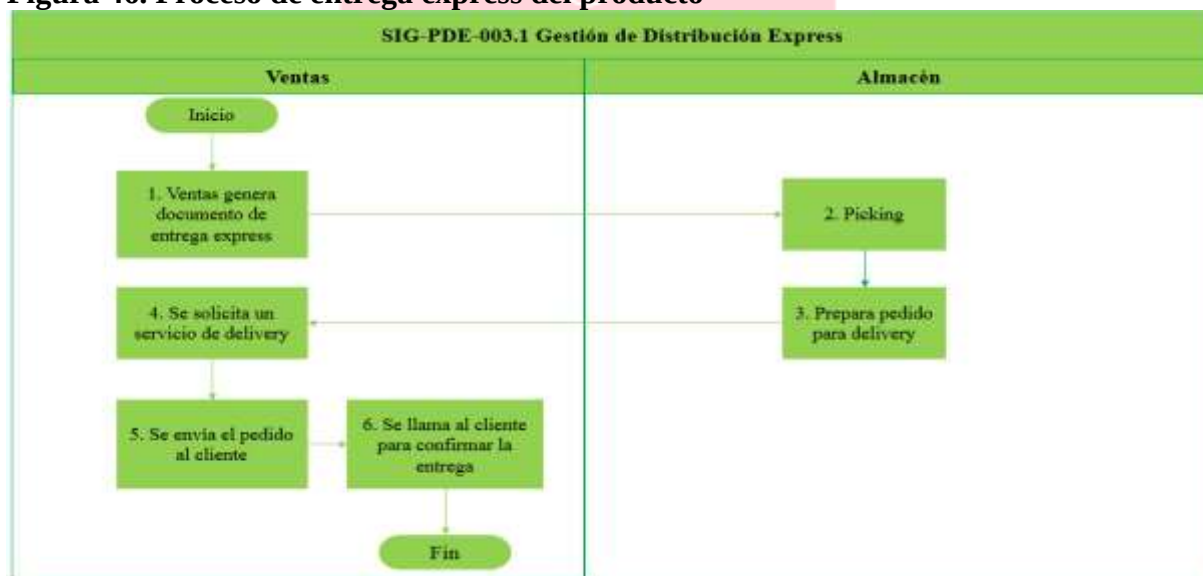
Se tendrán tres tipos de delivery, el express en el que se usarán los servicios de empresas de delivery como Glovo o Rappi, el estándar y el gratuito el cual se realizará con un auto propio.

Figura 45. Proceso de venta



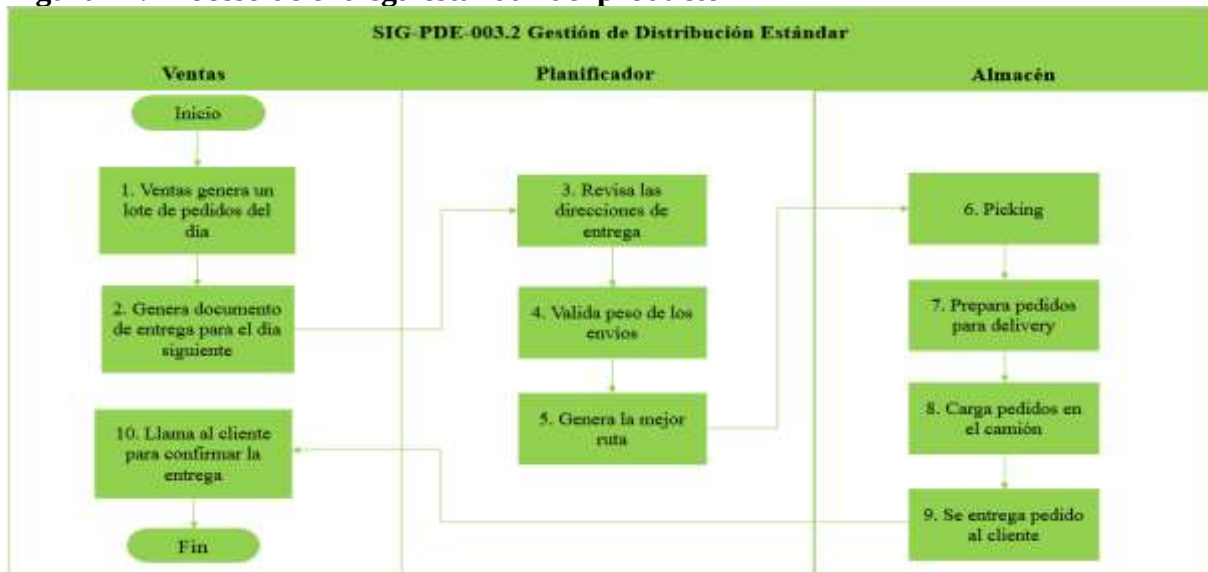
Fuente: elaboración propia

Figura 46. Proceso de entrega express del producto



Fuente: elaboración propia

Figura 47. Proceso de entrega estándar del producto



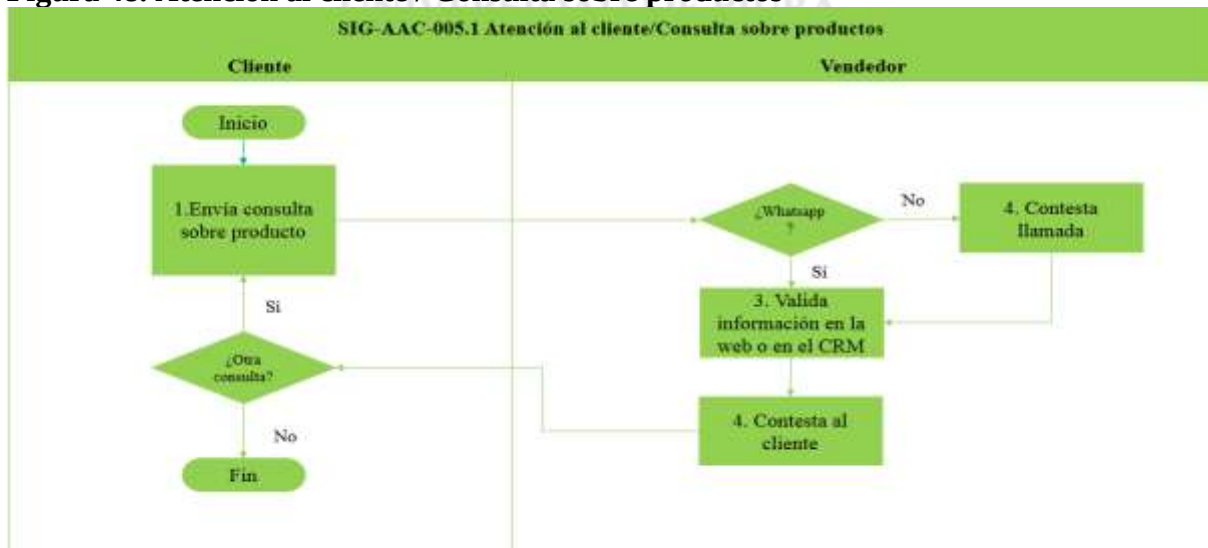
Fuente: elaboración propia

4.4.4. Atención al cliente

Se contestarán las dudas de los usuarios de forma inmediata, ya sea sobre un pedido o sobre un producto.

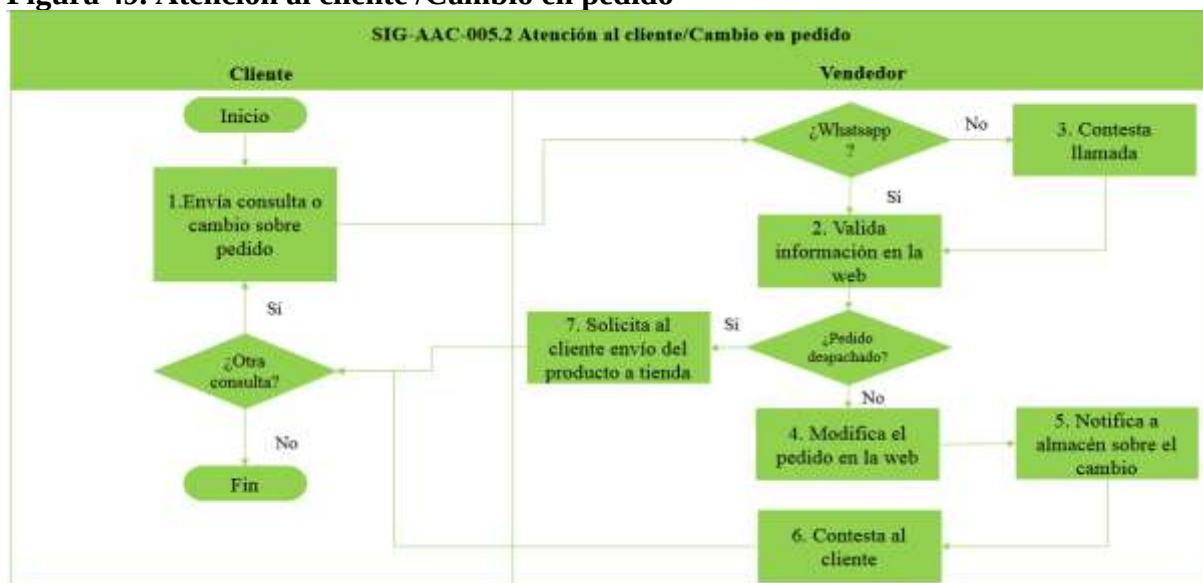
Se dará libre acceso a las redes sociales de tal forma que las personas puedan ingresar y dejar sus comentarios. Se realizarán encuestas por las redes sociales para mejorar el servicio que el cliente recibe. En caso de existir un reclamo, se validará si la persona de ventas puede solucionarlo, caso contrario lo tendrá que revisar con el administrador.

Figura 48. Atención al cliente / Consulta sobre productos



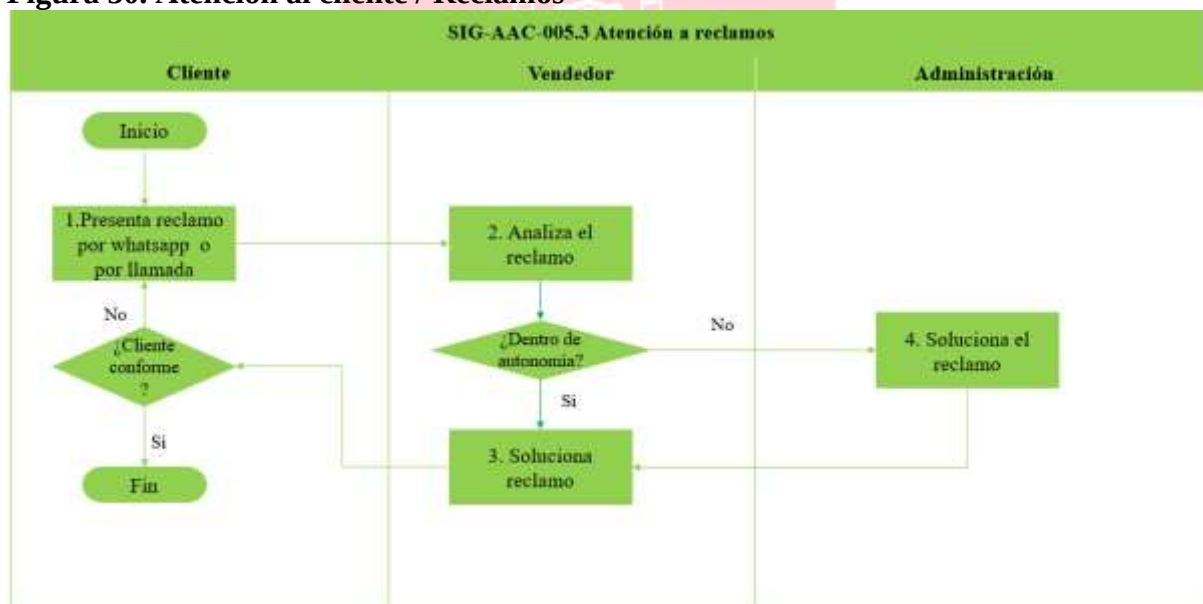
Fuente: elaboración propia

Figura 49. Atención al cliente /Cambio en pedido



Fuente: elaboración propia

Figura 50. Atención al cliente / Reclamos



Fuente: elaboración propia

4.5. Procesos de apoyo

4.5.1. Administración

Se encontrará a cargo del gerente. Entre las principales actividades se encuentran:

- Trámites notariales y en registros públicos para crear la empresa.
- Licencia municipal para el funcionamiento en San Juan de Miraflores.
- Pagos a proveedores y personal.

- Implementación de plan de recursos humanos.
- Análisis de los estados financieros.
- Revisión de cheques emitidos por diferentes conceptos.
- Actualización de precios.

4.5.2. Gestión de compras y gestión de inventario

Compras: se buscará proveedores con un mínimo de 03 años de experiencia en comercialización de productos orgánicos. Se tendrán los siguientes perfiles de proveedores:

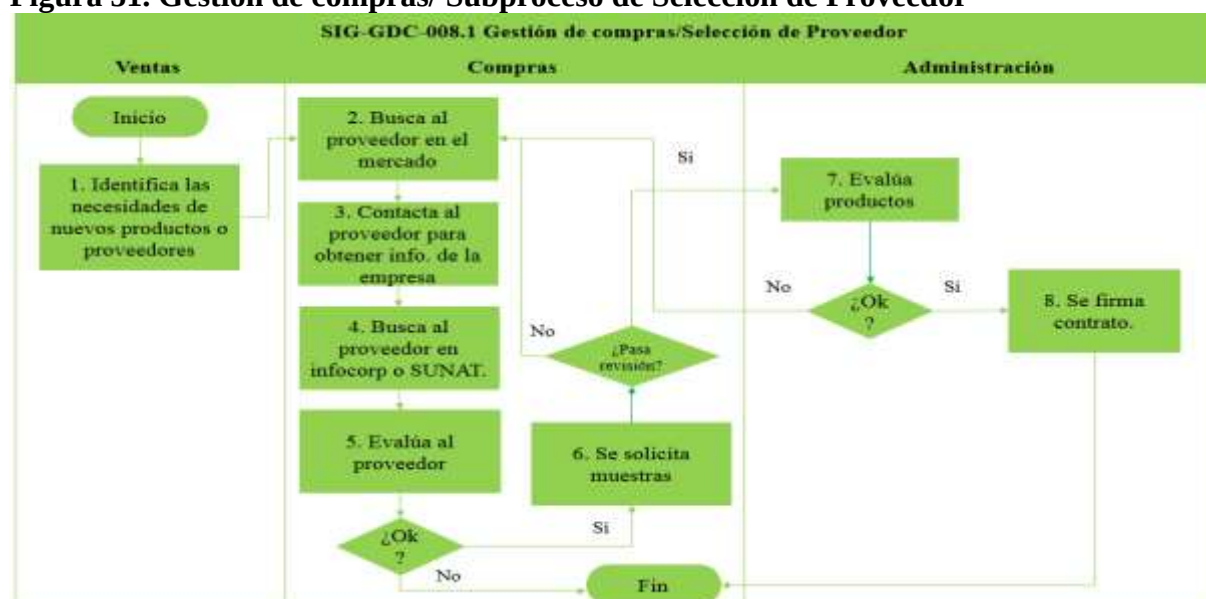
Tabla 30. Perfiles de proveedores

Perfil del proveedor	Productos muy perecibles	Productos perecibles 20 días	Productos perecibles 30 días o más
Tipo de productos	Frutas y Verduras Huevos Leches Quesos Bebidas	Abarrotes Mascotas	Abarrotes Mascotas Vinos Limpieza del hogar
Tiempo de Aprovisionamiento	2 veces por semana Lunes 7:00 a.m Miercoles 7:00 a.m	Martes 7:00 a.m	Jueves 7:00 a.m
Pedido mínimo	S/ 150	S/ 150	S/ 150
Control de productos	Certificación orgánica	Certificación orgánica	Certificación orgánica

Fuente: elaboración propia

El equipo de compras, en caso sea necesario será el encargado de buscar nuevos proveedores o productos, de validar las muestras y en conjunto con la administración emitirán los contratos.

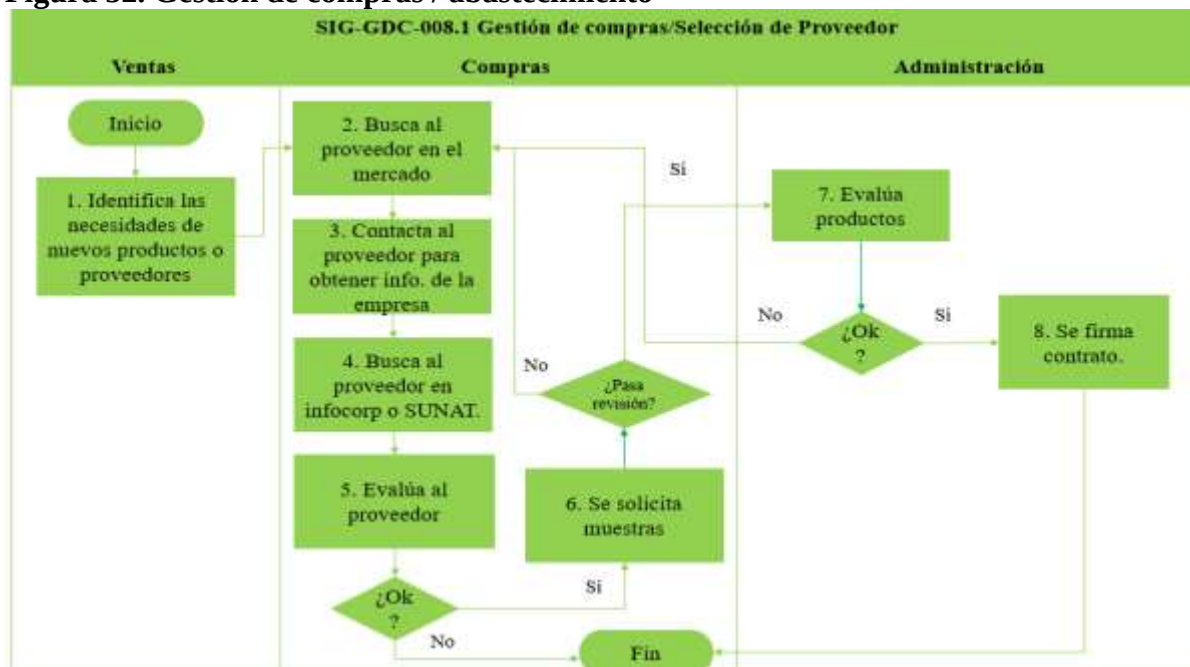
Figura 51. Gestión de compras/ Subproceso de Selección de Proveedor



Fuente: elaboración propia

En base a la información del sistema CRM de SANO y PUNTO se analizará la rotación de los productos de tal forma que se tomarán decisiones sobre la gestión de inventarios a fin de prevenir roturas de stock en caso la demanda aumente.

Figura 52. Gestión de compras / abastecimiento

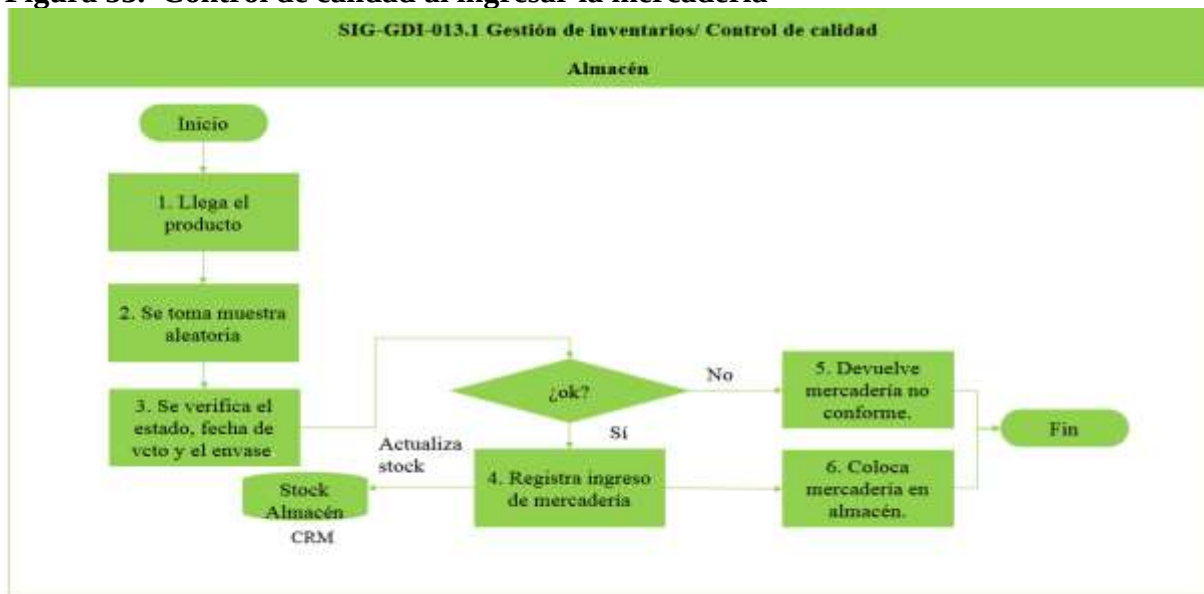


Fuente: elaboración propia

Gestión de inventario: se implementarán buenas prácticas de almacenamiento ya que se contarán con distintos tipos de productos:

- Al recibir los productos se verificará el estado, fecha de vencimiento, envase y etiquetado, y se dará conformidad a la orden de compra emitida, a partir de realizar previamente un muestreo aleatorio de la mercadería recibida.
- A través del CRM se llevará la gestión de stock, en el cual se tendrán los códigos de los productos, precios, se establecerán stocks mínimos por producto y se emitirá una alerta cuando se lleguen a ellos, además se podrán emitir órdenes de compra.
- Cada ingreso y salida de mercadería que se genere por una orden de compra o venta actualizará el stock.

Figura 53. Control de calidad al ingresar la mercadería



Fuente: elaboración propia

Se utilizará el método PEPS (primera entrada, primera salida) para minimizar el riesgo de vencimiento de productos en almacén por falta de rotación.

4.5.3. Sistema de información

Se adquirirá un sistema CRM que será instalado en las computadoras de los usuarios de ventas, compras, almacén y administración. Este sistema permitirá diseñar reportes con los cuales se podrá tener un mayor control y agilizar la toma de decisiones en tiempo real. Se podrán obtener datos relevantes como: el ticket promedio de los clientes, rotación de productos, demanda diaria, demanda anual, margen por producto y efecto de campañas.

Figura 54. Sistema de información / Actualización de la página web



Fuente: elaboración propia

4.5.4. Publicidad y Marketing

Se contará con una persona encargada de gestionar el contenido de las redes sociales y la plataforma web. Se revisará de forma continua los comentarios y en base a estos se actualizarán las redes, el portafolio, los packs, las recetas y las promociones.

4.6. Tercerización de servicios

Se tercerizará el servicio de limpieza para que una persona por horas realice este trabajo en el local de forma diaria. También se tercerizará al contador, al community manager y a los asistentes de los choferes.



Capítulo 5. Plan de implementación

5.1. Proyecto para el inicio de operaciones

5.1.1. Registro de la marca en registros públicos

Se inscribirá la marca SANO Y PUNTO, bajo la modalidad de Sociedad Anónima Cerrada, se eligió esta modalidad ya que la empresa al inicio será pequeña. Para la suscripción de la razón social se realizará una búsqueda en los Registros Públicos a nivel nacional, posteriormente se redactará una minuta de constitución de la empresa donde se desarrollará el pacto social donde se identificarán a los socios fundadores y el capital inicial aportado.

5.1.2. Diseño de instalaciones

Se alquilará un local de 120 m² en San Juan de Miraflores (calle Belizario Suarez 462) en donde se tendrá un centro logístico con control de temperaturas y zona administrativa. A continuación se muestra un plano de las instalaciones:

Figura 55. Distribución del almacén

TOMA DE PEDIDOS	PRODUCTOS NO PERECIBLES	PRODUCTOS PERECIBLES (refrigeradora industrial)		
			ZONA DE DESCARGA	ZONA DE DESPACHO/ ZONA DE RECEPCIÓN.
			PESAJE	
PLANIFICACIÓN DE DISTRIBUCIÓN	CUARTO FRÍO	PREPARACIÓN DE PEDIDOS	PACKING	

Fuente: elaboración propia

Dentro de este centro, se tendrán 3 almacenes según el tipo de producto, se manejará un aproximado de 3 TN por cada 3 días durante el primer año, por lo que se necesitarán 20 anaqueles de 2 niveles, de 50 cm (ancho), 50 cm (largo), 60 cm (alto); un anaquel puede contener 150 kg de los cuales inicialmente se usará el 25%.

5.1.3. Equipamiento

Para iniciar operaciones se requiere el equipo indicado en la tabla 31, además de la TV que funcionará como monitor para ver los pedidos pendientes y atendidos.

Tabla 31. Equipo

Activos Fase 1			
Item	Cantidad	Costo Unitario S/.	Costo Total S/.
Equipos			
Refrigeradora industrial	1	S/ 3,000	S/ 3,000
Anaqueles	20	S/ 250	S/ 5,000
Cuarto frío	1	S/ 1,000	S/ 1,000
Tecnología			
Conexión a internet	1	S/ 150	S/ 150
Teléfono	1	S/ 150	S/ 150
POS	1	S/ 300	S/ 300
Tablet	1	S/ 600	S/ 600
Sistema CRM	1	S/ 15,000	S/ 15,000
Televisión para ver los pedidos	1	S/ 2,500	S/ 2,500
Área administrativa			
Laptop	4	S/ 2,500	S/ 10,000
Muebles de oficina	1	S/ 3,000	S/ 3,000
Impresora	1	S/ 250	S/ 250
Aire acondicionado	1	S/ 500	S/ 500
Estantería	4	S/ 250	S/ 1,000
Monto incluido IGV			S/ 50,091

Fuente: elaboración propia

5.1.4. Diseño del servicio

Tabla 32. Horarios de atención

	Atención línea	Delivery
Lunes a viernes	9:00 am a 6:00 p.m	9:00 am a 9:00 p.m
Sábado	9:00 am a 4:00 p.m	9:00 am a 4:00 p.m
Domingo	9:00 am a 2:00 p.m	9:00 am a 2:00 p.m

Fuente: elaboración propia

5.1.5. Proyecto de Implementación de la plataforma

La plataforma se desarrollará usando la metodología AGILE, el tiempo estimado de implementación es de 3 meses con un costo de S/. 23,860.

Este será un proyecto llave en mano con la empresa SERVITEC, la cual tiene 10 años de experiencia en desarrollo de plataformas web y comunicación con sistemas locales.

En el desarrollo también participará nuestro equipo de TI quien quedará a cargo del soporte.

- Especificación técnica de la plataforma
 - Se implementará con lenguaje PHP para el front-end y .NET para el back-end.

- Servidor en la nube.
- Funcionalidades de la plataforma digital:
 - Inicio:
 - Se mostrará la historia de SANO Y PUNTO.
 - Forma de contactarnos.
 - Redes sociales: Facebook y Instagram.
 - Comprar: se podrá llegar al carrito de compras desde:
 - Categorías de los productos.
 - Recetas con productos orgánicos (Come sano).
 - Ahorro packs.
 - Descuentos y promociones.
 - Dentro de cada producto se mostrará:
 - Foto del producto.
 - Nombre del producto.
 - Detalle del producto.
 - Certificaciones de los productos.
 - Beneficios de los productos.
 - Disponibilidad.
 - Precio.
 - Whatsapp corporativo.
 - Pagar:
 - Selecciona tipo de entrega.
 - Ingresa la dirección del cliente.
 - Se debe ingresar la fecha y hora de entrega.
 - De forma opcional, se podrá ingresar un cupón de descuento.
 - Condiciones de pago, las cuales se muestran en el anexo 2.
 - Formas de pago, las cuales se muestran en el anexo 3.
 - Carrito de compra: mostrará aquellos productos que están listos para ser comprados.
 - Imagen del producto y descripción.
 - Precio.
 - Cantidad.
 - Total a pagar.
 - IGV.
 - Facturación y pagos: mostrará aquellos datos que se necesitan para realizar los pagos.
 - Correo electrónico del contacto, al realizar el pago el cliente tiene que generar su usuario mediante su correo electrónico y una contraseña.
 - Dirección de envío.
 - Nombre y apellidos.
 - Dirección, número interior y departamento y distrito.

- Teléfono.
- Datos de la tarjeta de débito o crédito.
- En la plataforma se manejarán los siguientes reportes:
 - Visitas mensuales por usuario logueado que haya realizado compras.
 - Producto más buscado.
 - Porcentaje de pedidos entregados a tiempo, el distribuidor tendrá que realizar una confirmación de entrega mediante la plataforma de esta forma se tendrá la fecha de entrega y hora real.
 - Cantidad de suscriptores al mes que hayan realizado compras.
- La plataforma nos permitirá crear las siguientes cuentas: crear cuenta del cliente con la siguiente información:
 - Nombre y apellidos.
 - Dirección ,número interior, departamento y distrito.
 - Teléfono.
 - Email.
 - Datos de tarjeta de crédito.

Tabla 33. Inversión de la plataforma web

PxQ Servicios Proveedor plataforma															
Min:2 meses															
Máx: 4 meses															
Promedio Esperado : 3 meses															
Matriz : Tiempo (100% equivale a 8 horas)															
Servicios Entregados	Sprint 0				Sprint 1				Sprint 2				Despliegue		
	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	
Jefe de proyecto/Aseguramiento Metodología Scrum		30%	30%	30%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	
UX Design		100%	100%	100%	40%	40%	40%	70%	40%	40%	30%	70%	80%	40%	
UI Design		100%	100%	100%	40%	40%	40%	70%	40%	40%	30%	70%	80%	40%	
WEB Development					70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%			
QA						40%	40%	100%		40%	40%	100%	100%		
Matriz : soles x semana															
Servicios Entregados	PEN														
Jefe de proyecto/Aseguramiento Metodología Scrum	1,400														
UX Design	600														
UI Design	600														
WEB Development	600														
QA	600														
Matriz : Cotización aproximada esperada															
Servicios Entregados	Sprint 0				Sprint 1				Sprint 2				Despliegue		
	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	
Jefe de proyecto/Aseguramiento Metodología Scrum		420	420	420	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	
UX Design		600	600	600	240	240	240	420	240	240	180	420	480	240	
UI Design		600	600	600	240	240	240	420	240	240	180	420	480	240	
WEB Development					420	420	420	420	420	420	420	420			
QA						240	240	600	-	240	240	600	600		
													Total	S/ 23.860.00	

Fuente: elaboración propia

También se realizarán los siguientes pagos:

- Hosting para alojar la aplicación y base de datos: S/. 500 (precio anual).

5.2. Plan de trabajo

5.2.1. Lista de actividades, tiempos y responsables

Se iniciará con la revisión del plan de negocio por parte de los socios, luego se procederá con la constitución de la empresa, se alquilará el almacén, en paralelo se iniciará con la implementación de la plataforma, la selección del personal y la selección de proveedores.

Se tendrán 24 semanas de etapa pre-operativa, 12 semanas de marcha blanca hasta el lanzamiento de la plataforma a través de las redes sociales.

La plataforma al ser implementada con metodología agile, será probada durante la marcha blanca de tal manera que en cada sprint se mejore la experiencia de usuario.

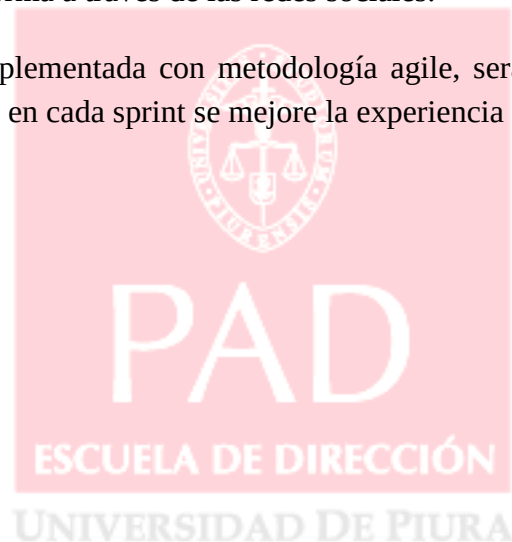


Tabla 34. Plan de etapa pre-operativa y marcha blanca

	Duración	Predecesoras	Responsable	s1	s2	s3	s4	s5	s6	s7	s8	s9	s10	s11	s12	s13	s14	s15	s16	s17	s18	s19	s20	s21	s22	s23	s24	s25	s26	s27
Etapa pre-operativa																														
A Revisión de plan de negocio	4 sem		Socios																											
B Constitución de la empresa	4 sem	A	Socios																											
Registro de marca ante INDECOPI	2 sem		Socios																											
Registro de marca en registros públicos	2 sem		Socios																											
C Alquiler de almacén	4 sem	B	Socios																											
Diseño de instalaciones	1 sem		Socios																											
Búsqueda del almacén	2 sem		Socios																											
Permisos municipales	2 sem		Socios																											
D Compra de mobiliario y equipo	4 sem	C	Socios																											
E Instalación de oficina	4 sem	D	Socios																											
F Desarrollo de plataforma online	16 sem	B	Socios																											
Búsqueda de empresa de TI	4 sem		Socios																											
Diseño de la especificación funcional	2 sem		Socios																											
Implementación	12 sem		Empresa externa TI																											
G Selección de personal	8 sem	B	Socios																											
H Selección de proveedores	4 sem	B	Socios																											
I Marcha blanca	12 sem	H	Equipo																											
J Creación de cuentas Facebook e Instagram	1 sem	H	Community manager																											
K Lanzamiento de plataformas en redes sociales		I	Community manager																											
L Envío de canastas a los influencers	2 sem	K	Marketing/Community manager																											

Fuente: elaboración propia

Capítulo 6. Organización y equipo

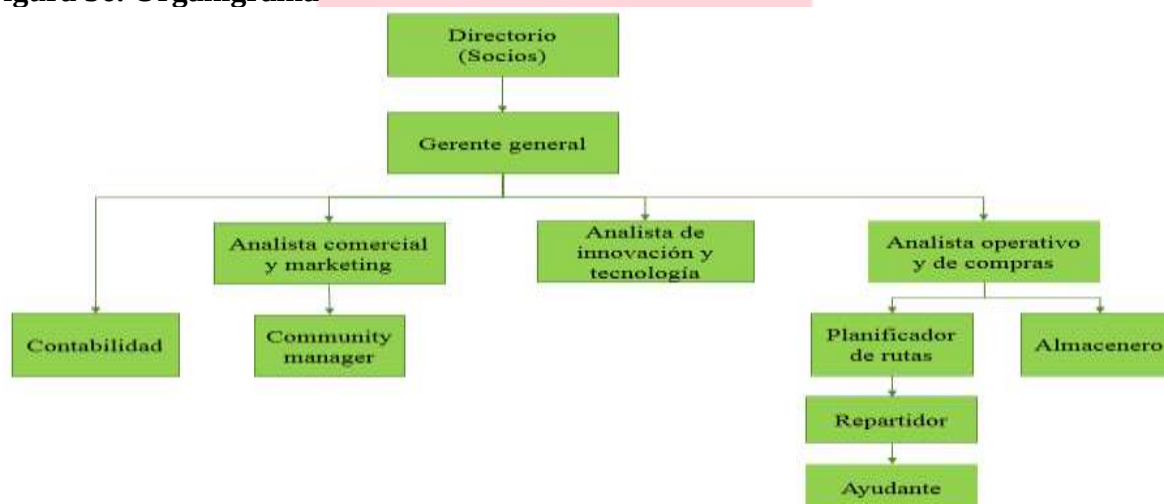
6.1. Estructura organizacional

La empresa será dirigida por el gerente general quien tomará las decisiones finales de la empresa en los siguientes ámbitos:

- Innovación, tecnología y de soporte a la plataforma.
- Soporte: contabilidad.
- Comerciales: ventas y marketing.
- Operativos: almacenes, transporte y compras.

Los puestos se muestran en la siguiente figura:

Figura 56. Organigrama



Fuente: elaboración propia

6.2. Perfil de puestos y línea de carrera

Tabla 35. Puestos de trabajo y líneas de carrera

Puesto	Socios
Socio 1	Silvia García (socio mayorista 70%)
Formación profesional	Ingeniera informática.
Conocimientos generales y específicos	Finanzas corporativas. Conocimientos de tecnología web y ERP's.
Experiencia profesional - Años - Sectores	Experiencia profesional: • 12 años. • Tecnología • Consumo masivo.
Socio 2	Jorge García (socio minorista 30%)
Formación profesional	Administrador de empresas.
Conocimientos generales y específicos	Finanzas corporativas. Experto en ventas y logística.
Experiencia profesional - Años	Experiencia profesional: • 30 años en consumo masivo.

Sectores	Gerente general de la Constructora García & Girano.
Puesto	Gerente General (Silvia García)
Persona a la que reporta	Directorio.
Formación profesional	Ingeniero informático o industrial.
Conocimientos generales y específicos	Finanzas corporativas. Conocimientos de tecnología web y ERP's.
Experiencia profesional - Años - Sectores	Experiencia profesional: 4 años. - Tecnología - Consumo masivo.
Funciones	- Diseño del plan estratégico en conjunto con los socios. - Definición de los puestos y funciones de las áreas operativas. - Evaluación del presupuesto y control. - Evaluación y control de la operación. - Responsable del reclutamiento. - Responsable de validar la capacitación y desarrollo de los colaboradores. - Responsable de la implementación de la infraestructura para las capacitaciones. - Comunicar la visión, misión y cultura a los trabajadores. - Cuidar el clima laboral de la empresa, fomentando el apoyo mutuo y la colaboración. - Diseñar e implementar el plan de mantenimiento de equipos de frío y controles de temperatura. - Validar que los procedimientos para mantener los productos en frío se mantengan en condiciones adecuadas mediante controles periódicos diarios. - Responsable de la innovación.
Puesto	Analista de innovación y tecnología
Persona a la que reporta	Gerente general.
Formación profesional	Ingeniero informática o sistemas.
Conocimientos generales y específicos	Conocimiento de lenguaje PHP. Conocimientos de NET. Conocimiento de actividades de soporte continuo. Conocimiento de sistema CRM.
Experiencia profesional - Años - Sectores	Experiencia profesional: 2 años. - Consumo masivo.
Funciones	- Responsable de la atención de incidencias funcionales y técnicas de la página web. - Responsable de la atención de incidencias funcionales del sistema CRM. - Responsable de dar mantenimiento al sistema CRM, en actividades como creación de productos, actualización de descripción y precios.
Puesto	Analista comercial y marketing
Persona a la que reporta	Gerente General
Formación profesional	Ingeniero Industrial, Administración de empresas, Marketing.
Conocimientos generales y específicos	Experiencia en atención al cliente.
Experiencia profesional - Años - Sectores	Experiencia profesional: 2 años. - Consumo masivo. - Branding

	Marketing digital.
Funciones	- Responsable de la venta y postventa de productos. - Debe responder la línea directa para cualquier consulta de los clientes así como el whatsapp corporativo. - Apoyo en la definición de promociones y descuentos. - Será responsable del envío de las ventas express. - Reporta los errores en la web que afecten las compras de los clientes. - Responsable de creación de promociones que impulsen la venta. - Análisis de impacto en las redes y económico de las promociones. - Elaborar los diseños para el material publicitario. - Monitoreo de las redes sociales de la empresa. - Toma de fotos para las redes sociales.
Puesto	Community Manager
Persona a la que reporta	Analista comercial y de marketing.
Formación profesional	Universitario en curso de Ingeniería industrial, administración de empresas, marketing y ciencias de la comunicación.
Conocimientos generales y específicos	Experiencia mínima de 1 año como Community Manager o Redactor Creativo digital. Conocimientos en manejo de redes sociales (Facebook, Instagram) Excelente redacción Creatividad publicitaria en contenidos digitales.
Experiencia profesional - Años - Sectores	Experiencia profesional: 1 año. - Consumo masivo.
Funciones	- Responsable de revisar y responder comentarios de los clientes en las redes sociales y en la misma web. - Creación de sorteos por las redes sociales. - Apoyo en la definición de promociones y descuentos. - Responsable de establecer contacto con los influencers y explicarles nuestra propuesta. - Responsable de la difusión de la marca por redes sociales. - Responsable de la creación de contenido en las redes sociales.
Puesto	Analista operativo y de compras
Persona a la que reporta	Gerente general.
Formación profesional	Ingeniero industrial, administrador.
Conocimientos generales y específicos	Conocimientos en la gestión compras nacionales.
Experiencia profesional - Años - Sectores	Experiencia profesional: 2 años. - Consumo masivo.
Funciones	- Planificar y coordinar operaciones de abastecimiento oportuno. - Analizar precios en el mercado. - Diseñar planes de compra y abastecimiento a corto y largo plazo. - Asegurar el cumplimiento por parte de los proveedores de los objetivos de costos, calidad y servicio. - Ejecución de las órdenes de compra en el sistema CRM. - Notificar a gerencia de cambios en las negociaciones de los proveedores.
Puesto	Almacenero
Persona a la que reporta	Analista operativo y de compras.
Formación profesional	Secundaria completa.
Conocimientos generales y específicos	Experiencia en puestos similares. Experiencia en el manejo de abarrotes y productos perecibles.
Experiencia profesional	Experiencia profesional:

- Años	• 1 año.
- Sectores	• Consumo masivo.
Funciones	• Es responsable de la recepción y revisión de stocks, registro en el sistema CRM y el correcto almacenamiento. • Es responsable de la preparación de los pedidos de los clientes. • Apoyo de la carga de los pedidos en el camión. • Es responsable de llevar el control del inventario.
Puesto	Planificador de rutas
Persona a la que reporta	Analista operativo y de compras.
Formación profesional	Secundaria completa.
Conocimientos generales y específicos	Experiencia en puestos similares. Experiencia en el manejo de abarrotes y productos perecibles.
Experiencia profesional	Experiencia profesional:
- Años	• 1 año.
- Sectores	• Consumo masivo.
Funciones	• Es responsable de la programación de las rutas para las entregas estándar.
Puesto	Repartidor
Persona a la que reporta	Planificador de rutas.
Formación profesional	Secundaria completa.
Conocimientos generales y específicos	Experiencia en puestos similares. Experiencia en el manejo de abarrotes y productos perecibles.
Experiencia profesional	Experiencia profesional:
- Años	• 1 año.
- Sectores	• Consumo masivo.
Funciones	• Es responsable de la distribución y entrega de los pedidos estándar desde el almacén.
Puesto	Ayudante
Persona a la que reporta	Repartidor.
Formación profesional	Secundaria completa.
Conocimientos generales y específicos	Experiencia en puestos similares. Experiencia en el manejo de abarrotes y productos perecibles.
Experiencia profesional	Experiencia profesional:
- Años	• 1 año.
- Sectores	• Consumo masivo.
Funciones	• Apoya con la carga de los pedidos en el camión. • Apoyo en la distribución de los pedidos. • Apoyo en la limpieza del almacén.
Puesto	Analista contable
Persona a la que reporta	Gerente general.
Formación profesional	Egresada o en últimos ciclos de contabilidad.
Conocimientos generales y específicos	Experiencia en puestos similares. Experiencia en el manejo de abarrotes. Manejo de herramientas ms office.
Experiencia profesional	Experiencia profesional:
- Años	• 2 años
- Sectores	• Consumo masivo.
Funciones	• Registrar y contabilizar facturas de proveedores. • Participar en el cierre contable mensual y anual, además de elaborar informes correspondientes. • Atención a requerimientos de información de Sunat.

Fuente: elaboración propia

6.3. Reclutamiento

Se usarán como fuentes de reclutamiento las páginas de ofertas laborales de mayor demanda y consulta, así como las redes sociales, las cuales nos permitirán contactarnos con el personal con el perfil requerido.

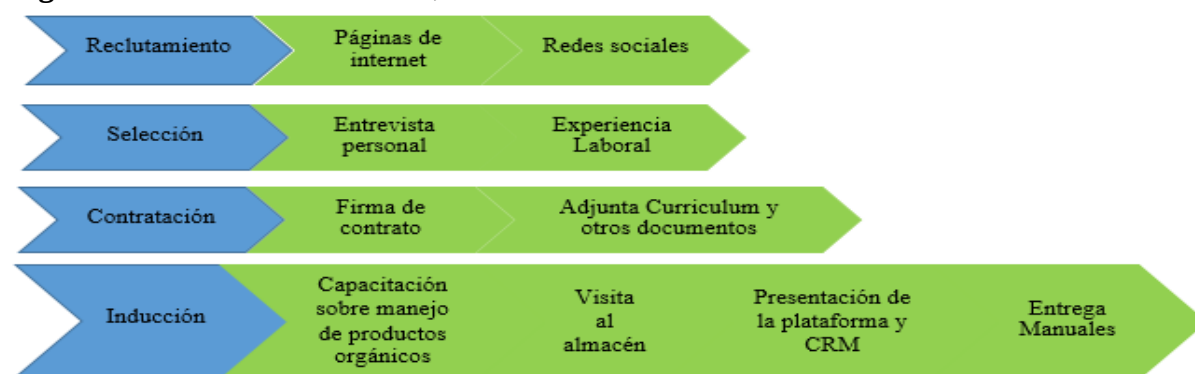
Figura 57. Páginas de ofertas laborales



Fuente: elaboración propia

6.4. Selección, contratación e inducción

Figura 58. Proceso de selección, contratación e inducción



Fuente: elaboración propia

El proceso de selección se iniciará con una entrevista personal en nuestras instalaciones donde se evaluará la experiencia personal en trabajos similares, el tiempo de experiencia, el nivel de estudios solicitados para cada puesto, los conocimientos generales solicitados, las referencias laborales y/o personales y la disponibilidad de tiempo.

La persona seleccionada al firmar el contrato deberá adjuntar su currículum así como sus antecedentes policiales y penales, constancias de trabajos anteriores, copia de su DNI, recibo de luz, agua o teléfono de su domicilio. El proceso de inducción será realizado por el gerente general, quien indicará cual es la misión, visión y los objetivos de la empresa. También se dará una capacitación sobre los productos orgánicos, se realizará una visita al almacén para que conozcan la gestión del mismo, se presentará la plataforma web y el sistema CRM de la empresa, además se entregarán manuales con los procesos de la empresa.

6.5. Desarrollo del personal

Se establecerán objetivos para cada colaborador que estén acorde con los objetivos de la empresa, se les capacitará en técnicas para brindar un buen servicio al cliente, se reforzarán los

temas vinculados a experiencia del cliente a todo el personal de ventas y al personal que realiza la distribución ya que son los que tienen mayor contacto con el cliente.

6.6. Sistema de remuneración

El sistema de remuneración se basa en el régimen de las PYME en el cual el empleado recibe 12 sueldos al año, se contará con 7 perfiles en planilla los cuales trabajarán directamente para la empresa y se les brindarán todos sus beneficios como boletas de pago sustentadas con depósitos en cuentas de bancos y por otro lado se trabajará con colaboradores en horarios flexibles por los cuales se les pagará mediante recibos por honorarios electrónicos.

6.7. Estructura de gastos de RRHH

A continuación se muestran los gastos de la planilla.

Tabla 36. Sueldo de trabajadores en planilla en soles

	Gerente	Comprador	Almacenero	Vendedor y Marketing	Planificador de rutas	Chofer	TI
Sueldo por trabajador	3,000	1,600	1,200	1,600	1,600	1,200	1,500
Gratificación	500	267	200	267	267	200	250
CTS	240	128	96	128	128	96	120
Vacaciones	240	128	96	128	128	96	120
ESSALUD	270	144	108	144	144	108	135
Total mensual	4,250	2,267	1,700	2,267	2,267	1,700	2,125

Fuente: elaboración propia

El contador, el community manager y el ayudante trabajarán con recibo por honorarios virtuales:

Tabla 37. Sueldo de trabajadores con recibos por honorarios

	Community manager	Contador	Ayudante
Sueldo por trabajador	600	600	500

Fuente: elaboración propia

Capítulo 7. Costos y plan financiero

7.1. Supuestos

En la siguiente tabla se muestran los supuestos con los que se han generado los estados financieros. Las siguientes variables se han fijado para un escenario conservador sobre el cual se realizará posteriormente un análisis de sensibilidad.

Tabla 38. Supuestos

Costos Fijos		
Costo de personal	Aumenta 3% por año	
Gastos de dominio	Aumenta 3% por año	
Alquiler de almacén	Aumenta 5% por año	
Mantenimiento del almacén	Aumenta 5% por año	
Ventas		
Ventas	Aumenta 5% por año	
Porcentaje de ventas	50% de la ventas	Productos muy perecibles
Porcentaje de ventas	30% de la ventas	Productos perecibles
Porcentaje de ventas	20% de las ventas	Productos poco perecibles
Porcentaje de ventas por recomendación	20% de las ventas	
Costo de Retransporte ¹	1% del costo de ventas	
Distribución		
Porcentaje de distribución express	60%	Empresa de delivery
Porcentaje de distribución propia	40%	Transporte propio
Margen		
Productos muy perecibles	32%	
Productos perecibles	42%	
Productos poco perecibles	55%	
Merma		
Merma	10% por año	
Pago a los proveedores	Inmediato	
Pago de los clientes	Inmediato	
Días de inventario	3 días	
Escenario conservador	Ticket promedio de compra por persona= S/. 70	

Fuente: elaboración propia

7.2. Estructuras de costos

El proyecto necesita una inversión de S/. 140,853, el cual será financiado por los socios con capital propio de los accionistas, que al ser dos, cada uno tendrá que aportar 30% y 70%.

¹ Retransporte: costo para llevar los productos correctos de un pedido por segunda vez, luego de un error en la selección de la lista de productos.

Tabla 39. Inversión

Descripción	Total S/.
Gastos Fijos	
Implementación del local	50,091
Implementación plataforma	23,860
Marketing	9,600
Sistema de detección y alarma contra incendio	2,000
Capital de trabajo	
Costo operativos	55,302
Total de la inversión	140,853
Aporte socios	140,853

Fuente: elaboración propia

Tabla 40. Activos para implementación del local

Activos Fase 1					
Item	Cantidad	Costo Unitario S/.		Costo Total S/.	
Equipos					
Refrigeradora industrial	1	S/	3,000	S/	3,000
Anaqueles	20	S/	250	S/	5,000
Cuarto frío	1	S/	1,000	S/	1,000
Tecnología					
Conexión a internet	1	S/	150	S/	150
Teléfono	1	S/	150	S/	150
POS	1	S/	300	S/	300
Tablet	1	S/	600	S/	600
Sistema CRM	1	S/	15,000	S/	15,000
Televisión para ver los pedidos	1	S/	2,500	S/	2,500
Área administrativa					
Laptop	4	S/	2,500	S/	10,000
Muebles de oficina	1	S/	3,000	S/	3,000
Impresora	1	S/	250	S/	250
Aire Acondicionado	1	S/	500	S/	500
Estantería	4	S/	250	S/	1,000
Monto incluido IGV				S/	50,091

Fuente: elaboración propia

- Se asume una depreciación del 10%.
- Se considera impuesto a la renta del 30%.

Tabla 41. Depreciación

Activos fijos	S/. 50,091	Vida útil = 10 años
Depreciación	Mensual	Anual
	S/. 417	S/. 5,009

Fuente: elaboración propia

Se detalla a continuación los costos fijos para la operación:

Tabla 42. Costos fijos mensuales

Descripción	Costo mensual
Dominio y hosting	S/ 500
Alquiler del almacén	S/ 3,000
Mantenimiento almacén	S/ 500
Servicios básicos	S/ 600
Mantenimiento operación de equipos	S/ 200
Promoción	S/ 1000

Fuente: elaboración propia

Se detalla a continuación los costos variables para la operación:

Tabla 43. Estructura de costos variables

Costo Variable	
Costo de ventas	
50% de productos muy perecibles	32%
30% de productos perecibles	42%
20% de productos poco perecibles	55%
Comisión pasarela de pago	3%
Transporte	
Repartidores (60%)	S/. 10
60%	
Transporte propio (40%)	S/. 5
40%	
Costo de empaques	S/. 0.2
Bono por recomendación	20%
Dcto x recomendación de amigos	10%
Dcto x recomendación de influencers	20%
Costo de Retransporte	1%
Merma	10%
Total costos	

Fuente: elaboración propia

7.3. Estados Financieros

7.3.1. Proyección de ventas

Para la proyección de ventas se usó como referencia el ticket promedio de S/. 70, según los datos obtenidos en la encuesta y un crecimiento en el número de transacciones del 5% a partir del segundo año. En el anexo 4 se muestra la proyección de ventas por mes del primer año de operación.

Tabla 44. Proyección de ventas

			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento anual	5%						
Punto de equilibrio			162,296	174,798	187,847	201,883	216,750
N° de Transacciones			20,600	21,630	22,712	23,847	25,039
Prom KG	7 kg		144,200	151,410	158,981	166,930	175,276
Precio prom de KG	S/10						
Ticket promedio	S/70						
Ventas			1,442,000	1,514,100	1,589,805	1,669,295	1,752,760
% Ventas Muy perecibles	50%		721,000	757,050	794,903	834,648	876,380
% Ventas perecibles	30%		432,600	454,230	476,942	500,789	525,828
% Ventas poco perecibles	20%		288,400	302,820	317,961	333,859	350,552
Comisión transporte							
Repartidor	S/15		185,400	194,670	204,404	214,624	225,355
60%							
Propio	S/8		65,920	69,216	72,677	76,311	80,126
40%							
Total ingresos			1,693,320	1,777,986	1,866,885	1,960,230	2,058,241
Costo Fijo			251,171	259,342	268,000	276,756	285,821
Costo Variable			1,279,853	1,343,846	1,411,038	1,481,590	1,555,670
Total costos			1,531,024	1,603,188	1,679,038	1,758,346	1,841,491
Margen			162,296	174,798	187,847	201,883	216,750
			9.58%	9.83%	10.06%	10.30%	10.53%

Fuente: elaboración propia

7.3.2. Estado de Ganancias y Pérdidas

En el anexo 5 se muestra el Estado de Ganancias y Pérdidas mensual para el primer año.

Tabla 45. Estado de Ganancias y Pérdidas

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	1,701,540	1,786,617	1,875,948	1,969,745	2,068,233
Costo de ventas	1,290,206	1,354,716	1,422,452	1,493,575	1,568,254
Utilidad Bruta	411,334	431,901	453,496	476,170	499,979
Gastos de ventas y administrativos	251,171	259,342	268,000	276,756	285,821
Planilla	194,371	200,202	206,208	212,394	218,766
Gastos operativos	56,800	59,140	61,792	64,362	67,055
Utilidad antes de intereses, impuestos y depreciación	160,163	172,559	185,495	199,414	214,157
Depreciación	4,714	4,714	4,714	4,714	4,714
UAIT	155,449	167,845	180,781	194,700	209,443
Intereses					
UAT	155,449	167,845	180,781	194,700	209,443
Impuestos	63,420	50,353	54,234	58,410	62,833
Utilidad Neta	92,029	117,491	126,547	136,290	146,610
Rentabilidad	5%	7%	7%	7%	7%

Fuente: elaboración propia

7.3.3. Balance General

Tabla 46. Balance General

BALANCE GENERAL	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
Caja	156,748	328,497	464,747	611,090	768,059
Clientes	-	-	-	-	-
Inventarios	22,831	11,431	12,003	12,603	13,233
Activo corriente total					
Activo fijo bruto	69,364	68,947	64,233	59,519	54,805
Depreciación acumulada	417	4,714	4,714	4,714	4,714
Activo fijo neto	68,947	64,233	59,519	54,805	50,091
Activo total	248,526	404,161	536,269	678,498	831,383
	-	-	-	-	-
PASIVO Y PATRIMONIO	-	-	-	-	-
Créditos bancarios	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar a proveedores	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar	14,449	51,025	54,940	59,151	63,611
Pasivo corriente total		51,025	54,940	59,151	63,611
Pasivo a largo plazo		-	-	-	-
Amortización	-	-	-	-	-
Pasivo a largo plazo total	-	-	-	-	-
Pasivo total	14,449	51,025	54,940	59,151	63,611
Capital social	200,362	234,077	353,136	481,329	619,347
Utilidades retenidas	33,715	119,059	128,193	138,018	148,425
Patrimonio	234,077	353,136	481,329	619,347	767,772
Pasivo total y patrimonio	248,526	404,161	536,269	678,498	831,383
ROE	40%	34%	27%	22%	19%
ROA	20%	29%	24%	20%	18%

Fuente: elaboración propia

7.3.4. Cálculo del WACC

Para poder calcular el WACC se usará el modelo CAPM. Se tomará en cuenta un riesgo país similar al del mercado de capitales americano, por tanto el r_f será igual al 3.32%, según el artículo “Perú- Bonos del estado” (s.f), que es el rendimiento hoy de un bono del tesoro de EE.UU a diez años. El RM (riesgo del mercado) será igual 12.38%, según Market Watch (s.f). La prima por riesgo de mercado ($r_m - r_f$) será 9.06%. El riesgo país será 1.72%, según el artículo “Riesgo país” (05 de abril 2019). El beta de la industria es 0.88 y la beta apalancada es de 1.20, según el artículo Beta apalancada / Beta no apalancada InRetail Peru Corp. (INRETC1 | PAN) (2019).

Según la siguiente tabla

$$K_e = R_f + \beta(r_m - r_f)$$

$$K_e = 1.72\% + 1.20 \times (9.06\%) = 12.6\%$$

El costo de capital es igual a la WACC porque no hay deuda a banco.

Tabla 47. Cálculo WACC

	Inversión	Costo de capital	WACC
Recursos propios Equity	S/. 151,253	$K_e = 12.6\%$	12.6%
Total Equity	S/. 151,253		

Fuente: elaboración propia

7.4. VAN y TIR

Tabla 48. Cálculo de la VAN y TIR

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UAIT*(1-t)		113,607	122,359	131,493	141,318	151,725
+Depreciación		4,714	4,714	4,714	4,714	4,714
-Inversión	-140,853	118,321	127,073	136,207	146,032	156,439
VAN	337,132					
TIR	86%					
WACC	12.6%					

Fuente: elaboración propia

Como se observa la TIR nos da un valor alto de 86%, un porcentaje alto que es característica de proyectos de inversión con altas tasas de rentabilidad, bajo monto de inversión y activo.

7.5. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se consigue en el mes 6 (S/. 2,977), con 1,200 transacciones y una venta aproximada de 8,400 Kg.

Tabla 49. Punto de equilibrio

			Mes 6
Punto de equilibrio			S/ 2,977
N° de Transacciones			1,200
Prom KG	7	kg	8,400
Precio prom de KG	S/ 10		
Ticket promedio	S/ 70		
Ventas			84,000
%Ventas Muy perecibles	50%		42,000
% Ventas perecibles	30%		25,200
% Ventas poco perecibles	20%		16,800
Comisión transporte			
Repartidor	S/ 15.00		10,800
60%			
Propio	S/ 8.00		3,840
40%			
Total ingresos			98,640
Costo Fijo			21,109
Costo de personal	3%		16,009
Dominio y hosting	S/ 500		
Alquiler del almacén	S/ 3,000		3,000
Mantenimiento almacén	S/ 500		500
Servicios básicos	S/ 600		600
Mantenimiento operación de equipos	S/ 200		
Promoción	S/ 1,000		1,000
Costo Variable			74,555
Costo de ventas			50,736
50% de prod muy perecibles	32%	50%	28,560
30% de prod perecibles	42%	30%	14,616
20% de prod poco perecibles	55%	20%	7,560
Comisión pasarela de pago	0.03		958
50% de prod muy perecibles			630
30% de prod perecibles			227
20% de prod poco perecibles			101
Transporte			
Repartidores (60%)	10		7,200
60%			

Transporte propio o alquilado (40%)	5		2,400
40%			
Costo de empaques	0.2		240
Bono por recomendación	20%	S/. 10	2,400
Dcto x recomendación de amigos	10%		1,680
Dcto x recomendación de influencers	20%		3,360
Costo de Retransporte	1%		507
Merma	10%		5,074
Total costos			95,663
Margen			2,977

Fuente: elaboración propia

7.6. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad del proyecto nos proporciona información para determinar niveles de riesgo a partir de modificar variables relevantes como el ticket promedio, el costo del delivery y el incremento de los costos fijos.

7.6.1. Variable ticket promedio y número de ventas

En el siguiente análisis se podrá validar el monto del ticket promedio el cual se debe sugerir.

Tabla 50. VAN según el ticket promedio y número de ventas anuales

		Ticket promedio				
	337,132	20	40	50	70	80
Número de ventas	10,000	-702,929	-641,756	-611,169	-549,996	519,410
	20,600	-408,333	-110,147	38,946	337,132	486,225
	22,000	-369,425	-39,935	124,810	454,300	619,045
	25,000	-286,049	110,521	308,805	705,374	903,659
	30,000	-147,089	361,279	615,463	1,123,831	1,378,015

Fuente: elaboración propia

Del análisis anterior se desprende que debemos orientar las campañas a que el ticket promedio sea mayor o igual a S/.70 y el número de transacciones de venta anual sea mayor a 20,600.

7.6.2. VAN según el ticket promedio y delivery con costo 0

En el siguiente análisis se podrá validar si puedo o no ofrecer descuentos en el precio del delivery propio dependiendo del ticket promedio.

Tabla 51. VAN según ticket promedio y costo a cobrar de delivery

		Ticket promedio				
	337,132	40	60	70	80	90
Cobro delivery propio	-	-	-	-	-	-
	-	293,034	5,152	154,245	303,338	452,431
	5	-	-	-	-	-
	5	178,730	119,456	268,550	417,643	566,736
	8	-	-	-	-	-
	8	110,147	188,039	337,132	486,225	635,318
	10	-	-	-	-	-
	10	64,425	233,761	382,854	531,947	681,040
	12	-	-	-	-	-
	12	18,704	279,483	428,576	577,669	726,762

Fuente: elaboración propia

Del análisis se desprende que si el ticket promedio supera los S/.90 podría ofrecer el 100% de las entregas como programadas con vehículo propio y con costo S/.0. Esto haría que se creen packs para que el cliente se incline por una compra de S/. 90.

7.6.3. VAN según el crecimiento de las ventas y de los costos fijos

En el siguiente análisis se podrá analizar el impacto del incremento del costo fijo en comparación con el potencial crecimiento de las ventas.

Tabla 52. VAN según el crecimiento de las ventas y costos fijos

		Crecimiento de las ventas				
	337,132	2%	5%	10%	15%	20%
Crecimiento de los costos	3%	284,956	337,132	430,723	533,111	644,901
	6%	256,001	308,178	401,769	504,156	615,946
	10%	214,843	267,020	360,611	462,999	574,788
	12%	193,125	245,301	338,893	441,280	553,070
	14%	170,619	222,795	316,387	418,774	530,564

Fuente: elaboración propia

Del análisis se desprende que si aumentaran hasta un 14% los costos fijos, por aumento de personal, se podría mantener una VAN positivo con un crecimiento de las ventas del 15% anual.

Capítulo 8. Plan de gestión de riesgos

A continuación se señalan los principales riesgos del negocio y las acciones que se han determinado para atenuar dichos riesgos.

8.1. Riesgos comerciales

Tabla 53. Riesgos comerciales

Proceso	SIG-PDV-003 Gestión de Venta	Responsable
Evento	Caída de la web	
Probabilidad	Alta	
Impacto	Clientes no pueden crear sus pedidos por un tiempo prolongado. Pérdida de confianza en la web. Pérdida de clientes. Repost indicando que intentaron usar la página y no funcionó.	
Mitigación	Revisión diaria del funcionamiento correcto de la web mediante comprobadores online.	
Contingencia	Envío de correo al equipo en caso de caída de web de esta manera tener un tiempo de reacción y solución ni bien ocurra la incidencia.	Analista de TI.
	Se mostrará un mensaje en la web indicando que se está trabajando en la caída y que vuelvan a intentarlo en 20 min.	Analista de TI.
	Mostrar un mensaje en la web para que puedan realizar pedidos por whatsapp o llamando a la línea de la empresa.	Analista de TI.
	Contestar llamadas o mensajes de clientes como apoyo a incidencias.	Analista de ventas.
	Revisión de pedidos versus pagos y contacta a clientes a los cuales les falta realizar el pago para confirmar la entrega.	Analista de ventas.
Costo	Costo anual de comprobador online= 36 dólares anuales.	
Proceso	SIG-PDE-003.1 Gestión de Distribución Express	Responsable
Evento	Productos llegan dañados o incompletos.	
Probabilidad	Media	
Impacto	Pérdida de confianza a la empresa. Pérdida de clientes. Repost indicando que el producto llegó dañado.	
Mitigación	Revisión del buen estado de los productos antes de salir del almacén.	Analista del Almacén
	Contratación de un servicio de delivery conocido como Glovo o Rappi.	Administrador

	Definición de protocolo de atención.	
Contingencia	Mantener comunicación con la persona del servicio de delivery para apoyarlo ante cualquier inconveniente. Llamada a los clientes para indicarles que se enviará el producto sin costo alguno y solicitarles la nueva fecha y horario de entrega.	Analista de Ventas
Costo	Retransporte: 1% del costo variable.	
Proceso	SIG-AAC-005.2 Atención al cliente/Cambio en pedido	Responsable
Evento	Cambios en los pedidos de los clientes no son registrados.	
Probabilidad	Media	
Impacto	Pérdida de clientes. Los clientes realizarán devoluciones. Repost indicando que no le llegó el pedido correcto.	
Mitigación	Revisión de todos los whatsapp de los clientes. Solicitud del número del pedido en los que se realizarán cambios. Generar una nueva orden de compra. Llamada a los clientes para validar cambios del pedido y darle la nueva orden.	Analista de ventas
Contingencia	Validar si hay un requerimiento de cambio. Validar si se generó la nueva orden de compra. Si está creada la nueva orden, se envía al cliente. Si no está registrada, se genera el nuevo pedido. Validar que el cliente recibe la nueva orden de compra y la confirme.	Analista de Ventas
Costo	Está incluido dentro de los gastos de personal.	
Proceso	SIG-AAC-005.3 Atención a reclamos	Responsable
Evento	Reclamo de cliente no atendido	
Probabilidad	Media	
Impacto	Pérdida de clientes. Repost indicando que no se ayuda a los clientes y que se da un mal servicio.	
Mitigación	Seguimiento a la atención de reclamos. Creación de tickets de atención de reclamos. Llamada a los clientes luego de la entrega del producto para validar que su experiencia fue satisfactoria.	Analista de ventas
Contingencia	Dar respuesta a los reclamos del cliente para mostrar nuestra preocupación por dar un buen servicio. Llamar al cliente para entender el reclamo.	Analista de Ventas
Costo	Está incluido dentro de los gastos de personal.	

Proceso	SIG-GAW-006 Gestión de actualización de la web	Responsable
Evento	No satisfacer la expectativa del cliente al no ver una web ágil y entretenida	
Probabilidad	Media	
Impacto	Pérdida de clientes. Poca captación de nuevos clientes.	
Mitigación	Validar la generación de contenido. Generar contenido en las redes sociales como: - Promociones. - Sorteos. Variedad de Packs.	Administrador Analista de ventas Community Manager
Contingencia	Crear promociones que generen suspenso al cliente y que satisfagan sus necesidades.	Analista de Marketing
Costo	1000 soles cada 2 meses.	

Fuente: elaboración propia

8.2. Riesgos de recursos humanos

Tabla 54. Riesgos de recursos humanos

Proceso	Inducción	Responsable
Evento	Falta de implementación del plan de inducción	
Probabilidad	Media	
Impacto	Error en procedimientos.	
Mitigación	Inducción general de forma semestral Inducción específica en puesto de trabajo. Evaluaciones.	Administrador
Contingencia	Revisión de manuales de procedimientos.	Administrador
Costo	Ninguno	

Fuente: elaboración propia

8.3. Riesgos de operativos

Tabla 55. Riesgos operativos

Proceso	Almacenamiento	Responsable
Evento	Falta de limpieza	
Probabilidad	Media	
Impacto	Contaminación de los alimentos	
Mitigación	Inspecciones periódicas para mantener el almacén en óptimas condiciones. Adoptar métodos seguros para apilar materiales. Mantener limpios los anaqueles y el frigorífico. Mantener limpio el carro donde van los alimentos.	Administrador Almacenero
Contingencia	Contratar a empresa tercera como apoyo para las tareas de limpieza.	Administrador
Costo	S/. 200 al mes (costo de mantenimiento de almacén).	
Proceso	Seguridad ocupacional	Responsable
Evento	Falta de cumplimiento de la seguridad ocupacional	
Probabilidad	Media	
Impacto	Accidentes en el almacén.	
Mitigación	Uso de EPPS. Señalización de pasillos. Correcta iluminación. Mantener los pasillos, escaleras y zonas de paso libres de obstáculos.	Administrador Almacenero
Contingencia	Contratar a empresa tercera como apoyo para las tareas de limpieza.	Administrador
Costo	S/. 500 al mes (Costo de mantenimiento de almacén).	
Proceso	Almacenamiento y Distribución	Responsable
Evento	Pérdidas inesperadas significativas: Incendio y otros desastres. Cubre daños o robo de mercadería. Robos de los bienes de la empresa.	
Probabilidad	Baja	
Impacto	Pérdida de infraestructura. Pérdida de stock.	
Mitigación	Adoptar seguros contra pérdidas. Implementar sistema de detección y alarma contra incendio.	Administrador
Contingencia	Activar seguro de Pacífico.	Administrador
Costo	Sistema de detección y alarma contra incendio= S/. 2000 (tabla 38) .	

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

Desde el punto de vista financiero, en un escenario conservador, la implementación de este proyecto necesita una inversión de S/. 140,853, teniendo este proyecto una gran posibilidad de éxito ya que tenemos una VAN positiva de S/.337,132 y una TIR del 86%. Se maneja un margen aproximado del 10% antes de impuestos y 7% de ROS . En el mes 6 se llega al punto de equilibrio con 1200 transacciones de ventas generando S/. 98,640 en facturación.

Sobre el sector, si bien existe una desaceleración económica peruana y mundial, según los factores comerciales existe una tendencia al aumento de compra por internet, así como una tendencia a la búsqueda de una alimentación más sana y un aumento del 70% del consumo de productos orgánicos en los últimos 10 años en nuestro país, principalmente en frutas y vegetales, snacks, menestras, lácteos, aceites, café, chocolates, cereales, pastas, productos de limpieza del hogar y cuidado personal

Se puede inferir que existe un mercado desatendido, si bien el mercado actual es de S/. 16.6 millones según lo indicado en el capítulo 1 (2015), existe un mercado mucho mayor de aproximadamente S/.238 millones generado por consumidores de productos orgánicos (en un escenario conservador en el 2020). Además, el valor per cápita de compra de los productos orgánicos en el Perú es de \$0.54, mientras que a nivel mundial el consumo per cápita es de \$11 por lo que se anticipa que esta tendencia de consumo podría crecer en el mediano plazo, sobre todo considerando las otras tendencias mundiales asociadas al cuidado de la salud y el cuidado del medio ambiente.

Existe una oferta deficiente de venta de productos orgánicos a través del canal online, la cual tiene un rango de tiempo de entrega de un día hasta una semana, con poca oferta de frutas y verduras, manejan precios muy altos en los abarrotes desde un 25% a 100% más del costo del producto, es por eso que las personas esperan realizar sus compras en la ferias orgánicas los fines de semana y de esta manera adquirir los productos a un precio menor. Aún así las personas realizan sus compras durante la semana en supermercados donde la oferta de productos orgánicos es reducida. SANO y PUNTO tiene una propuesta de valor distinta a la actual, la cual consiste en compra online de productos orgánicos de origen peruano, desde casa, de forma rápida y con precios accesibles. Cuenta con variedad de productos de tal forma que el cliente no necesite comprar en otro canal de venta, servicio de delivery con tiempo de entrega desde 2 horas y con horario de entrega de lunes a domingo de 10:00 a.m a 9:00 p.m. Por lo que es una opción para aquellas personas que desean adquirir productos orgánicos de forma fácil, rápida y segura.

Los drivers claves de la estrategia comercial en nuestro negocio, son la venta de productos variados, dentro de ellos manejaremos las siguientes categorías: frutas y verduras, abarrotes, bebidas y licores, limpieza del hogar y artículos de mascotas, a través de una plataforma

web de uso fácil y rápido, Esto se ofrecerá mediante un producto enfocado a la compra semanal denominado 'Ahorro Pack', el cual es un paquete de productos orgánicos con cantidades sugeridas para un número definido de personas, esta opción permitirá una compra más rápida.

La plataforma propone packs según el número de personas, recetas saludables, descuentos y promociones.

Se mantendrá una comunicación permanente con los clientes en la plataforma y por redes sociales como instagran y facebook, solicitándoles que generen un post al finalizar sus compras.

Se han definido perfiles de comprador según conducta, como personas que buscan una alimentación sana para ellos y sus familias basada en productos orgánicos y buscan cuidar al planeta, personas que compran productos orgánicos por curiosidad o recomendación.

Dentro de los procesos claves, tenemos la gestión de actualización de la web, el proceso de venta por la web y entrega del producto, la gestión de portafolio de productos, categorías y la atención al cliente. Cabe mencionar que estos procesos son claves porque mantienen una comunicación permanente con los clientes, ya sea por las redes sociales o por la web.

Para cada persona que ingrese al equipo se le realizará una inducción y se le entregarán manuales del funcionamiento de la página web y del sistema CRM esto para que el tiempo de familiarización con los sistemas de la empresa sea rápido y fácil.

Dentro de lo que es la innovación y desarrollo, se manejarán cambios en nuestros procesos claves según el feedback que recibamos de los clientes y las tendencias del mercado, para lo cual iniciaremos con un presupuesto de 1000 soles cada 2 meses.

De los riesgos mostrados, el que tiene un alto impacto y probabilidad es la 'caída de la web', por lo que se ha implementado un mecanismo para alertar a la empresa mediante un correo electrónico y así poder tomar acción para mitigar las perdidas de ventas con los clientes.

Bibliografía

- ¿Qué porcentaje de peruanos compra por Internet? (12 de diciembre del 2017). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/vamos-compras/que-porcentaje-peruanos-compra-internet-1003215>
- 7 Lugares para adquirir alimentos orgánicos en Lima. (03 de noviembre del 2017). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/viu/7-lugares-adquirir-alimentos-organicos-lima-noticia-471075>
- A tu casa orgánico. (2018). *Información*. Facebook. Recuperado el 28 de febrero del 2021, de https://www.facebook.com/pg/atucasaorganico/about/?ref=page_internal
- Amazon compra Whole Foods y anticipa una revolución en el sector de la alimentación. (16 de junio del 2017). *Univisión*. Recuperado de <https://www.univision.com/noticias/economia/amazon-se-hara-con-los-supermercados-whole-foods-por-13-700-millones>
- Apps de delivery: Una lucha a toda velocidad. (21 de mayo del 2019). *Arellano.pe*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/apps-delivery-una-lucha-toda-velocidad/>
- Aramburú, C. (19 de marzo del 2015). Lo saludable como norma natural. *El Comercio*. Recuperado de http://www.actualidadambiental.pe/wp-content/uploads/2015/03/elcomercio_2015-03-19_p12.pdf
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM]. (2017). *Niveles socioeconómicos 2017*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2019). *Síntesis de Reporte de Inflación*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/ReporteInflacion/2019/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2019-sintesis.pdf>
- Beta apalancada / Beta no apalancada InRetail Peru Corp. (INRETC1 | PAN).(2019). *Infront Analytics*. Recuperado de <https://www.infrontanalytics.com/fe-es/30176LN/InRetail-Peru-Corp-/Beta>
- Biopoint. (s. f). *Certificación Orgánica*. Recuperado el 28 de febrero de 2021, de <https://www.biopoint.pe/pages/certificacion-organica>.
- Campos, A., Cabrera, P., Ryan, P, Pérez C. y Laura C. (octubre/diciembre 2017). Tendencia del mercado y la producción de los productos orgánicos en el Perú. *Revista de*

- investigaciones Alto andina*, 19(4). Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2313-29572017000400009
- Casi 80% de peruanos compra online por influencia de las redes sociales. (3 de noviembre del 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ccl-80-peruanos-compra-online-influencia-redes-sociales-nndc-248960>
- Comercio electrónico en Perú 2019. (23 de agosto del 2020). *Ecommerce News*. Recuperado de <https://www.ecommerce-news.pe/e-commerce-insights/2020/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>
- Comercio electrónico: seis millones de peruanos compran por Internet. (23 de abril del 2019). *Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-comercio-electronico-seis-millones-peruanos-compran-internet-749326.aspx>
- Consumo de productos nutricionales se cuadruplican en el Perú. (30 de abril del 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/consumo-productos-nutricionales-cuadruplican-peru-ultimos-dos-anos-232639>
- Datum Internacional. (2017). *Vida saludable ¿yo?*. *Estudios Sindicados*. Recuperado de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Presentacion_vidasaludable.pdf
- Eco Tienda Orgánica. (2018). *Quiénes somos*. Recuperado el 28 de febrero de 2021, de <https://www.ecotienda.pe/quienes-somos/>
- El 55% de los hogares urbanos pertenece a clase media y alta. (21 de junio 2019). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/55-hogares-urbanos-pertenece-clase-media-alta-121849>
- El e-commerce en Perú crecería 30.2% en el 2018. (6 de abril del 2018). *PerúRetail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/el-e-commerce-en-peru-creceria-30-2-en-el-2018/>
- El uso de apps de delivery creció en un 30% en Lima. (30 de abril del 2019). *PerúRetail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/el-uso-de-apps-de-delivery-crecio-un-30-en-lima/>
- Encuesta Retail de Productos Orgánicos. (2019). Recuperado el 28 de febrero de 2021, de https://docs.google.com/forms/d/1Bex0lwRLewEktdC2vsprAvf2kyrEC-N_vfMKtLwcpG4/edit#responses

- Exportaciones peruanas de alimentos orgánicos ascendieron a US\$ 380 millones el 2016. (16 de febrero del 2017). *Agraria.pe*. Recuperado de <https://agraria.pe/noticias/exportaciones-peruanas-de-alimentos-organicos-ascendieron-a--13198#:~:text=%C3%97-,Exportaciones%20peruanas%20de%20alimentos%20org%C3%A1nicos%20ascendieron%20a%20US%24%20380%20millones,en%20los%20%C3%BAltimos%20cinco%20a%C3%B1os.>
- Frutas y verduras en un cajón de madera aislado en blanco. (2019). *Dreamstime*. Recuperado de <https://es.dreamstime.com/foto-de-archivo-caj%C3%B3n-con-las-frutas-y-verduras-image58493568>
- Gomez, F. (4 de julio de 2016). Tiendas naturistas: La apuesta a los productos orgánicos. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.py/2016/07/04/tiendas-naturistas-la-apuesta-a-los-productos-organicos/>
- Higuchi, A. (2015). *Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima*. Recuperado el 28 de febrero de 2021, de <http://revistas.up.edu.pe/index.php/apuntes/article/view/739/790>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Evolución del gasto e ingreso*. Recuperado el 28 de febrero de 2021, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1425/cap01.pdf
- Las barreras que debe vencer el ecommerce en el Perú. (13 de noviembre del 2019). *PerúRetail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/desconfianza-frena-crecimiento-ecommerce-peru/>
- Las exportaciones de productos orgánicos aumentan en 13%. (11 de febrero del 2019). *Gestión*. Recuperado de <https://archivo.gestion.pe/noticia/337942/exportaciones-productos-organicos-aumentan-13>
- Ley N° 1062. (2008). Ley que tiene por finalidad garantizar la inocuidad de los alimentos destinados al consumo humano con el propósito de proteger la vida y salud de las personas. *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú 28 de junio del 2008. Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01062.pdf>
- Ley N° 27291. (2000). Ley que modifica el código civil permitiendo la utilización de los medios electrónicos para la comunicación de la manifestación de voluntad y la utilización de la

- firma electrónica. *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú 24 de junio del 2000. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/full/0-JnAQTZ4Z78NJd3kTRM7T>
- Ley N° 29196. (2012): Ley de promoción de la producción orgánica y ecológica. . *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú 7 de abril del 2016. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/reconocen-el-sistema-de-garantia-participativo-sgp-como-a-ordenanza-no-337-gobreg-hvcacr-1399253-1/>
- Ley N° 29733. (2012). Ley de protección de datos personales. *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú 22 de setiembre del 2012. Recuperado de <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2012/09/PROYECTO-REGLAMENTO-LEY-29733.pdf>
- Lima alberga 9 millones 320 mil habitantes al 2018. (18 de enero del 2018). *INEI*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/lima-alberga-9-millones-320-mil-habitantes-al-2018-10521/>
- Lima Orgánica: "El mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público". (05 de abril del 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/lima-organica-mercado-comida-saludable-evolucionado-favorablemente-demanda-publico-132445>
- Mapa de las ocho bioferias en Lima. (30 de abril del 2015). *El Comercio*. Recuperado el 28 de febrero de 2021, de <https://elcomercio.pe/gastronomia/ferias/ochecoferias-visitar-lima-358072-noticia/>
- Mapa de las tiendas orgánicas más representativas en Lima. (s. f.). Recuperado el 28 de febrero de 2021, de https://www.google.com/search?rlz=1C1GCEB_enPE890PE890&biw=1366&bih=657&tbs=lf:1,lf_ui:10&tbm=lcl&sxsrf=ALeKk00nYWZiKhhn0D7M6Bav8M0JKxn4TQ:1614533458687&q=tiendas+organicas+en+lima
- Market Watch. (s. f.). Recuperado de <https://www.marketwatch.com/investing/index/spx>
- Mercadillo. (2018). *Blog*. Recuperado el 28 de febrero de 2021, de <https://www.mercadillo.pe/blogs/news>
- Mercado mundial de alimentos orgánicos supera los €75.000m. (11 de mayo del 2017). *ECOPOST*. Recuperado de <https://www.ecopost.info/mercado-mundial-alimentos-organicos-supera-los-75-000-millones-euros/>

- Ministerio de Salud [Minsa], Dirección General de Salud Ambiental [Digesa]. (s. f.). *Normativa sanitaria de alimentos*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/9F11388EA0C3C78705257C4500638608/\\$FILE/DIGESA-Normativasanitariadealimentos.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/9F11388EA0C3C78705257C4500638608/$FILE/DIGESA-Normativasanitariadealimentos.pdf)
- Ocho ecoferias para visitar en Lima. (30 de mayo de 2015). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/gastronomia/ferias/ocho-ecoferias-visitar-lima-358072>
- Perú - Bonos del estado. (s. f.). *Investing.com*. Recuperado de <https://es.investing.com/rates-bonds/peru-government-bonds>
- Productos orgánicos y bioferias ganan terreno en Perú. (s. f.). *Asociación peruana de Gastronomía [APEGA]*. Recuperado de <http://www.apega.pe/noticias/prensa-y-difusion/productos-organicos-y-bioferias-ganan-terreno-en-peru.html>
- Riesgo país. (05 de abril de 2019). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/noticias/riesgo-pais/?ref=gesr>
- Saludablemente Rico. (2019). *Información*. Instagram. Recuperado el 28 de febrero de 2021, de <https://www.instagram.com/limaorganicaperu/>
- Soto, B. (19 de marzo del 2015). El consumo de productos orgánicos crece entre los peruanos. *El Comercio*. Recuperado de http://www.actualidadambiental.pe/wp-content/uploads/2015/03/elcomercio_2015-03-19_p12.pdf
- Tagle, E. (2014). Productos orgánicos en Estados Unidos. *Agrimundo*. Recuperado de <http://www.agrimundo.gob.cl/wp-content/uploads/Oportunidades-de-Mercado-Organicos-EEUU.pdf>
- The ten countries with the largest numbers of organic producers 2015. (20 de febrero del 2017). *The world of organic agriculture, statistics & emerging trends 2017*. Recuperado de <https://shop.fibl.org/CHde/mwdownloads/download/link/id/785/?ref=1>
- Torres, A. (21 de febrero del 2019). ¿Qué es la canasta básica familiar y para qué sirve? *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1417724-canasta-basica-familiar-sirve-inei-2019/>
- Willer, H. y Lernoud, J. (Eds.). (2017). *The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends*. FiBL e IFOAM – Organics International (2017). Recuperado de <https://orgprints.org/id/eprint/34568/7/willer-lernoud-2017-02-12-v1-4.pdf>
- Wong Perú. (2017). *Búsqueda de productos Orgánicos*. Recuperado el 28 de febrero de 2021, de <https://www.wong.pe/busca/?ft=productos%20org%C3%A1nicos>

Wong: Venta de alimentos orgánicos crece en el país. (18 de agosto del 2014). *RPP Noticias*.
Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/wong-venta-de-alimentos-organicos-crece-en-el-pais-noticia-717583?ref=rpp>

Zanoni, L. (23 de junio del 2017). ¿Por qué Amazon compró Whole Foods?. *Clarín*.
Recuperado de https://www.clarin.com/tecnologia/amazon-compro-whole-foods_0_HyEwynqQZ.html



Anexos

Anexo 1. Lista de precios

Código/ Margen	Categoría/Producto	Presentación	Precio de compra	Precio de compra	Precio de venta	Tiempo de vida en días
32%	VERDURAS					
VER1	ACELGA MIXTA	ATD	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER2	ACELGA VERDE	ATD	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER3	ACELGA ROJA	ATD	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER4	ZANAHORIA BEBE	ATD	S/ 2.50	S/ 2.25	S/ 3.0	4
VER5	ESPINACA	KG	S/ 10.00	S/ 9.00	S/ 11.9	4
VER6	ALBACA	KG	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER7	ZANAHORIA	KG	S/ 3.00	S/ 2.70	S/ 3.6	4
VER8	BETERRAGA	ATD	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER9	BETERRAGA BB	ATD	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER10	APIO	ATD	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER11	BROCOLI	KG	S/ 6.00	S/ 5.40	S/ 7.1	4
VER12	CALABAZA	UND	S/ 3.00	S/ 2.70	S/ 3.6	4
VER13	CEBOLLA ROJA	KG	S/ 4.00	S/ 3.60	S/ 4.8	4
VER14	CEBOLLA BLANCA	KG	S/ 4.00	S/ 3.60	S/ 4.8	4
VER15	CEBOLLA CHINA	UND	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER16	CAMOTE AMARRILLO	KG	S/ 3.50	S/ 3.15	S/ 4.2	7
VER17	CAMOTE MORADO	KG	S/ 3.50	S/ 3.15	S/ 4.2	7
VER18	ESPARRAGO	UND	S/ 5.00	S/ 4.50	S/ 5.9	4
VER19	LECHUGA VERDE	UND	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER20	LECHUGA ROJA	UND	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER21	LECHUGA MIXTA	UND	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER22	LECHUGA SEDA	UND	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER23	LECHUGA ROMANA	UND	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER24	LECHUGA CAROLA	UND	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER25	MAIZ MORADO	KG	S/ 4.00	S/ 3.60	S/ 4.8	4
VER26	PEPINO	UND	S/ 1.50	S/ 1.35	S/ 1.8	4
VER27	PIMENTON	UND	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER28	PORO GRANDE	UND	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER29	PORO MEDIANO	ATD	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER30	RABANITO BEBE	ATD	S/ 3.00	S/ 2.70	S/ 3.6	4

Código/ Margen	Categoría/Producto	Presentación	Precio de compra	Precio de compra	Precio de venta	Tiempo de vida en días
VER31	COL VERDE	UND	S/ 5.00	S/ 4.50	S/ 5.9	4
VER32	COL MORADO	UND	S/ 5.00	S/ 4.50	S/ 5.9	4
VER33	TOMATE	KG	S/ 4.00	S/ 3.60	S/ 4.8	4
VER34	VAINITA	KG	S/ 4.00	S/ 3.60	S/ 4.8	4
VER35	NABO	ATD	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER36	AJO	KG	S/ 10.00	S/ 9.00	S/ 11.9	4
VER37	KION	KG	S/ 10.00	S/ 9.00	S/ 11.9	4
VER38	KALE	UND	S/ 4.00	S/ 3.60	S/ 4.8	4
VER39	ARUGULA	UND	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER40	ZAPALLO MACRE	KG	S/ 3.00	S/ 2.70	S/ 3.6	4
VER41	PEREJIL	ATD	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER42	CULANTRO	ATD	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER43	PAPA BLANCA	KG	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	7
VER44	PAPA YUNGAY	KG	S/ 2.50	S/ 2.25	S/ 3.0	7
VER45	PAPA HUAMANTANGA	KG	S/ 4.00	S/ 3.60	S/ 4.8	7
VER46	PAPA NEGRA ANDINO	KG	S/ 4.00	S/ 3.60	S/ 4.8	7
VER47	PAPA HUAYRO	KG	S/ 4.00	S/ 3.60	S/ 4.8	7
VER48	PAPA AMARILLA	KG	S/ 3.00	S/ 2.70	S/ 3.6	7
VER49	PAPA PERUANITA	KG	S/ 3.00	S/ 2.70	S/ 3.6	7
VER50	PAPA COCTEL	KG	S/ 1.50	S/ 1.35	S/ 1.8	7
VER51	PAPA NEGRA AMBO	KG	S/ 4.00	S/ 3.60	S/ 4.8	7
VER52	PAPA CANCHANYA	KG	S/ 2.50	S/ 2.25	S/ 3.0	7
VER53	ZAPALLITO ITALIANO	KG	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER54	HIERVAS AROMATICAS	ATD	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER55	HIERVAS AROMATICAS MATE MIXTO	ATD	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER56	OREGANO	ATD	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER57	MUÑA	ATD	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER58	CEDRON	ATD	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER59	HIERBA LUISA	ATD	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER60	HIERBA BUENA	ATD	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER61	HINOJO	ATD	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER62	MENTA	ATD	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER63	ROMERO	ATD	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER64	PULPA DE HINOJO	ATD	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4

Código/ Margen	Categoría/Producto	Presentación	Precio de compra	Precio de compra	Precio de venta	Tiempo de vida en días
VER65	MANZANILLA	ATD	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER66	COLCHINA	ATD	S/ 2.50	S/ 2.25	S/ 3.0	4
VER67	TOMILLO	ATD	S/ 3.00	S/ 2.70	S/ 3.6	4
VER68	TORONJIL	ATD	S/ 2.00	S/ 1.80	S/ 2.4	4
VER69	MANZANA ROJA	KG	S/ 5.00	S/ 4.50	S/ 5.9	4
VER70	HABAS	KG	S/ 2.50	S/ 2.25	S/ 3.0	4
VER71	ALVERJA	KG	S/ 4.50	S/ 4.05	S/ 5.3	4
VER72	CHOCLO	UND	S/ 1.20	S/ 1.08	S/ 1.4	4
VER73	OLLUCO	KG	S/ 3.00	S/ 2.70	S/ 3.6	4
VER74	MASHUA	KG	S/ 4.00	S/ 3.60	S/ 4.8	7
VER75	OCA	KG	S/ 3.50	S/ 3.15	S/ 4.2	4
VER76	BERENJENA	UND	S/ 1.50	S/ 1.35	S/ 1.8	4
VER77	PALTA	KG	S/ 8.00	S/ 7.20	S/ 9.5	4
	FRUTAS					
FRU1	Aguaymanto	kilo	S/ 16.00	S/ 14.40	S/ 19.0	4
FRU2	Arándanos o Blueberries	kilo	S/ 28.00	S/ 25.20	S/ 33.3	4
FRU3	Chirimoya	kilo	S/ 9.00	S/ 8.10	S/ 10.7	4
FRU4	Ciruela	kilo	S/ 10.00	S/ 9.00	S/ 11.9	4
FRU5	Coco	unidad	S/ 9.90	S/ 8.91	S/ 11.8	4
FRU6	Durazno	kilo	S/ 10.00	S/ 9.00	S/ 11.9	4
FRU7	Fresas	kilo	S/ 15.00	S/ 13.50	S/ 17.8	4
FRU8	Granada	kilo	S/ 8.90	S/ 8.01	S/ 10.6	4
FRU9	Granadilla	kilo	S/ 12.90	S/ 11.61	S/ 15.3	4
FRU10	Higos-No-hay	kilo	S/ 13.00	S/ 11.70	S/ 15.4	4
FRU11	Limón	kilo	S/ 7.00	S/ 6.30	S/ 8.3	4
FRU12	Lúcuma	kilo	S/ 18.00	S/ 16.20	S/ 21.4	4
FRU13	Maíz Morado	kilo	S/ 9.90	S/ 8.91	S/ 11.8	4
FRU14	Mandarinas	kilo	S/ 7.90	S/ 7.11	S/ 9.4	4
FRU15	Mango	kilo	S/ 16.00	S/ 14.40	S/ 19.0	4
FRU16	Manzana Criolla	kilo	S/ 4.50	S/ 4.05	S/ 5.3	4
FRU17	Manzana de Agua	kilo	S/ 3.50	S/ 3.15	S/ 4.2	4
FRU18	Manzana Delicia	kilo	S/ 5.00	S/ 4.50	S/ 5.9	4
FRU19	Maracuyá	kilo	S/ 6.90	S/ 6.21	S/ 8.2	4
FRU20	Melón	unidad	S/ 8.00	S/ 7.20	S/ 9.5	4
FRU21	Membrillo	kilo	S/ 7.90	S/ 7.11	S/ 9.4	4
FRU22	Naranja de Jugo o Tangelo	kilo	S/ 3.00	S/ 2.70	S/ 3.6	4

Código/ Margen	Categoría/Producto	Presentación	Precio de compra	Precio de compra	Precio de venta	Tiempo de vida en días
FRU23	Palta	kilo	S/ 18.90	S/ 17.01	S/ 22.5	4
FRU24	Papaya	kilo	S/ 6.00	S/ 5.40	S/ 7.1	4
FRU25	Pepino Dulce	kilo	S/ 7.00	S/ 6.30	S/ 8.3	4
FRU26	Pera	kilo	S/ 10.90	S/ 9.81	S/ 12.9	4
FRU27	Piña Golden	unidad	S/ 8.00	S/ 7.20	S/ 9.5	4
FRU28	Pitahaya	kilo	S/ 18.00	S/ 16.20	S/ 21.4	4
FRU29	Plátano de la Isla	mano	S/ 5.50	S/ 4.95	S/ 6.5	4
FRU30	Plátano de Seda	mano	S/ 5.00	S/ 4.50	S/ 5.9	4
FRU31	Plátano Manzanito	mano	S/ 2.20	S/ 1.98	S/ 2.6	4
FRU32	Uvas	kilo	S/ 10.00	S/ 9.00	S/ 11.9	4
FRU33	Zarzamoras	200gramos	S/ 9.00	S/ 8.10	S/ 10.7	4
42%	ABARROTES					
ABA1	Huevos por kilo	Caja/12huevos	S/ 10.00	S/ 8.00	S/ 10.6	7
ABA2	Arroz Integral	kilo	S/ 12.00	S/ 9.60	S/ 13.6	20
ABA3	Chía	kilo	S/ 45.00	S/ 36.00	S/ 51.1	20
ABA4	Frijol Canario	kilo	S/ 12.00	S/ 9.60	S/ 13.6	20
ABA5	Frijol Rojo	kilo	S/ 12.00	S/ 9.60	S/ 13.6	20
ABA6	Garbanzos	kilo	S/ 12.00	S/ 9.60	S/ 13.6	20
ABA7	Granola	kilo	S/ 35.00	S/ 28.00	S/ 37.0	7
ABA8	Granola Sin gluten	200gr	S/ 19.90	S/ 15.92	S/ 21.0	7
ABA9	Harina de Cacao, Algarrobo y Maca	100gr	S/ 14.00	S/ 11.20	S/ 15.9	20
ABA10	Harina de Maca	250gr	S/ 25.00	S/ 20.00	S/ 28.4	20
ABA11	Harina de Quinoa cruda	kilo	S/ 38.90	S/ 31.12	S/ 44.2	20
ABA12	Harina Integral	kilo	S/ 22.99	S/ 18.39	S/ 26.1	20
ABA13	Hojuelas de Avena	kilo	S/ 12.00	S/ 9.60	S/ 13.6	20
ABA14	Hojuelas de Cebada	kilo	S/ 12.00	S/ 9.60	S/ 13.6	20
ABA15	Hojuelas de Kiwicha cruda	kilo	S/ 12.00	S/ 9.60	S/ 13.6	20
ABA16	Hojuelas de Quinoa cruda	kilo	S/ 12.00	S/ 9.60	S/ 13.6	20
ABA17	Kiwicha en grano	kilo	S/ 12.00	S/ 9.60	S/ 13.6	20
ABA18	Lenteja Andina	kilo	S/ 12.00	S/ 9.60	S/ 13.6	20
ABA19	Linaza	230gr	S/ 9.90	S/ 7.92	S/ 11.2	20
ABA20	Pallares	kilo	S/ 12.00	S/ 9.60	S/ 13.6	20
ABA21	Quinoa de colores	kilo	S/ 30.00	S/ 24.00	S/ 34.1	20
ABA22	Quinoa en grano	kilo	S/ 25.00	S/ 20.00	S/ 28.4	20
ABA23	Aceite de Ajonjolí	250ml	S/ 20.00	S/ 16.00	S/ 22.7	30

Código/ Margen	Categoría/Producto	Presentación	Precio de compra	Precio de compra	Precio de venta	Tiempo de vida en días
ABA24	Aceite de Coco CANDELA PERÚ	150ml	S/ 10.00	S/ 8.00	S/ 11.4	30
ABA25	Aceite de Oliva	250ml	S/ 15.00	S/ 12.00	S/ 17.0	30
ABA26	Aceite de Oliva (1 lt)	1lt	S/ 60.00	S/ 48.00	S/ 68.2	30
ABA27	Aceite de Oliva (1/2 lt)	500ml	S/ 30.00	S/ 24.00	S/ 34.1	30
ABA28	Algarrobina	250gr	S/ 8.00	S/ 6.40	S/ 9.1	30
ABA29	Cacao en Polvo	200gr	S/ 10.00	S/ 8.00	S/ 11.4	30
ABA30	Cacao en Trozos Nibs	200gr	S/ 12.00	S/ 9.60	S/ 13.6	30
ABA31	Café molido	200gr	S/ 15.00	S/ 12.00	S/ 17.0	30
ABA32	Chocolate 75% cacao	100gr	S/ 12.00	S/ 9.60	S/ 13.6	30
ABA33	AMAZONA Chocolate Orgánico Bitter en monedas al 70%	200gr	S/ 14.00	S/ 12.36	S/ 17.5	30
ABA34	AMAZONA Chocolate Orgánico MORONA en monedas al 78%	200gr	S/ 17.50	S/ 14.00	S/ 19.9	30
ABA35	AMAZONA Chocolate - Semidulce, orgánico y en monedas al 55%	200gr	S/ 15.00	S/ 12.00	S/ 17.0	30
ABA36	AMAZONA Polvo Natural de Cacao Orgánico	200gr	S/ 11.00	S/ 8.80	S/ 12.5	30
ABA37	AMAZONA Chocolate Orgánico Bitter en monedas al 70%	100gr	S/ 8.50	S/ 6.80	S/ 9.7	30
ABA38	AMAZONA Chocolate Orgánico Bitter en monedas al 82%	200gr	S/ 25.00	S/ 20.00	S/ 28.4	30
ABA39	Hierbas Aromáticas Secas - Orégano	10gr	S/ 10.00	S/ 8.00	S/ 11.4	30
ABA40	Hierbas Aromáticas Secas - Romero	10gr	S/ 10.00	S/ 8.00	S/ 11.4	30
ABA41	Hierbas Aromáticas Secas - Tomillo	10gr	S/ 10.00	S/ 8.00	S/ 11.4	30
ABA42	Ghee Chico	250ml	S/ 20.00	S/ 16.00	S/ 21.1	7
ABA43	Mantequilla con Sal VACAS FELICES	170gr	S/ 8.00	S/ 6.40	S/ 8.4	7
ABA44	Queso Fresco Vacas Felices	450gr	S/ 20.00	S/ 16.00	S/ 21.1	7
ABA45	Crema Feliz(Sour Cream)	250ml	S/ 12.00	S/ 9.60	S/ 12.7	7
ABA46	Mermelada de Aguaymanto	250gr	S/ 10.00	S/ 8.00	S/ 10.6	7
ABA47	Miel de Abeja	1/2 kilo	S/ 15.00	S/ 12.00	S/ 17.0	30
ABA48	Miel de Abeja (1K)	1 kilo	S/ 30.00	S/ 24.00	S/ 34.1	30

Código/ Margen	Categoría/Producto	Presentación	Precio de compra	Precio de compra	Precio de venta	Tiempo de vida en días
ABA49	Pasta Bio integral penne	1/2 kilo	S/ 11.90	S/ 9.52	S/ 13.5	30
ABA50	Pasta Bio integral spaguetti	1/2 kilo	S/ 11.90	S/ 9.52	S/ 13.5	30
ABA51	Pasta Italiana penne BIO GRANORO	1/2 kilo	S/ 11.90	S/ 9.52	S/ 13.5	30
ABA52	Pasta Italiana spaguetti n.12 BIO GRANORO	1/2 kilo	S/ 11.90	S/ 9.52	S/ 13.5	30
ABA53	Polen	200gr	S/ 29.90	S/ 23.92	S/ 34.0	30
ABA54	Queso Vegano	160 grs	S/ 19.90	S/ 15.92	S/ 21.0	7
ABA55	Sal Marina	1/2 kilo	S/ 4.90	S/ 3.92	S/ 5.6	30
ABA56	Sal Rosada	1/2 kilo	S/ 9.50	S/ 7.60	S/ 10.8	30
ABA57	Tahini (Crema de Ajonjolí)	180grs	S/ 15.00	S/ 12.00	S/ 15.8	7
32%	BEBIDAS					
BEB1	Leche Choquínoa (Arroz, Quinoa, Cacao)	1lt	S/ 18.00	S/ 14.40	S/ 19.01	7
BEB2	Leche de Almendras	1lt	S/ 15.00	S/ 12.00	S/ 15.84	7
BEB3	Leche de Arroz	1lt	S/ 15.00	S/ 12.00	S/ 15.84	7
BEB4	Leche de Arroz con Almendra ISOLA	1lt	S/ 15.00	S/ 12.00	S/ 15.84	7
BEB5	Leche de Arroz con Avellana ISOLA	1lt	S/ 15.00	S/ 12.00	S/ 15.84	7
BEB6	Leche de Arroz con Coco ISOLA	1lt	S/ 15.00	S/ 12.00	S/ 15.84	7
BEB7	Yogurt Natural Griego vacas felices pomo vidrio	400ml	S/ 12.00	S/ 9.60	S/ 12.67	7
BEB8	Yogurt Natural Griego vacas felices pomo vidrio (660 ml)	660 ml	S/ 16.00	S/ 12.80	S/ 16.90	7
BEB9	Kombucha	350 ml	S/ 5.00	S/ 4.00	S/ 5.28	
55%	LICORES					40
LIC1	Vino blanco Las Moras	750 ml	S/ 33.00	S/ 33.00	S/ 51.15	40
LIC2	Vino tinto Las Mulas	750 ml	S/ 33.00	S/ 33.00	S/ 51.15	40
LIC3	Vino rosé Las Mulas	750 ml	S/ 33.00	S/ 33.00	S/ 51.15	40
LIC4	Vino sauvignon blanc Las Mulas	750 ml	S/ 33.00	S/ 33.00	S/ 51.15	40
LIC5	Vino chardonnay Santa Julia	750 ml	S/ 33.00	S/ 33.00	S/ 51.15	40
LIC6	Vino cabernet sauvignon Las Mulas	750 ml	S/ 33.00	S/ 33.00	S/ 51.15	40
LIC7	Vino semiseco de arándanos	750 ml	S/ 33.00	S/ 33.00	S/ 51.15	40
LIC8	Vino semiseco de frambuesas	750 ml	S/ 33.00	S/ 33.00	S/ 51.15	40
LIC9	Vino seco de arándanos	750 ml	S/ 33.00	S/ 33.00	S/ 51.15	40

Código/ Margen	Categoría/Producto	Presentación	Precio de compra	Precio de compra	Precio de venta	Tiempo de vida en días
LIC10	Vino seco de frambuesas	750 ml	S/ 33.00	S/ 33.00	S/ 51.15	40
55%	LIMPIEZA DEL HOGAR					
LIM1	Lavavajillas	500ml	S/ 12.00	S/ 9.60	S/ 14.9	
LIM2	Detergente líquido para ropa	500ml	S/ 12.00	S/ 9.60	S/ 14.9	
LIM3	Detergente líquido para ropa (galonera)	4 lt	S/ 30.00	S/ 24.00	S/ 37.2	
32%	MASCOTAS					
MAS1	Bolsas biodegradables Beco Bags	120 un	S/ 29.90	S/ 23.92	S/ 31.6	20
MAS2	Strips de cerdo	104 gr	S/ 15.00	S/ 12.00	S/ 15.8	20
MAS3	Vegan can	1 kg	S/ 15.00	S/ 12.00	S/ 15.8	20
MAS4	Galletas puro hígado de pollo	150 gr	S/ 12.00	S/ 9.60	S/ 12.7	20

Fuente: elaboración propia



Anexo 2. Condiciones de pago en la plataforma web

REGISTRO DEL CLIENTE

Para la adquisición de productos y servicios ofrecidos en este portal será requisito indispensable la aceptación de las presentes condiciones y el registro por parte del CLIENTE, debiendo este registrarse y poniendo una clave de acceso. El solo registro se entenderá como el conocimiento y aceptación de estos Términos y Condiciones.

CLAVE SECRETA

El CLIENTE asume totalmente la responsabilidad por el mantenimiento de la confidencialidad de su clave secreta registrada en este sitio Web, la cual le permite efectuar compras, solicitar servicios y obtener información. Dicha clave es de uso personal y su entrega a terceros no involucra responsabilidad de la empresa.

USO DE PORTAL

SANO Y PUNTO. S.A.C informará, de manera inequívoca y fácilmente accesible, los pasos que deben seguirse para realizar un pedido, e informará vía correo electrónico cuando fue recibida la solicitud del pedido. Los pasos de una compra serán los siguientes:

- 1) Agregar productos al carrito de compras.
 - 2) Validación de datos del cliente.
 - 3) Compra de productos.
 - 4) Emisión de boleta informativa sobre el pedido donde se indicará los productos a enviarse.
- También se indicará en caso haya algún producto faltante.

Anexo 3. Forma de pago en la plataforma web

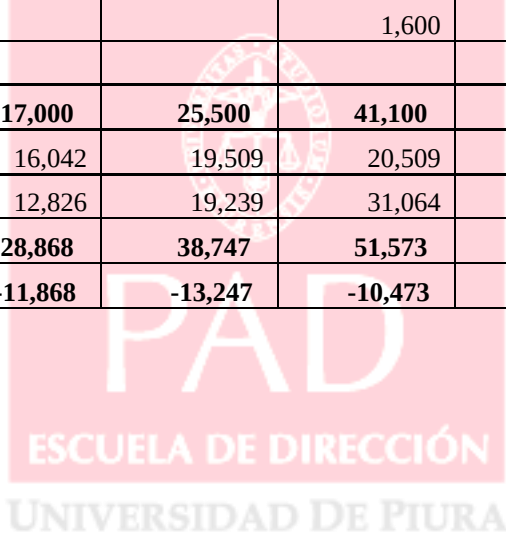
Pagos en línea: Aceptamos tarjetas de crédito y débito Visa, MasterCard. Los montos aprobados serán retenidos por un tiempo máximo de 04 días para su atención. De no entregarse el pedido en el tiempo establecido, la retención se libera y el pedido queda anulado automáticamente y sin cargo alguno.



Anexo 4. Proyección de ventas del primer año por mes

			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Crecimiento	5%													
Punto de equilibrio			-13,455	-11,868	-13,247	-10,473	-6,259	2,977	17,767	28,610	33,824	41,552	44,767	48,581
N° de Transacciones			100	200	300	500	700	1,200	2,000	2,600	2,800	3,200	3,400	3,600
Prom KG	7	kg	700	1,400	2,100	3,500	4,900	8,400	14,000	18,200	19,600	22,400	23,800	25,200
Precio prom de KG	S/ 10													
Ticket promedio	S/ 70													
Ventas			7,000	14,000	21,000	35,000	49,000	84,000	140,000	182,000	196,000	224,000	238,000	252,000
%Ventas Muy perecibles	50%		3,500	7,000	10,500	17,500	24,500	42,000	70,000	91,000	98,000	112,000	119,000	126,000
% Ventas perecibles	30%		2,100	4,200	6,300	10,500	14,700	25,200	42,000	54,600	58,800	67,200	71,400	75,600
% Ventas poco perecibles	20%		1,400	2,800	4,200	7,000	9,800	16,800	28,000	36,400	39,200	44,800	47,600	50,400
Comisión transporte									24,400					
Repartidor	S/ 15.00		1,500	3,000	4,500	4,500	6,300	10,800	18,000	23,400	25,200	28,800	30,600	32,400
60%														
Propio	S/ 8.00					1,600	2,240	3,840	6,400	8,320	8,960	10,240	10,880	11,520
40%														
Total ingresos			8,500	17,000	25,500	41,100	57,540	98,640	164,400	213,720	230,160	263,040	279,480	295,920
Costo Fijo			15,542	16,042	19,509	20,509	20,309	21,109	22,375	23,575	22,375	22,675	23,475	23,675
Costo Variable			6,413	12,826	19,239	31,064	43,490	74,555	124,258	161,535	173,961	198,812	211,238	223,664
Total costos			21,955	28,868	38,747	51,573	63,799	95,663	146,633	185,110	196,336	221,488	234,713	247,339
Margen			-13,455	-11,868	-13,247	-10,473	-6,259	2,977	17,767	28,610	33,824	41,552	44,767	48,581

Fuente: elaboración propia



Anexo 5. Estado de Ganancias y Pérdidas por mes para el primer año

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	8,500	17,000	25,500	41,100	57,540	98,640	164,400	213,720	230,160	263,040	279,480	295,920
Costo de ventas	6,413	12,826	19,239	31,064	43,490	74,555	124,258	161,535	173,961	198,812	211,238	223,664
Utilidad Bruta	2,087	4,174	6,261	10,036	14,050	24,085	40,142	52,185	56,199	64,228	68,242	72,256
Gastos de ventas y administrativos	15,542	16,042	19,509	20,509	20,309	21,109	22,375	23,575	22,375	22,675	23,475	23,675
Planilla	10,942	10,942	15,409	15,409	16,009	16,009	18,275	18,275	18,275	18,275	18,275	18,275
Gastos operativos	4,600	5,100	4,100	5,100	4,300	5,100	4,100	5,300	4,100	4,400	5,200	5,400
Utilidad antes de intereses, impuestos y depreciación	-13,455	-11,868	-13,247	-10,473	-6,259	2,977	17,767	28,610	33,824	41,552	44,767	48,581
Depreciación	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417
UAIT	-13,872	-12,285	-13,664	-10,890	-6,676	2,560	17,350	28,193	33,407	41,135	44,350	48,164
Intereses												
UAT	-13,872	-12,285	-13,664	-10,890	-6,676	2,560	17,350	28,193	33,407	41,135	44,350	48,164
Impuestos						768	5,205	8,458	10,022	12,341	13,305	14,449
Utilidad Neta	-13,872	-12,285	-13,664	-10,890	-6,676	1,792	12,145	19,735	23,385	28,795	31,045	33,715
Rentabilidad	-163%	-72%	-54%	-26%	-12%	2%	7%	9%	10%	11%	11%	11%

Fuente: elaboración propia



Anexo 6. Punto de equilibrio mensual del primer año

			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Crecimiento	5%													
Punto de equilibrio			-15,808	-14,341	-11,374	-15,823	-9,602	-3,173	4,350	10,379	16,540	15,960	18,775	22,189
N° de Transacciones			100	200	300	500	800	1,200	2,000	2,400	2,800	3,200	3,400	3,600
Prom KG	7 kg		700	1,400	2,100	3,500	5,600	8,400	14,000	16,800	19,600	22,400	23,800	25,200
Precio prom de KG	S/ 10													
Ticket promedio	S/ 70													
Ventas			7,000	14,000	21,000	35,000	56,000	84,000	140,000	168,000	196,000	224,000	238,000	252,000
%Ventas Muy perecibles	50%		3,500	7,000	10,500	17,500	28,000	42,000	70,000	84,000	98,000	112,000	119,000	126,000
% Ventas perecibles	30%		2,100	4,200	6,300	10,500	16,800	25,200	42,000	50,400	58,800	67,200	71,400	75,600
% Ventas poco perecibles	20%		1,400	2,800	4,200	7,000	11,200	16,800	28,000	33,600	39,200	44,800	47,600	50,400
Comisión transporte									24,400					
Total ingresos			8,500	17,000	25,500	41,100	65,760	98,640	164,400	197,280	230,160	263,040	279,480	295,920
Costo Fijo			17,775	18,275	17,275	24,859	24,059	24,859	31,792	32,992	34,059	41,868	42,668	42,868
Costo de personal	3%		13,175	13,175	13,175	19,759	19,759	19,759	27,692	27,692	29,959	37,468	37,468	37,468
Dominio y hosting	S/ 500		500											
Alquiler del almacén	S/ 3,000		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Mantenimiento almacén	S/ 500		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Servicios básicos	S/ 600		600	600	600	600	600	600	600	600	600	700	700	700
Mantenimiento operación de equipos	S/ 200						200			200		200		200
Promoción	S/ 1,000			1,000		1,000		1,000		1,000			1,000	1,000
Costo Variable			6,533	13,066	19,599	32,064	51,303	76,955	128,258	153,909	179,561	205,212	218,038	230,864
Transporte									17,600					
Costo de empaques	0.4		40	80	120	200	320	480	800	960	1,120	1,280	1,360	1,440
Bono por recomendación	20%	15	300	600	900	1,500	2,400	3,600	6,000	7,200	8,400	9,600	10,200	10,800
Dscto x recomendación de amigos	10%		140	280	420	700	1,120	1,680	2,800	3,360	3,920	4,480	4,760	5,040
Dcsto x recomendación de influencers	20%		280	560	840	1,400	2,240	3,360	5,600	6,720	7,840	8,960	9,520	10,080
Costo de Retransporte	1%		42	85	127	211	338	507	846	1,015	1,184	1,353	1,438	1,522
Merma	10%		423	846	1,268	2,114	3,382	5,074	8,456	10,147	11,838	13,530	14,375	15,221
Total costos			24,308	31,341	36,874	56,923	75,362	101,813	160,050	186,901	213,620	247,080	260,705	273,731
Margen			-15,808	-14,341	-11,374	-15,823	-9,602	-3,173	4,350	10,379	16,540	15,960	18,775	22,189
								-3.22%	2.65%	5.26%	7.19%	6.07%	6.72%	7.50%

Fuente: elaboración propia

Anexo 7. Balance General mensual del primer año

BALANCE GENERAL	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
ACTIVO												
Caja	52,601	39,014	25,795	13,631	5,681	4,430	18,892	38,491	62,589	91,583	122,740	156,748
Clientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inventarios	846	2,565	2,537	4,228	5,919	10,147	12,684	16,489	17,758	20,294	21,563	22,831
Activo corriente total												
Activo fijo bruto	73,951	73,534	73,117	72,700	72,283	71,866	71,449	71,032	70,615	70,198	69,781	69,364
Depreciación acumulada	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417
Activo fijo neto	73,534	73,117	72,700	72,283	71,866	71,449	71,032	70,615	70,198	69,781	69,364	68,947
Activo total	126,981	114,696	101,032	90,142	83,466	86,026	102,608	125,596	150,545	181,658	213,667	248,526
PASIVO Y PATRIMONIO												
Créditos bancarios												
Cuentas por pagar a proveedores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar	-	-	-	-	-	768	5,205	8,458	10,022	12,341	13,305	14,449
Pasivo corriente total	-	-	-	-	-	768	5,205	8,458	10,022	12,341	13,305	14,449
Pasivo a largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización												
Pasivo a largo plazo total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pasivo total	-	-	-	-	-	768	5,205	8,458	10,022	12,341	13,305	14,449
Capital social	140,853	126,981	114,696	101,032	90,142	83,466	85,258	97,403	117,138	140,523	169,317	200,362
Utilidades retenidas	-13,872	-12,285	-13,664	-10,890	-6,676	1,792	12,145	19,735	23,385	28,795	31,045	33,715
Patrimonio	126,981	114,696	101,032	90,142	83,466	85,258	97,403	117,138	140,523	169,317	200,362	234,077
Pasivo total y patrimonio	126,981	114,696	101,032	90,142	83,466	86,026	102,608	125,596	150,545	181,658	213,667	248,526

Fuente: elaboración propia