



“Plan de negocio para determinar la viabilidad de una tienda online de alimentos saludables en Lima metropolitana”

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Marketing

por:

Hellen Heriburg Gallegos Moreno

Programa de la Maestría en Marketing 2018-2

Lima, 08 de diciembre del 2021

Esta tesis

“Plan de negocio para determinar la viabilidad de una tienda online de alimentos saludables en Lima metropolitana”

ha sido aprobada por:



Prof. José Wakabayashi (Jurado)



Prof. Pascal Clisson (Jurado)



Prof. Christian Aste (Asesor)

Universidad ESAN

2021

DEDICATORIA

A mi padre Edgar Gallegos Lezama,
Por su amor y apoyo incondicional, por sus enseñanzas que me convirtieron en la persona que soy y me mostraron el valor del trabajo, el estudio y la perseverancia para alcanzar mis metas. Nunca me dijiste que había algo que no pudiese lograr.
Has sido la fuerza y la motivación a lo largo de mi vida.

A mi familia y amigos,
sin cuyo apoyo constante no hubiese podido afrontar los retos de estos últimos años. Me enseñaron el valor de la familia, del trabajo en equipo y el sentido de pertenencia.

A mis amigos, Gary y Stefano,
que al regalarme su tiempo desinteresadamente me dieron el regalo más precioso que se puede ofrecer “tiempo”. Sin ustedes, este trabajo no hubiese sido posible.

Hellen Heriburg Gallegos Moreno

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	20
1.1 Antecedentes	20
1.2 Idea de Negocio.....	21
1.3 Objetivos	22
1.3.1 Objetivo general.....	22
1.3.2 Objetivos específicos.....	22
1.4 Alcance.....	23
1.5 Limitaciones.....	23
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	24
2.1 Definición de Salud	24
2.2 Las Enfermedades No Transmisibles o Crónicas (ENT)	24
2.3 Sobrepeso y Obesidad	25
2.4 Clases de Alimentos.....	26
2.5 Productos Saludables	27
2.6 Clasificación de los consumidores de productos saludables.....	28
CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL	30
3.1 Entorno Global.....	30
3.1.1 Población.....	30
3.1.2 Mega tendencias en América Latina.....	30
3.1.3 Principales tiendas de productos saludables a nivel global	31
3.2.1 Población peruana.....	31
3.2.1.1 Población proyectada y tasa de crecimiento	32
3.2.1.2 La Población Económicamente Activa (PEA).....	32

3.2.2 Lima Metropolitana...	32
3.2.3 Clase Media.....	33
3.2.4 El consumo de alimentos	34
3.2.5 Principales tiendas de productos saludables	37
3.3 La Pandemia del COVID-19.....	42
3.4 Tendencias	43
3.4.1 Tendencia hacia una vida saludable.....	43
3.4.1.1 La alimentación y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU	44
3.4.2 Tendencias globales de consumo.....	45
3.4.2.1 Tendencia de consumo en Perú.....	45
3.4.3 Tendencias en la Industria Alimentaria en el Mundo	46
3.4.3.1 Tendencias en la oferta de productos envasados saludables.....	46
3.4.3.2 Tendencia de la industria alimentaria en Perú	47
3.4.4 Tendencias del Consumo de alimentos en Perú.....	47
3.4.4.1 Marcas más consumidas en el Perú	47
3.5 Tendencias e Innovaciones del sector Retail	48
3.6. Los bienes de consumo de alta rotación (FMCG)	49
3.7 Comercio electrónico	49
3.7.1 Comercio electrónico de los bienes de consumo de alta rotación (FMCG)	50
3.7.2 Comercio electrónico en el Perú	51
3.7.2.1 La tasa de conversión en comercio electrónico	52
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO	53
4.1 Análisis del Macroentorno.....	53
4.1.1. Factores Políticos.....	53

4.1.2 Factores Económicos..	54
4.1.3 Factores Sociales.....	56
4.1.4 Factores tecnológicos.....	63
4.1.5 Factores Legales.....	65
4.2 Análisis del Microentorno.....	67
4.2.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.....	68
4.2.2 Rivalidad entre Competidores.....	68
4.2.3 Poder de Negociación de los Proveedores.....	68
4.2.4 Poder de Negociación de los Clientes.....	69
4.2.5 Amenaza de productos sustitutos.....	69
CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	70
5.1 Objetivo de la investigación de mercado.....	70
5.2 Fuentes Secundarias.....	70
5.2.1 Población de Lima Metropolitana.....	70
5.2.2 Hogares en Lima.....	72
5.2.3 Población Económicamente Activa (PEA).....	72
5.2.4 Tendencia hacia una alimentación saludable.....	73
5.2.5 Percepciones y hábitos alimenticios.....	73
5.2.6 Alimentación Saludable en Perú.....	74
5.2.7 Efecto del empoderamiento de la mujer peruana en la alimentación saludable.....	76
5.2.8 Perfil del ama de casa peruana.....	77
5.2.9 Alimentos Saludables.....	78
5.2.10 Compras online en Perú.....	80
5.3 Investigación Cualitativa.....	81

5.3.1	Objetivos de la investigación cualitativa	82
5.3.2	Entrevistas en Profundidad	82
5.4	Investigación Cuantitativa	83
5.4.1	Objetivos de la investigación cuantitativa	83
5.4.2	Segmentación.....	84
5.4.3	Recolección de Información	84
5.4.4	Muestreo por Conveniencia.....	84
5.4.5	Tamaño de la Muestra.....	84
5.4.7	Análisis de los Resultados	85
5.4.7.1	El perfil del encuestado y las compras online.....	85
5.4.7.2	Los productos para comercializar	85
5.4.7.3	La propuesta de negocio	86
5.4.8	Estimación de Mercado.....	87
5.4.8.1	Mercado Potencial.....	88
5.4.8.2	Mercado Disponible.....	88
5.4.8.3	Mercado Objetivo.....	89
	CAPÍTULO 6. MODELO DE NEGOCIO	90
6.1	Modelo Canvas	90
6.1.1	Propuesta de Valor.....	90
6.1.2	Segmento de Clientes.....	90
6.1.3	Relación con los clientes.....	91
6.1.4	Canales.....	91
6.1.5	Fuentes de Ingreso.....	92
6.1.6	Actividades clave.....	92

6.1.7 Recursos Clave.....	92
6.1.8 Socios estratégicos.....	92
6.1.9 Estructura de costos... ..	93
6.2 Plan estratégico.....	94
6.2.1 Misión.....	94
6.2.2 Visión.....	94
6.2.3 Análisis de factores externos	94
6.2.4 Análisis de factores internos	97
6.2.5 Ejes estratégicos.....	99
6.2.6 Objetivos estratégicos	99
6.2.7 Estrategia del plan de negocio	100
CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING	101
7.1 Objetivo General	101
7.2 Objetivos Específicos.....	101
7.3 Segmentación	101
7.3.1 Segmentación Geográfica	101
7.3.2 Segmentación Demográfica.....	102
7.3.3 Segmentación Conductual	103
7.3.4 Segmentación Psicográfica	105
7.3.5 Buyer Persona.....	105
7.4 La Marca.....	106
7.4.1 Nombre de la Marca.....	106
7.4.2 Logo de la Marca.....	107
7.4.3 Identidad de marca.....	108

7.4.4 Posicionamiento de Marca.....	109
7.4.5 Estrategia del posicionamiento	110
7.5 Estrategias del Marketing Mix	111
7.5.1 Estrategia de Producto	111
7.5.1.1 Los productos.....	111
7.5.1.2 Atributos de los productos	116
7.5.1.3 El servicio.....	118
7.5.1.4 El empaque.....	120
7.5.2 Estrategia de Plaza	120
7.5.2.1 Preventa.....	121
7.5.2.2 Venta.....	122
7.5.2.3 Postventa.....	123
7.5.3 Estrategia de Precio.....	123
7.5.3.1 Política de ofertas	125
7.5.4 Estrategia de Publicidad.....	126
7.5.4.1 Redes Sociales.....	127
7.5.4.1.1 Reconocimiento	127
7.5.4.1.2 Consideración	128
7.5.4.1.3 Conversión	128
7.5.4.1.4 Fidelización del Cliente	128
7.5.4.1.5 Micro Influencers.....	129
7.5.4.2 Página web.....	129
7.5.4.3 Google.....	129
7.5.4.3.1 Google Ads	130

7.5.4.3.2 Posicionamiento SEO	130
7.5.4.3.3 Posicionamiento SEM.....	131
7.5.4.4 Mapa de Contenido.....	132
7.6 Presupuesto del plan de marketing	135
CAPÍTULO 8. PLAN DE OPERACIONES	137
8.1 Objetivo general.....	137
8.2 Objetivos específicos	137
8.3 Plan de tecnología.....	137
8.3.1 Estrategia tecnológica	138
8.3.1.1 Creación de la página web	138
8.3.1.2 Pasarela de pagos.....	139
8.3.1.3 Recursos tecnológicos.....	139
8.3.2 Estrategia de Innovación.....	141
8.4 Indicadores de gestión	141
8.5 Estrategia de Operaciones.....	142
8.5.1 Manejo de Inventario	143
8.5.1.1 Stock mínimo y máximo.....	143
8.5.1.2 Inventario y compras por reabastecimiento	143
8.5.2 Diseño del proceso operativo.....	144
8.5.2.1. Proceso de compra y abastecimiento de productos.....	144
8.5.2.2 Proceso de venta	145
8.5.2.3 Procesos operativos.....	146
8.5.3 Diseño de productos y servicios	153
8.5.3.1 Delivery.....	153

8.5.3.2 Información y asesoría sobre los productos.....	153
8.5.3.3 Selección de proveedores.....	154
8.5.4 Política de Calidad.....	155
8.5.5 Localización.....	155
8.5.6 Recursos Humanos.....	156
8.5.7 Política de protección de datos personales.....	156
8.6 Presupuesto del Plan de Operaciones	156
8.6.1 Inversión inicial	156
8.6.2 Presupuesto de Operaciones	158
CAPÍTULO IX: PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	163
9.1 Objetivos.....	163
9.2 Estructura organizacional.....	163
9.3 Políticas de Recursos Humanos	164
9.3.1 Reclutamiento y Selección.....	164
9.3.2 Inducción y Capacitación.....	165
9.3.3 Evaluación del Desempeño.....	165
9.4 Cultura Organizacional	165
9.5 Presupuesto del Plan de Recursos Humanos	166
CAPÍTULO X: PLAN FINANCIERO.....	168
10.1 Objetivos.....	168
10.2 Supuestos del Plan Financiero	168
10.3 Proyección de demanda	169
10.4 Proyección de ingresos	171
10.5 Inversión en activos fijos	172

10.6 Análisis de Costos Fijos.....	173
10.7 Análisis de Costos Variables	173
10.8 Análisis de Capital de Trabajo.....	174
10.9 Viabilidad del Plan de Negocios.....	175
10.9.1 Estado de Ganancias y Pérdidas	175
10.9.2 Indicadores de viabilidad del negocio.....	177
10.9.3 Punto de equilibrio.....	177
10.9.4 Análisis de sensibilidad.....	178
CAPITULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	179
11.1 Conclusiones.....	179
11.2 Recomendaciones	180
BIBLIOGRAFÍA	181

LISTA DE TABLAS

Tabla 4.1. Distribución de zonas por nivel socioeconómico en Lima metropolitana (2020)	57
Tabla 4.2. Perfil de personas en Lima metropolitana, según factores demográficos (2020).....	58
Tabla 4.3. Ingresos y gastos según nivel socioeconómico en Lima metropolitana, en soles (2020).....	59
Tabla 4.4. Perfil de personas de 18 años a más en Lima metropolitana, según sus productos financieros (2020)	60
Tabla 4.5. Perfil de personas de 18 años a más en Lima metropolitana, según uso de internet (2020).....	64
Tabla 4.6. Parámetros técnicos del Manual de Ley de Alimentación saludable.....	66
Tabla 4.7. Productos con octógonos que los consumidores dejaron de comprar en Perú	67
Tabla 5.1.Estructura Socioeconómica de la Población de Lima Metropolitana y Callao por Zonas Geográficas.	71
Tabla 5.2.Población de Lima Metropolitana y Callao por sexo y grupo de edad.....	71
Tabla 5.3.Promedio de ingreso familiar, gasto mensual total y gasto en alimentos según nivel socioeconómico.....	72
Tabla 5.4.Porcentaje de consumidores que revisan el contenido nutricional de los productos, según ciudades peruanas (2019).....	75
Tabla 5.5. Consumidores que tienen una alimentación saludable en Perú, según grupo de edad (2019).....	75
Tabla 5.6.Consumidores que tienen una alimentación saludable en Perú, según nivel socioeconómico (2019).....	75
Tabla 5.7. Mujeres que mantienen una alimentación saludable por regiones.....	76
Tabla 5.8. ...Mujeres preocupadas por los productos que consumen según regiones.....	76
Tabla 5.9.Mujeres preocupadas por los productos que consumen según regiones y estilos de vida de Arellano.....	77

Tabla 5.10. Porcentaje de personas en Lima metropolitana entre 25 y 55 años.....	87
Tabla 5.11. Población de Lima metropolitana entre 25 y 55 años, según zonas y nivel socioeconómico.....	87
Tabla 5.12. Mercado Potencial del año 2021 al año 2026.....	88
Tabla 5.13. Mercado Disponible para el periodo 2021-2026.....	88
Tabla 5.14. Intención de compra por sexo.....	89
Tabla 5.15. Mercado Objetivo del periodo 2021-2026.....	89
Tabla 6.1. Matriz de factores externos.....	96
Tabla 6.2. Matriz de factores internos.....	98
Tabla 6.3. Objetivos estratégicos	99
Tabla 7.1. Porcentaje de Habitantes de Lima metropolitana, según zonas y nivel socioeconómico.....	102
Tabla 7.2. Descripción de categorías de consumidores orgánicos y no orgánicos, según diferentes clasificaciones.....	104
Tabla 7.3. Portafolio de productos	114
Tabla 7.4. Atributos por categoría de productos.....	116
Tabla 7.5. Contribución al margen de comercialización ponderado y participación en ventas..	125
Tabla 7.6. Presupuesto para Impulso Comercial por categorías de productos	126
Tabla 7.7. Presupuesto de la campaña de lanzamiento.....	127
Tabla 7.8. Palabras clave según el propósito de la marca.....	132
Tabla 7.9. Mapa de Contenido para publicaciones en Redes Sociales	133
Tabla 7.10. Modelo de calendario y presupuesto de publicaciones mensuales	134
Tabla 7.11. Presupuesto del plan de marketing	136
Tabla 8.1. Inversión inicial	157
Tabla 8.2. Costos de Mantenimiento del sitio web.....	158

Tabla 8.3. Costos de Softwares.....	158
Tabla 8.4. Costos de Servicios.....	159
Tabla 8.5. Costos de Alquiler.....	159
Tabla 8.6. Costos de Limpieza.....	160
Tabla 8.7. Costos de útiles de escritorio.....	160
Tabla 8.8. Costos de la Política de calidad.....	160
Tabla 8.9. Costos de seguridad y salud ocupacional.....	161
Tabla 8.10. Costos de mantenimiento de equipos.....	161
Tabla 8.11. Presupuesto resumido para el plan de operaciones.....	162
Tabla 9.1. Presupuesto del área de Administración.....	167
Tabla 9.2. Presupuesto del área de Marketing y Ventas.....	167
Tabla 9.3. Presupuesto del área de Operaciones.....	167
Tabla 10.1. Estimación del número de ventas mensuales para cada año.....	170
Tabla 10.2. Proyección de ingresos anuales en soles (sin IGV).....	172
Tabla 10.3. Inversión en activos fijos.....	172
Tabla 10.4. Costos fijos.....	173
Tabla 10.5. Costos variables.....	173
Tabla 10.6. Capital de trabajo.....	174
Tabla 10.7. Estado de Ganancias y Pérdidas.....	175
Tabla 10.8. Análisis Vertical del Estado de Ganancias y Pérdidas.....	176
Tabla 10.9. Flujo de caja económico.....	177
Tabla 10.10. Indicadores de viabilidad del negocio.....	177
Tabla 10.11. Análisis de sensibilidad.....	179

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1. Distribución de personas según NSE en Lima metropolitana (2020).....	33
Figura 3.2. Distribución de hogares según NSE en Lima metropolitana (2020)	33
Figura 3.3. Alimentos consumidos en el hogar	36
Figura 3.4. Mapa de posicionamiento Rapidez del Delivery vs Variedad de Productos	41
Figura 3.5. Mapa de posicionamiento Calidad de Servicio vs Asesoría	42
Figura 4.1. Ingresos y gastos según nivel socioeconómico en Lima metropolitana, en porcentajes (2020).....	60
Figura 4.2. Advertencias publicitarias con octógonos en alimentos procesados	66
Figura 5.1. Porcentaje de personas que afirman tener una alimentación saludable según estilos de vida de Arellano (2019)	74
Figura 6.1. Modelo Canvas	93
Figura 7.1. Logo de la marca.....	108
Figura 7.2. Demostración de la información básica del producto en la web	119
Figura 7.3. Demostración de la información de usos y beneficios del producto	119
Figura 7.4. Embalaje para pedidos	120
Figura 8.1. Diagrama de flujo del proceso de venta	1206
Figura 8.2. Proceso de compra de los clientes	120
Figura 8.3. Proceso de selección de productos de los clientes	120
Figura 8.4. Proceso de checkout	120
Figura 8.5. Proceso de selección y embalaje de productos	120
Figura 8.6. Proceso de delivery	120
Figura 8.7. Proceso de devolución de pedidos	1202
Figura 8.8. Proceso de cambio de pedidos	12053

Figura 9.1. Organigrama de La Sanita	163
--	-----

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I. TIPOS DE ALIMENTOS.....	191
ANEXO II. PRINCIPALES RETAILERS DE PRODUCTOS SALUDABLES	209
ANEXO III. POBLACIÓN PERUANA.....	214
ANEXO IV. LA PANDEMIA DEL COVID-19	218
ANEXO V. TENDENCIAS DE CONSUMO DE ALIMENTOS EN PERÚ	221
ANEXO VI. SÚPER ALIMENTOS PERUANOS.....	226
ANEXO VII. CATEGORÍAS DE PRODUCTOS INCLUIDAS EN LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	227
ANEXO VIII. ENTREVISTAS A EXPERTOS.....	230
ANEXO IX. CUESTIONARIO DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	245
ANEXO X. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	259
ANEXO XI. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	284
ANEXO XII. MODELO DE SITIO WEB	286
ANEXO XIII. PRECIOS Y MÁRGENES POR PRODUCTO	287
ANEXO XIV. POLÍTICA DE OFERTAS	291
ANEXO XV. MICRO INFLUENCERS	292
ANEXO XVI. PROVEEDORES PRE-SELECCIONADOS	293
ANEXO XVII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	294
ANEXO XVIII. PLAN DE FINANZAS	297

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años se ha observado la tendencia hacia un estilo de vida saludable; esta tendencia no ha sido pasajera y aunque fue adoptada inicialmente por las personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos altos, ha ganado adeptos en gran parte de la población a nivel mundial. El estilo de vida saludable se basa en la alimentación saludable, ya que según estudios científicos realizados en las últimas décadas el tipo de alimentación influye en la salud física y mental. Además, dado que los efectos de la mala alimentación constituyen un problema de salud pública porque es la principal causa del desarrollo de enfermedades no transmisibles desde hace unos años se han establecido políticas públicas orientadas a promover un cambio en los hábitos alimenticios. En el Perú, también existe una creciente preocupación por la alimentación saludable, más aún en medio de la pandemia mundial por la COVID-19 que ha demostrado que las personas que presentan comorbilidades como obesidad y diabetes mellitus tienen mayor probabilidad de desarrollar cuadros graves que pueden causar incluso la muerte. Los consumidores han buscado en la alimentación saludable una forma para fortalecer su sistema inmunológico y defenderse mejor del virus SARS-CoV-2.

Este plan de negocios se centra en la creación de la marca La Sanita como una tienda online especializada en la venta de alimentos envasados saludables; esta empresa se enfoca sólo en la comercialización de alimentos saludables. Para validar la propuesta de negocio, se ha realizado una investigación usando fuentes secundarias para conocer las tendencias en el mercado de alimentos a nivel mundial y establecer si estas tendencias serán duraderas. Además, se ha realizado un estudio de mercado que incluyó una investigación cualitativa y cuantitativa. En la investigación cualitativa se entrevistaron a expertos en distintas áreas relevantes para la propuesta de negocio y en la investigación cuantitativa se realizaron encuestas al público objetivo para conocer sus preferencias, motivos de compra, entre otros aspectos.

El modelo de negocio se realizó según la metodología Canvas, que permitió definir la propuesta de valor como: “promover una alimentación saludable que ayude a las personas a mejorar su calidad de vida a través de la oferta de alimentos saludables y una adecuada orientación acerca de los usos, características y beneficios de los productos”. Además, se desarrolló el plan

estratégico que permitió establecer los ejes estratégicos de educación y experiencia del cliente como parte de la estrategia para fomentar el consumo y fidelizar clientes.

El plan de marketing contiene la segmentación y las estrategias de posicionamiento y de marketing mix. Estas estrategias se han realizado teniendo en cuenta los resultados de la investigación de mercado. Se ha establecido que la comercialización se realizará en las zonas dos, cuatro, seis, siete y ocho de Lima metropolitana ya que en estas se concentra la mayor cantidad de consumidores en el segmento B y C. La estrategia de comunicación se realizará mediante publicidad digital debido a su relativo bajo costo y a la posibilidad de alcanzar al público objetivo mediante redes sociales y buscadores.

El plan de operaciones contiene los procesos necesarios para garantizar que la tienda online funcione de forma eficiente. Esto es de gran importancia ya que parte la estrategia de fidelización está relacionada con la excelencia operativa. La distribución de productos será tercerizada con una empresa especializada en logística de última milla pero será también parte del servicio que brinda La Sanita. El plan de recursos humanos contiene el organigrama de la empresa, la descripción de puestos y las políticas que influirán en el reclutamiento y retención del equipo de trabajo.

Finalmente, el plan de finanzas contiene la evaluación económica y financiera del plan de negocios. La evaluación se realizó para un periodo de cinco años, durante el cual se obtendrá una tasa de retorno de 27% y un valor actual neto de 91,327 con lo cual el periodo de recuperación es de tres años y medio.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presentarán los antecedentes del proyecto, la idea de negocio y los objetivos generales y específicos. Además, se detalla el alcance de la investigación y sus limitaciones.

1.1 Antecedentes

En los últimos años se ha observado la tendencia hacia un estilo de vida saludable; esta tendencia no ha sido pasajera y aunque fue adoptada inicialmente por las personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos altos, ha ganado adeptos en gran parte de la población a nivel mundial. El estilo de vida saludable se basa en la alimentación saludable, ya que según estudios científicos realizados en las últimas décadas el tipo de alimentación influye en las neuronas, en las capacidades cognitivas, en la salud física en general e incluso en trastornos psicológicos por lo que la alimentación es fundamental para la vida. (Garfella, 2017)

Los efectos de la mala alimentación no son sólo un problema individual, se ha observado que constituye un problema de salud pública porque es la principal causa del desarrollo de enfermedades no transmisibles que afectan a gran parte de la población en el mundo, lo que ocasiona muertes prematuras y una gran carga para los gobiernos. Es por esta razón que desde hace unos años se han establecido políticas públicas orientadas a promover un cambio en los hábitos alimenticios.

En el Perú, también existe una creciente preocupación por la alimentación saludable, más aún en medio de la pandemia mundial por la COVID-19 que ha demostrado que las personas que presentan comorbilidades como obesidad y diabetes mellitus tienen mayor probabilidad de desarrollar cuadros graves que pueden causar incluso la muerte. Los consumidores han buscado en la alimentación saludable una forma para fortalecer su sistema inmunológico y defenderse mejor del virus SARS-CoV-2.

Por otra parte, la respuesta de los gobiernos a la pandemia de la COVID-19 ha generado rápidamente cambios en el consumidor ya que se ante circunstancias inusuales han tenido que cambiar sus hábitos. Como resultado se observa una mayor penetración del internet en los hogares, el incremento del comercio electrónico, la menor frecuencia de compra de alimentos y el mayor

ticket promedio de compra. Además, se observa la preferencia por canales de distribución que ofrezcan productos variados como los supermercados y mercados de abastos para encontrar la mayor cantidad de productos en un solo lugar. Por otro lado, el incremento de los servicios de delivery ha permitido que los consumidores puedan acceder a productos en la comodidad de su hogar y limitar el contacto entre las personas. La necesidad creada por las condiciones de vida durante la pandemia ha permitido que más consumidores no sólo prueben las compras por internet, sino que las prefieran porque son fáciles, rápidas y están ampliamente disponibles.

Desde el año 2019, los fabricantes de productos ultra procesados tienen la obligación de colocar octógonos en los empaques para alertar a los consumidores sobre la presencia de sustancias dañinas para la salud. Según (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), 2020), el 72.5% de los consumidores peruanos presta algún tipo de atención a los octógonos colocados en los empaques de los alimentos; de este grupo el 47.1% dejó de comprar los productos y el 51.8% los compra con menos frecuencia y/o en menor cantidad por lo que el impacto de los octógonos ha sido significativo. Esto ha llevado al consumidor a buscar productos alternativos en tiendas especializadas que brinden alimentos envasados saludables e innovadores. Este incremento de la demanda se ha visto parcialmente satisfecho, porque si bien es cierto que existen este tipo de tiendas, los productos que brindan tienen en su mayoría precios bastante superiores a los productos ultra procesados tradicionales por lo que la adquisición se restringe a un grupo pequeño de consumidores de alto poder adquisitivo. Además, la mayoría de estas tiendas se centra sólo en la comercialización y no en la educación del consumidor que es vital para fomentar el consumo.

1.2 Idea de Negocio

Ante la necesidad de los consumidores de adquirir productos envasados saludables a precios accesibles, informarse sobre los beneficios de estos para cambiar sus hábitos alimenticios y reducir el tiempo que les toman las tareas domésticas por el acelerado estilo de vida actual, surge esta propuesta de negocio que se centra en la creación de una tienda online especializada en la venta de alimentos envasados saludables pertenecientes a las categorías de granos, cereales, aceites, pastas y otros. La propuesta distintiva se basa en ofrecer una adecuada orientación acerca de los tipos de productos, sus usos, características, beneficios y composición. Debido a la gran

variedad de productos disponibles en el mercado, el consumidor requiere más información para tomar una decisión adecuada según sus necesidades y esto demanda una inversión de tiempo adicional de la que el consumidor a menudo no dispone. Además, este tipo de productos a menudo no se consiguen fácilmente en supermercados, bodegas, mercados de abastos, entre otros, ya que estos establecimientos se enfocan en productos tradicionales que son ultra procesados y/o tienen octógonos que alertan sobre su contenido de sustancias dañinas para la salud. Es por este motivo que se busca brindar en un sólo lugar una selección de los mejores productos alimenticios disponibles en el mercado que faciliten un estilo de vida saludable.

El público objetivo se enfoca en personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C que residan en Lima Metropolitana. Estas personas se encuentran en el rango de 25 a 55 años, poseen estilos de vida sofisticados o modernos, se preocupan por su salud, buscan cambiar sus hábitos alimenticios o incluyen algún producto saludable en su alimentación.

1.3 Objetivos

Esta sección presenta los objetivos generales y específicos para la propuesta de negocio.

1.3.1 Objetivo general

Evaluar la viabilidad comercial, operativa, económica y financiera de una tienda online especializada en la comercialización de alimentos saludables en Lima Metropolitana.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar el mercado para establecer la demanda potencial de alimentos saludables en Lima metropolitana para los niveles socioeconómicos B y C.
- Definir los factores críticos de éxito, mediante la elaboración de un benchmarking.
- Identificar las estrategias necesarias para establecer una tienda online especializada en la comercialización de alimentos saludables.
- Elaborar el modelo de negocio, el plan de marketing y el plan de operaciones para desarrollar la propuesta de negocio.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera de la propuesta de negocio.

1.4 Alcance

La investigación se realizó para determinar la viabilidad de una tienda online enfocada en la comercialización de alimentos saludables envasados en Lima metropolitana. El alcance de la investigación se describe a continuación en los aspectos geográficos, demográficos y temporales:

- Aspecto geográfico: La investigación realizada para desarrollar este plan de negocio fue realizada en Lima metropolitana, por lo que los resultados obtenidos sólo podrán usarse para este lugar.
- Aspecto demográfico: El alcance de la investigación de mercado realizada tuvo como participantes a hombres y mujeres de 18 a 55 años que residen en Lima metropolitana.
- Aspecto temporal: Dado que se trata de un mercado dinámico, la información recopilada sobre estudios de mercado, censos, comportamiento del consumidor y variables de marketing (precios, productos, plaza, promoción) tienen una gran variabilidad. Por tanto, se debe revisar periódicamente la validez de la información recopilada ya que esta es actual y útil en un periodo de máximo cinco años.

1.5 Limitaciones

Las principales limitaciones durante el desarrollo del plan de negocio se describen a continuación:

- El presente trabajo se limita a probar la factibilidad para la implementación de una tienda online especializada en alimentos saludables, mas no en la ejecución del proyecto.
- Como parte de la investigación de mercado, se realizó una encuesta mediante un formulario online debido a la pandemia del Covid-19. El muestreo fue por conveniencia y los participantes fueron limitados.
- La propuesta de negocio se enfoca en las personas que pertenecen al nivel socioeconómico B y C debido a que constituye más del 50% de la población de Lima Metropolitana. Sin embargo, en una primera etapa de implementación, el negocio se limita geográficamente sólo a las zonas dos, cuatro, seis, siete y ocho de Lima Metropolitana por el alto porcentaje de personas en los niveles socioeconómicos B y C.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se detallan los conceptos necesarios para el desarrollo de la propuesta de negocio. Se explica la importancia de los hábitos saludables, especialmente de la alimentación, ya que es uno de los principales factores de riesgo en el desarrollo de enfermedades no transmisibles o crónicas (ENT) que, tienen una alta tasa de mortalidad. Asimismo, se define qué es el sobrepeso y la obesidad y su incidencia en peruanos mayores a 15 años por departamento, por área rural y urbana, por género y grupo etario. Finalmente, se detalla la Ley de Alimentación Saludable y el impacto que ha tenido en los consumidores.

2.1 Definición de Salud

Según (Organización Mundial de la Salud (OMS), s.f.), la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, lo que sugiere que la salud depende de mantener un estilo de vida saludable y para esto se deben cultivar hábitos saludables como: alimentación nutritiva, ejercicio físico, prevención de enfermedades, evitar productos tóxicos (alcohol, drogas, tabaco, etc.), higiene, descanso adecuado, trabajo, contacto con el medioambiente, recreación y actividad social (Sanitas, s.f.).

2.2 Las Enfermedades No Transmisibles o Crónicas (ENT)

Las enfermedades no transmisibles son un grupo de enfermedades diversas, de larga duración y con una progresión generalmente lenta que afectan a todos los grupos de edad y representan aproximadamente el 70% de las muertes prematuras en el mundo, especialmente en los países de ingresos medianos y bajos (Mohammed, 2018). Las principales ENT son: diabetes, cáncer, enfermedades cardiovasculares y respiratorias crónicas (Organización Mundial de la Salud (OMS), 2013). Dado que estas enfermedades se desarrollan por factores de riesgo como: el consumo de tabaco, uso nocivo del alcohol, régimen alimentario poco saludable, baja actividad física y factores de riesgo sociales se pueden prevenirse en gran medida y controlarse mediante políticas y normas públicas, e intervenciones con respecto al modo de vida.

En el Perú, las enfermedades no transmisibles representan más del 50% de la carga de enfermedades (Organización Panamericana de la Salud (OPS), s.f.). Para estas enfermedades, la tasa de mortalidad se encontraba entre 50% y 75% según los departamentos del Perú en 2006 lo que representa un incremento considerable respecto a la tasa de mortalidad de 1990 que se encontraba entre 30% y 55%. En Lima y Callao, la tasa de mortalidad es de 75% (Robles, 2018).

Según el estudio realizado en 2016 por el INEI en personas de 15 años a más, el 2.9% padece Diabetes Mellitus (DM) y el 12.7% padece hipertensión. En Lima, los porcentajes son de 4.6% para DM y de 16.1% para hipertensión, ambos por encima de la media nacional (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016). Además de la mala alimentación, existen en Perú factores de riesgo sociales que contribuyen al incremento de las enfermedades no transmisibles como la pobreza, la falta de educación, el género y la urbanización (Robles, 2018).

2.3 Sobrepeso y Obesidad

La OMS define el sobrepeso y la obesidad como “una acumulación anormal o excesiva de grasa que supone un riesgo para la salud” (Organización Mundial de la Salud (OMS), s.f.). El consumo de alimentos procesados y bebidas con alto contenido calórico que tienen azúcar, grasas y harinas refinadas, y la poca actividad física causan sobrepeso y obesidad porque existe una diferencia entre la energía consumida por el organismo y la energía adquirida a través de la alimentación. En adultos, el parámetro más usado para medir el sobrepeso y la obesidad es el Índice de Masa Corporal (IMC) que, se calcula como la relación entre el peso (en kg) y el cuadrado de la talla (en metros) de una persona; este valor es el mismo para hombres y mujeres de cualquier edad (Organización Mundial de la Salud (OMS), s.f.). Según el valor del IMC se determina si la persona tiene un peso adecuado, ya que valores altos del índice de masa corporal se asocian con diabetes tipo 2 y con alto riesgo de morbilidad y mortalidad cardiovascular. Si el IMC es mayor a 25 se considera sobrepeso y si es mayor a 30 se considera obesidad (Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP), 2010).

En América, el 62% de los adultos y el 20% a 25% de los niños y adolescentes tienen sobrepeso o son obesos (Organización Panamericana de la Salud (OPS), s.f.). En el Perú, en 2019, el 60.1% de las personas de 15 años a más tenían sobrepeso y obesidad, un aumento de 6.3% respecto al 2016. En Lima, el 39% de las personas tiene sobrepeso y el 25% obesidad; esta última

tiene una mayor incidencia en zonas urbanas que en zonas rurales (Organización Panamericana de la Salud (OPS), s.f.).

2.4 Clases de Alimentos

Los alimentos pueden dividirse en cuatro tipos que se describen a continuación:

- **Productos naturales:** son aquellos que se han extraído de la naturaleza, pero pueden haber atravesado transformaciones químicas o biogénicas y es posible que se hayan usado pesticidas u otras sustancias para su cultivo y cuidado. Estos productos pueden ser llamados “productos convencionales porque la agricultura convencional utiliza procesos e insumos que empobrecen los alimentos y afectan tanto a la salud humana como al medio ambiente” (Higuchi, 2015).
- **Productos saludables:** son aquellos que favorecen el desarrollo de una vida sana y tienen relación con una alimentación equilibrada. Estos productos tienen “menor contenido de grasas sólidas, bajo contenido de glúcidos simples, elevada cantidad de fibra, vitaminas y minerales, entre otras características”. (Higuchi, 2015)
- **Productos funcionales:** “son aquellos que benefician una o más funciones del cuerpo en una forma relevante para mejorar el estado de la salud y el bienestar” (Higuchi, 2015). Estos productos tienen alguna de las siguientes características: enriquecimiento del producto por añadido de una sustancia que está presente en el producto, sustitución de un componente con una sustancia similar pero más saludable, enriquecimiento del producto por añadido de una sustancia que no está presente en el producto y eliminación de un componente no saludable. Algunos ejemplos de estos productos son “los probióticos, los prebióticos y los que contienen omega 3” (Higuchi, 2015).
- **Productos orgánicos, ecológicos o biológicos:** son alimentos sanos y de calidad derivados de un sistema de producción que evita el uso de químicos sintéticos como: fertilizantes, pesticidas hormonas, antibióticos y/o transgénicos. Su cadena productiva involucra la selección del suelo, semillas, métodos de riesgo, el control de plagas y enfermedades; todo el proceso productivo debe ser regido por métodos orgánicos. (Higuchi, 2015)

Según los tipos de productos, se observa que un producto saludable puede ser natural, funcional e incluso orgánico; aunque lo inverso no es necesariamente cierto. La propuesta de

negocio se enfoca en productos saludables envasados debido a que los consumidores buscan reemplazar productos alimenticios envasados que contienen sustancias dañinas indicadas por los octógonos.

2.5 Productos Saludables

La alimentación saludable debe contener carbohidratos, proteínas, grasas, vitaminas y minerales; estos se obtienen a través de diversos tipos de alimentos como cereales, menestras, grasas, lácteos, carnes, frutas y vegetales. Aunque todos los alimentos pueden contener carbohidratos, proteínas, grasa, se asocian el alimento como fuente de alguno de estos macronutrientes o vitaminas y minerales según el mayor porcentaje que contenga (Serrano, 2019). La energía que se obtiene por medio de la alimentación debe provenir en un 55% de los carbohidratos, en un 30% de las grasas y el 15%, de las proteínas (Organización Mundial de la Salud (OMS), 2003).

Se recomienda consumir con moderación alimentos procesados como quesos, pan, mermeladas o jamones, entre otros porque tienen alto contenido de sal o azúcar y evitar alimentos ultra procesados como bebidas gaseosas, jugos de frutas azucarados envasados, yogures azucarados y con colorantes, papas fritas envasadas, entre otros por sus excesivas cantidades de sodio, azúcar, grasa saturada y grasa trans. Sobre los alimentos culinarios, se recomiendan aquellos que son natural como ajíes, hierbas aromáticas, pimienta, comino, ajos, entre otros y usar con moderación el aceite, azúcar y sal (Serrano, 2019).

A pesar de las recomendaciones dadas por los expertos en alimentación, las personas no se alimentan sólo de productos naturales sino que compran productos envasados y según (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), 2020), como consecuencia de los octógonos que indican cantidades altas de grasas saturadas y trans, sodio y azúcar, las personas buscan productos para reemplazar a los productos envasados tradicionales. Debido a la necesidad de los consumidores de contar con productos saludables, el plan de negocio propone ofrecer algunos de los alimentos que se describen en el Anexo I que son grasas, legumbres, cereales, harinas, leches vegetales, condimentos, infusiones, snacks y azúcares añadidos.

2.6 Clasificación de los consumidores de productos saludables

Según el nivel de interés en los productos que promueven la salud y la seguridad medioambiental, el grupo Natural Marketing Institute (NMI) clasifica a los consumidores en cinco tipos que se describen a continuación.

- **Consumidores Lohas:** son aquellos que tienen un estilo de vida sano y sostenible, según sus siglas en inglés *lifestyles of health and sustainability*. Estos consumidores compran productos orgánicos mediante una acción motivada por creencias sobre su percepción de la salud, la calidad, el buen sabor, la sostenibilidad y lo natural y nutritivo del producto. Consideran que los productos orgánicos son amigables con el medio ambiente por lo que su consumo es ético o sustentable. Además, les preocupa que los productores tengan buenas prácticas agrícolas y que el empaque no dañe al medio ambiente (Higuchi, 2015).
- **Consumidores naturalites:** son aquellos que priorizan la salud personal, incluso antes que el medio ambiente; compran con frecuencia productos orgánicos como primera opción y productos naturales o saludables como segunda opción de compra (Higuchi, 2015).
- **Consumidores drifters:** son aquellos que se orientan por la moda, por lo que su lealtad a la sostenibilidad no es constante. Compran productos de marca o *premium*, revisan las etiquetas, son escépticos respecto a si el producto es realmente orgánico. Su compra obedece a una presión social y generalmente dejan de lado lo medioambiental (Higuchi, 2015).
- **Consumidores convencionales:** son aquellos prácticos y racionales, se preocupan por la forma en que utilizan su dinero y optan por la opción de alimentos más económica ya que son muy sensibles al precio. Cuando los precios son económicos, siguen la tendencia, pero en general piensan que los beneficios ecológicos son de carácter secundario (Higuchi, 2015).
- **Consumidores despreocupados:** son aquellos que están desvinculados de las consideraciones actuales respecto al medio ambiente y la sociedad. Estos consumidores priorizan su estilo de vida y retos diarios, y percibe que la vida útil de los productos orgánicos es corta (Higuchi, 2015).

Dado que la propuesta de negocio se enfoca en productos saludables cuyos precios son mayores a los productos convencionales y en consumidores preocupados por la alimentación saludable, los grupos de consumidores potenciales son los LOHAS, los naturalites y los drifters.

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo describe el contexto global y peruano, se incluyen datos de la población mundial y peruana, información sobre los principales retailers de productos saludables en el Perú y el Mundo, e información sobre la pandemia de la COVID-19 y sus efectos. Por otro lado, se analizan las tendencias actuales como la vida saludable y su relación con la alimentación, las tendencias globales de consumo y la oferta de productos envasados saludables, el consumo de alimentos en Perú y las marcas más consumidas de FMCG. Finalmente, se describen las tendencias e innovaciones del sector del retail y el crecimiento del comercio electrónico.

3.1 Entorno Global

En esta sección se describe la población mundial, algunas tendencias en América Latina y los principales supermercados de productos saludables en el mundo por región.

3.1.1 Población

En el 2020, se estima que la población en el mundo es de 7, 794 millones de habitantes y se espera que en el 2050 sea de 9, 735 millones. América Latina y el Caribe tienen 653.9 millones de habitantes y representan 8.4% de la población mundial en el 2020. En América los países más poblados son Estados Unidos, Brasil y México; Perú se encuentra es el séptimo país más poblado con 32.6 millones de habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020).

3.1.2 Mega tendencias en América Latina

Según (Price, 2017), América Latina presentará cinco mega tendencias en los próximos años que son incremento de personas de tercera edad, creciente individualismo, emigración, perturbación tecnológica y conectividad. A continuación, se describen estas tendencias brevemente.

- Incremento de las personas de la tercera edad: América latina es la región que más rápido está envejeciendo, el porcentaje de gente en edad de trabajar (15 a 60 años) aumentará sólo hasta el 2025.

- Individualismo creciente: La familia nuclear está siendo sustituida por otras estructuras familiares y no familiares como: personas que viven solas, madres y padres solteros, parejas sin niños y familia extendida.
- Emigración: Aprovechamiento de oportunidades laborales ante la escasez laboral.
- Perturbación tecnológica: Se implementarán tecnologías disruptivas en múltiples industrias como la impresión 3D, el uso de materiales avanzados, el Internet de las cosas (IoT), la robótica, la creación de vehículos autónomos, energía renovable, tecnología de la nube, entre otros.
- Conectividad y medios sociales: El aumento de los usuarios de smartphones creará una reducción de la privacidad y aumento de la transparencia, mayor acceso a la información y menos contacto humano.

3.1.3 Principales tiendas de productos saludables a nivel global

La oferta de productos saludables en el mundo es variada y depende de varios factores como el país, la ciudad, la normativa, la demanda específica, entre otros. Con la finalidad de evaluar los retailers de productos saludables más importantes en el mundo, se ha seleccionado el Supermercado Jumbo por su presencia América Latina (Colombia y Argentina), Whole Foods Market como referente en Norteamérica y el Reino Unido, y Alnatura por su presencia en Europa; sus características generales se detallan en el Anexo II.

3.2 Entorno Peruano

En el entorno peruano se evaluará la población total y su proyección para los años próximos. Dado que la propuesta de negocio se desarrollará dentro de Lima Metropolitana, se incluyen estadísticas sobre la población, los niveles socioeconómicos por zonas y el perfil de personas. Finalmente, se incluyen las características generales de los negocios de alimentos saludables más importantes en Lima metropolitana.

3.2.1 Población peruana

En el Perú, al 30 de junio del año 2020, se estima que hay 32 millones 625 mil 948 personas. De este total, 16 millones 190 mil 895 son hombres y 16 millones 435 mil 53 son mujeres, una relación de 0.99 a 1 entre hombres y mujeres. El incremento natural de la población es de *11,5 por*

cada mil habitantes; sin embargo, considerando la migración que ha experimentado el país, la tasa de crecimiento total es de 15 por cada mil personas. La esperanza de vida de los peruanos ha aumentado en 11 años aprox. Si se mantienen las condiciones de mortalidad del 2020, se estima que la población vivirá, en promedio, 76,9 años (74,1 años los hombres y 79,5 las mujeres). Sin embargo, esta estimación no considera aún el efecto de la pandemia de la COVID-19 (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020).

3.2.1.1 Población proyectada y tasa de crecimiento

Aunque se observa un descenso en la tasa de crecimiento a partir de la década de los setenta, en términos absolutos la población ha aumentado debido a la importante proporción de población joven en la cual la fecundidad es mayor y por la ola de inmigración de población venezolana. La disminución de la fecundidad es una de las razones principales por las que se estima que el Perú alcanzará su población máxima en el año 2061, con un total de 39 millones 793 habitantes. El departamento de Lima alcanzará su población máxima en 2030 con 12.2 millones de habitantes aproximadamente (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020). El Anexo III contiene información sobre la proyección de la población peruana para las próximas décadas.

3.2.1.2 La Población Económicamente Activa (PEA)

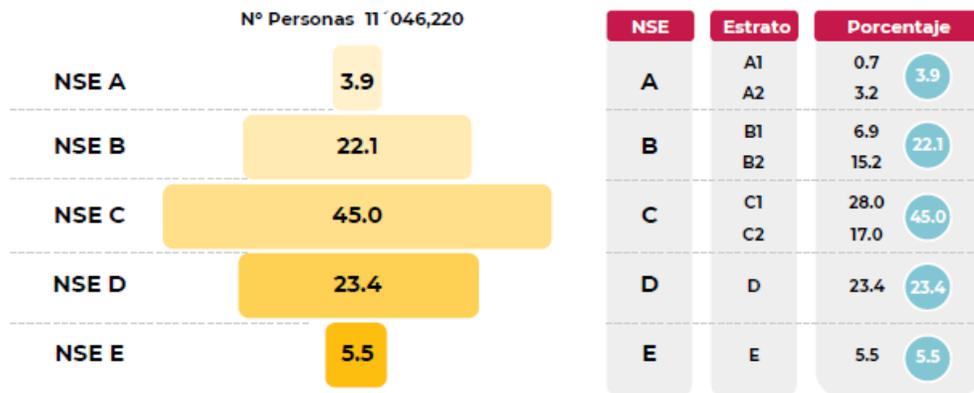
Las personas en edad de trabajar (PET) de 14 años a más son 25,109,400 y son la oferta potencial de trabajo en el Perú según cifras del 2019, como muestra la tabla 3.7. En este grupo el 47,9% son hombres y el 52,1% mujeres. La PET está conformada por la población económicamente activa (PEA) de 17,970,800 personas, de las cuales 17,307,300 tienen empleo y 663,500 buscan empleo activamente, y por la población económicamente no activa (NO PEA) que está compuesta por estudiantes a tiempo completo, amas de casa, jubilados, enfermos y personas con discapacidad; este grupo consta de 7 millones 138 mil 600 personas (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020).

3.2.2 Lima Metropolitana

Lima metropolitana tiene 11 millones de personas aproximadamente, de estas el 22.1% y 45% pertenece al nivel socioeconómico B y C, respectivamente como se muestra en la Figura 3.1. Si agrupamos por hogares, tenemos unos 2.8 millones de hogares y la mayor proporción se

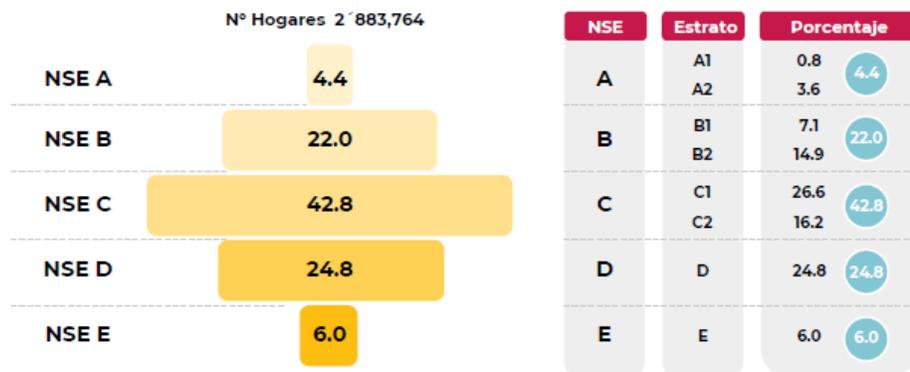
concentra en el nivel socioeconómico C con 42.8% de hogares, como se muestra en la Figura 3.2 (APEIM, 2020).

Figura 3.1. Distribución de personas según NSE en Lima metropolitana (2020)



Fuente: (APEIM, 2020)

Figura 3.2. Distribución de hogares según NSE en Lima metropolitana (2020)



Fuente: (APEIM, 2020)

3.2.3 Clase Media

Según (Instituto Peruano de Economía, 2019), actualmente no hay una definición única de clase media. Para determinar si un hogar pertenece a la clase media existe un primer enfoque que se basa en la educación, posesión de activos y características de las viviendas y un segundo enfoque que se basa sólo en el ingreso monetario mensual que es más usado por los organismos internacionales porque es más fácil de medir y permite realizar comparaciones internacionalmente.

En el Perú, el primer enfoque se expresa en la clasificación de niveles socioeconómicos que es usada por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim), pero no existe un acuerdo único de qué niveles pertenecen a la clase media. Aunque en la década de 1990 se consideraba sólo al nivel socioeconómico B como clase media, la mejora de los ingresos en los años siguientes permitió que el nivel socioeconómico C sea considerado también como clase media. Por encima de la clase media se encuentra el nivel socioeconómico A y por debajo los niveles socioeconómicos D y E (IPSOS, 2015). Para este plan de negocio se considera que la clase media está formada por los niveles socioeconómicos B y C cuyos ingresos se encuentran entre 7,309 y 4,239 soles según el enfoque utilizado por Apeim. En estos niveles el gasto mensual en alimentos se encuentra entre 1,477 y 1,286 soles lo que representa el 29% de los ingresos del nivel C y el 40% en el nivel B (APEIM, 2020).

Según (Trujillo, 2019), en el estudio realizado por Arellano Marketing el 75% de los consumidores en Perú se considera de clase media, asisten a centros comerciales y esperan estándares similares a los que conocen. El 30% de estos consumidores es la clase media tradicional cuyos gustos están influenciados por la clase alta, mientras que el 70% es la nueva clase media que se ubica en las periferias, tienen patrones de compra y gustos propios que no son influenciados por la clase alta, realiza compras especialmente en el canal moderno, tienden a comprar productos de menor precio y algunos de marca. Este es un segmento atractivo para las empresas porque representa el segmento más grande en Perú y ha tenido un crecimiento continuo en los últimos años que se ha detenido sólo a raíz de la pandemia del Covid-19, pero se espera que esta sea una situación temporal (Diario Gestión, 2020).

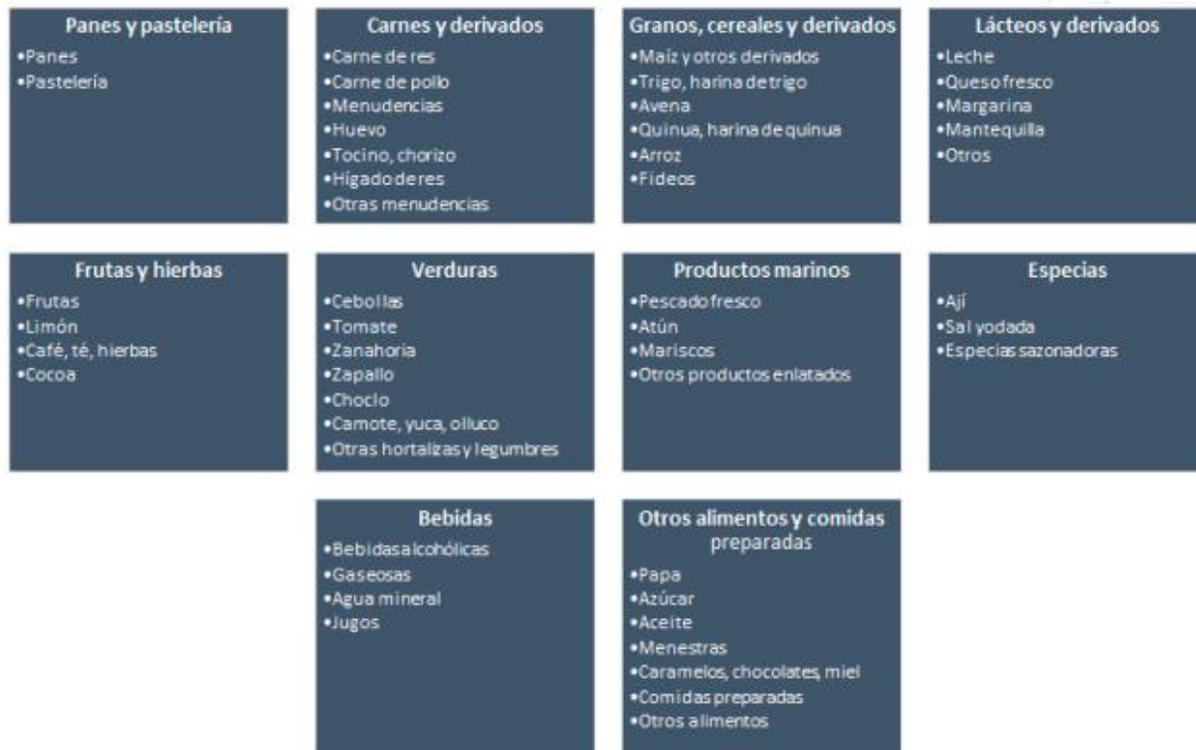
3.2.4 El consumo de alimentos

Según (Rodríguez, 2021), la canasta básica de alimentos en 2021 para una familia de 4 personas es de 804 soles mensuales, es decir 201 soles por persona. Sin embargo, considerando el nivel socioeconómico, este monto puede variar según el nivel de ingresos. De acuerdo con los estudios realizados por INEI, la canasta básica de alimentos para una familia en Lima metropolitana debe contener los alimentos necesarios para cubrir las necesidades nutricionales diarias de una familia conformada por dos esposos y 4 niños para obtener 2,168.8 kcal y 68.3g de proteína por persona. El contenido de la canasta básica de alimentos diaria es el siguiente: leche (2 litros), huevos (2 unidades), hígado (0.25kg), jurel (0.5kg), hortalizas (1.645kg), piña (0.03kg),

naranja (0.25kg), plátano (3 unidades), papa blanca (1kg), arroz (0.84kg), pan (19 unidades), azúcar blanca (300g), sal (300g), canela (0.01kg). El costo de esta canasta se establece según los precios promedio de mercado y es un indicador para establecer la línea de pobreza extrema, que es un indicador monetario para determinar el número de personas en pobreza extrema, es decir aquellos cuyos ingresos son menores al costo de la canasta básica de alimentos y no pueden cubrir sus necesidades nutricionales mínimas (Flores, 1994). Se debe tener en cuenta de que esta canasta básica se elabora considerando las necesidades nutricionales mínimas al menor costo posible para determinar la línea de pobreza, por lo que no considera los gustos y preferencias de los consumidores de los distintos niveles socioeconómicos ni representa su gasto real en la compra de alimentos.

Según (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2021), el consumo de alimentos en los hogares en el periodo de un mes se puede aproximar con la información obtenida en la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG); estos alimentos se clasifican en 10 grupos que son panes y pastelería; carnes y derivados; granos, cereales y derivados; lácteos y derivados; frutas y hierbas; verduras; productos marinos; especias; bebidas; comidas preparadas y otros alimentos (incluye abarrotes y snacks) como se muestra en la figura 3.3.

Figura 3.3. Alimentos consumidos en el hogar



Fuente: (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2021)

Según (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012), en Lima metropolitana el consumo promedio per cápita anual de alimentos es el siguiente: arroz (46.6 kg), avena (1.7kg), otros cereales (0.5kg), harina (1kg), galletas (1.9kg), pan (23.6kg), pasteles y tortas (1.8kg), fideos (9.5kg), pollo (26.1kg), carne vacuno (5.3kg), aceite vegetal (5.4 litros), plátano (14.2kg), manzana (6.5kg), mango (2.1kg), azúcar (17.2kg), otras frutas, verduras, menestras, pescados, mariscos, productos de panadería, entre otros. Este estudio no especifica las cantidades por nivel socioeconómico, pero según los quintiles de riqueza el consumo suele ser mayor al promedio per cápita para los niveles medio y alto.

Aunque a raíz de la pandemia del Covid-19 hubo una reducción de 17.4% en el gasto promedio per cápita en el Perú, esta variación no afectó al gasto en alimentos dentro del hogar que siguió siendo el gasto principal incrementándose en 5.6% en el 2020, lo que significó un incremento absoluto del 1.8% respecto al 2019. Esto es un indicador de las prioridades que establecen las personas en su estructura de gastos y se explica porque hubo una reducción en el gasto de otros rubros como vestimenta, calzado, transporte y alimentos consumidos fuera del

hogar, principalmente. El gasto promedio en alimentos en 2020 fue de 20.4% en carnes y derivados, 19.5% en otros alimentos (abarrotes) y comidas preparadas, 15.1% en granos y cereales, 11.9% en lácteos, 11.3% en bebidas, 7.7% en productos marinos, 5.6% en frutas y hierbas, 4.7% en verduras, 2% en panes y pastelería, 1.5% en especias (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2021).

Según (CPI, 2008), los alimentos más consumidos en los hogares de Lima metropolitana para los niveles alto y medio son: arroz (99.8%), aceite (99%), fideos (100%), harina (83.5%), mantequilla (68.3%), margarina (71.5%), infusiones filtrantes (90.8%), café instantáneo (79.7%), avena (78.6 %), achocolatados y cocoas (53.4%), cereales (77.6%), lácteos y productos de limpieza. El 60% de estos consumidores aproximadamente realiza compras en el canal moderno. En un estudio más reciente realizado por Nielsen, el 80% de los peruanos de la clase media alta redirecciona sus compras hacia retailers que ofrecen productos saludables (Diario Gestión, 2019). Según (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2021), se ha incrementado el consumo de alimentos saludables en Perú en los últimos años, por lo que se ha abierto el mercado para emprendimientos que comercialicen este tipo de alimentos y bebidas que promueven mejores hábitos para las personas y sean respetuosos con el medioambiente. Además, debido a la pandemia se ha acelerado el crecimiento del comercio electrónico lo que ha favorecido el comercio minorista por medios digitales y se espera que esta tendencia siga en aumento.

3.2.5 Principales tiendas de productos saludables

Debido al interés y preferencia de los consumidores por alimentos saludables, orgánicos y naturales surgieron en Lima bodegas, tiendas y supermercados especializados que ofrecen este tipo de productos y tienen tanto presencia física como online. Algunas de las más conocidas son: Flora y Fauna, Mercadillo, Madre Natura, La Sanahoria, Salvia, La Colorada, Ecotienda, entre otras. El Anexo II contiene las características generales de algunos de los principales tipos de retailers de productos saludables en Lima que son Flora y Fauna (supermercado con tiendas físicas), Mercadillo (supermercado online) y Madre Natura (tienda de alimentos saludables).

Los supermercados tradicionales Wong, Plaza Veja, Tottus, Metro y Vivanda que comercializan muchos tipos de productos y tienen tanto presencia física como online incluyeron algunos alimentos saludables dentro de su portafolio, pero con una variedad limitada. Tienen

tiendas físicas en distintos puntos de Lima y ofrecen el servicio de delivery express en 90 minutos para zonas aledañas a las tiendas físicas y delivery en 24 horas para otras zonas. El supermercado Freshmart que también se encuentra en esta categoría, es el que más variedad de alimentos saludables ofrece, sólo tiene presencia online y ha ampliado su zona de delivery en 2021 para incluir distritos fuera de Lima moderna. A pesar de la crisis económica por la pandemia del Covid-19, durante el año 2020 Freshmart tuvo un crecimiento en ventas del 350% respecto al año anterior, al facturar 17.3 millones de soles en 2020. La empresa fue adquirida por Jüsto en 2021 y ha incrementado su variedad de productos y cobertura (Noceda, 2021). Actualmente, ofrece el delivery express en menos de 2 horas para máximo 15 productos en los distritos de San Isidro, Miraflores, Surco, San Borja y La Molina; para otras zonas de Lima metropolitana, Callao y la zona Sur de Lima hasta Asia ofrece el delivery en 24 horas.

Los supermercados especializados que sólo comercializan alimentos saludables en diversas categorías son Flora y Fauna, y Mercadillo. Flora y Fauna tiene tiendas físicas en Miraflores, San Borja, Surco y La Molina, y tienda online para atender a Lima, Callao y la zona sur de Lima hasta Asia. Ofrece delivery express en 90 minutos a zonas aledañas a las tiendas físicas y delivery en 24 horas para otras zonas. Por otro lado, Mercadillo sólo tiene presencia online con cobertura en Lima y Callao, ofrece el delivery express en 90 minutos para los distritos de Lima moderna y delivery en 24 horas para otras zonas, pero los costos son elevados para compras de más de 3kg y para los distritos fuera de Lima moderna.

Existen otros retailers como mercados especializados que sólo comercializan alimentos saludables pero que tienen menor variedad de productos que los supermercados especializados como Thika Thani Market (en Miraflores y San Borja), Market Bivo (en Magdalena y San Isidro), Lima Orgánica (sólo presencia online) que ofrecen delivery en 24 horas. También existen tiendas especializadas que brindan alimentos saludables exclusivamente, cuentan con una buena variedad de productos y también ofrecen el delivery en 24 horas; estos retailers como La Sanahoria, Eco Tienda, Madre Natura y Verdeando se concentran en su mayoría en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y en menor medida en San Miguel, Jesús María y Lince (Organa, Organic & Fit, Supersano, entre otros); en la periferia de Lima sólo existen algunas tiendas físicas como Menta Orgánika, Nuna Orgánica y Manzana Orgánika en Chorrillos, San Martín de Porres, Los Olivos y San Juan de Lurigancho. Finalmente, también han surgido bodegas en distintas zonas de

Lima que han incluido algunos alimentos orgánicos y saludables en su mix de productos, pero tienen un alcance local y una variedad limitada de productos como La Colorada (Miraflores), La Calandria (Barranco), Green Express (Jesús María), Salvia (Surco), La Panela (Los Olivos), Renacer (San Miguel). Algunas de estas bodegas tienen presencia online y ofrecen delivery en las zonas aledañas.

Si bien sólo los grandes retailers ofrecen el delivery express en menos de 120 minutos este servicio se encuentra limitado a las zonas aledañas a las tiendas físicas o a algunos distritos de Lima top y tiene un costo entre 7 y 16 soles según la distancia. Por otro lado, aunque muchos retailers medianos ofrecen el delivery en 24 horas, este servicio tiene un costo que varía entre 7 y 10 soles para zonas cercanas a la tienda física y entre 11 y 30 soles en otras zonas; mientras que las bodegas más pequeñas sólo ofrecen delivery en las zonas cercanas a la tienda física. Dado que la mayoría de retailers se ubica en distritos de Lima Top, el costo del delivery para otros distritos es elevado, varía entre 15 y 30 soles e incluso puede ser más costoso si se trata de una compra total cuyo peso supere los 3kg (>3kg). Por ende, reducir el costo del delivery en distritos fuera de Lima top es una oportunidad de diferenciación.

Por otro lado, la percepción de los consumidores sobre la calidad de los productos en los diferentes retailers es que los alimentos saludables que se ofertan son de buena calidad, aunque la mayoría de marcas son nuevas o poco conocidas ya que más de 50 marcas se han lanzado en los últimos cuatro años y aproximadamente 100 marcas compiten en el mercado peruano por lo que aún es pronto para definir qué marcas permanecerán y se establecerán como referentes de este mercado en los próximos años (Salas, 2021). Los retailers tienen algunas marcas en común y conocidas como Dyfferent, América Orgánica, Andean Bites, Spread, Ayni, La Purita, Lakanto, Thaniyay, Tiyapuy, Isatella, entre otras y muchas marcas nuevas y/o poco conocidas por cada tipo de producto que tienen aceptación entre los consumidores. Además, la percepción del servicio ofrecido tanto para tiendas físicas como online se encuentra en el rango medio a alto por lo que es muy importante que los nuevos retailer igualen o mejoren la calidad de servicio. Finalmente, la mayoría de retailers no incluye información sobre los usos, beneficios y/o origen de los productos que comercializa y entre los pocos retailers que sí incluyen algún tipo de información esta es limitada a origen del producto o algunos beneficios, pero sólo para unos pocos productos por lo que esta característica presenta una oportunidad de diferenciación ya que es parte del servicio que

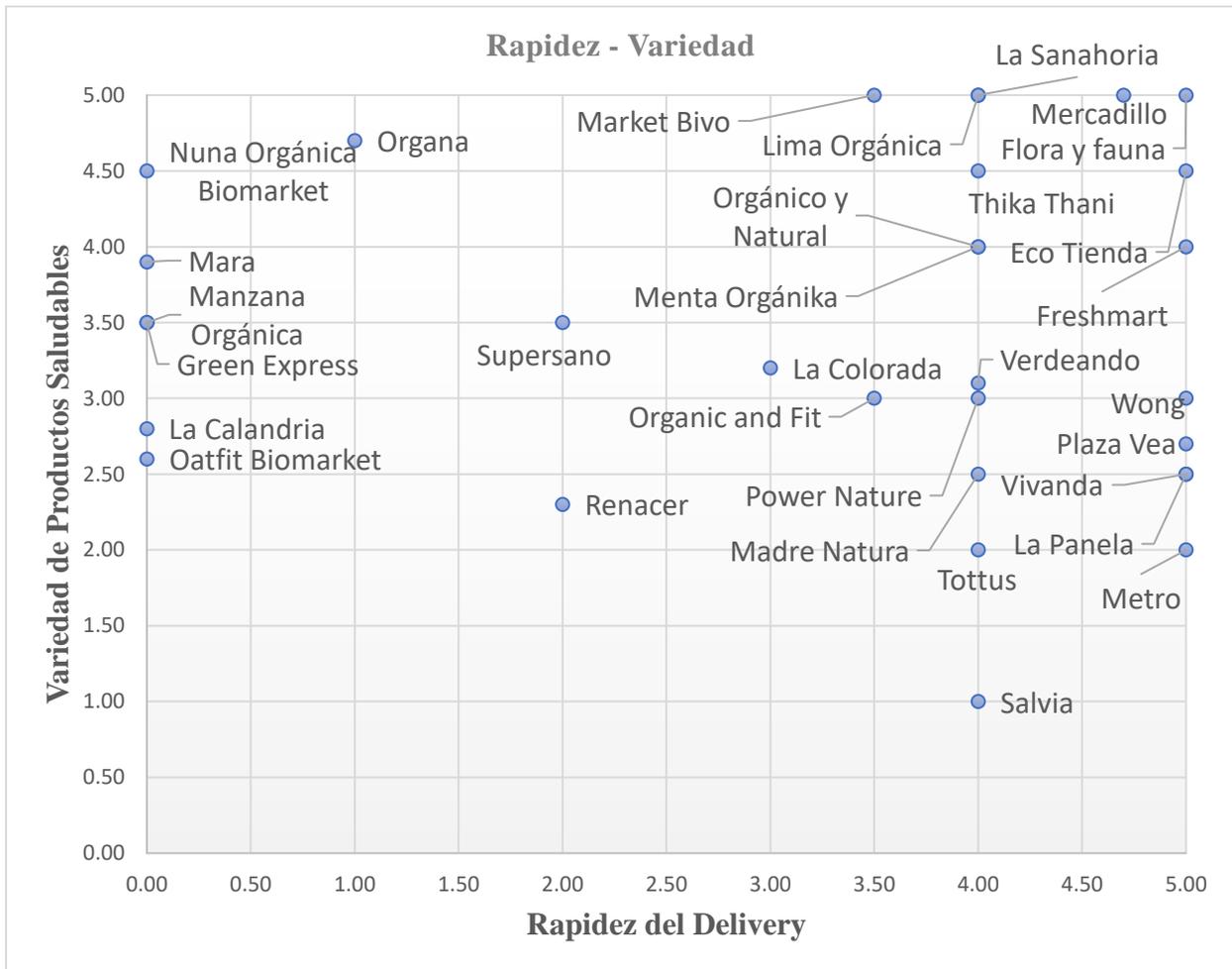
el consumidor espera en retailers especializados en distintas categorías. El plan de negocio que se propone se enfocará en la asesoría ya que es una característica que esta desatendida actualmente. Además, brinda la oportunidad de establecer a la tienda especializada como un referente en temas de alimentación saludable, lo que brinda al usuario una experiencia de compra de descubrimiento de productos y no sólo de ocasión de consumo.

Según la investigación de mercado realizada, se estableció una escala de Likert del 1 al 5, donde 1 significa muy malo y 5 significa muy bueno, para calificar las características de rapidez del delivery, variedad de productos saludables, calidad de servicio, y la asesoría sobre usos, beneficios y origen de los productos para los retailers de alimentos más conocidos en Lima; en los casos en que el retailer no tenía la característica indicada se colocó cero. No se incluyó la calidad de productos, ya que la percepción de los usuarios sobre los productos que se ofertan es que son de calidad. Las características mencionadas se encuentran graficadas en los mapas de posicionamiento de las figuras 3.4 y 3.5 para identificar que posición ocupan estas marcas en el mercado y qué posición podría ocupar la tienda especializada que propone este plan de negocio.

En la figura 3.4 se observa que son los supermercados especializados los que se encuentran con mayor ventaja sobre sus competidores por la gran variedad de productos y la opción de delivery en menos de 120 minutos. Sin embargo, este servicio no lo ofrecen a todos los distritos de Lima. Por otro lado, los retailer medianos se encuentran en la zona media del gráfico y se diferencian sólo en variedad ya que la mayoría ofrece el mismo tipo de delivery en 24horas. Según esta información, es importante el surtido de productos en la tienda online y la mejora de las condiciones de delivery en la tienda propuesta para mejorar la competitividad.

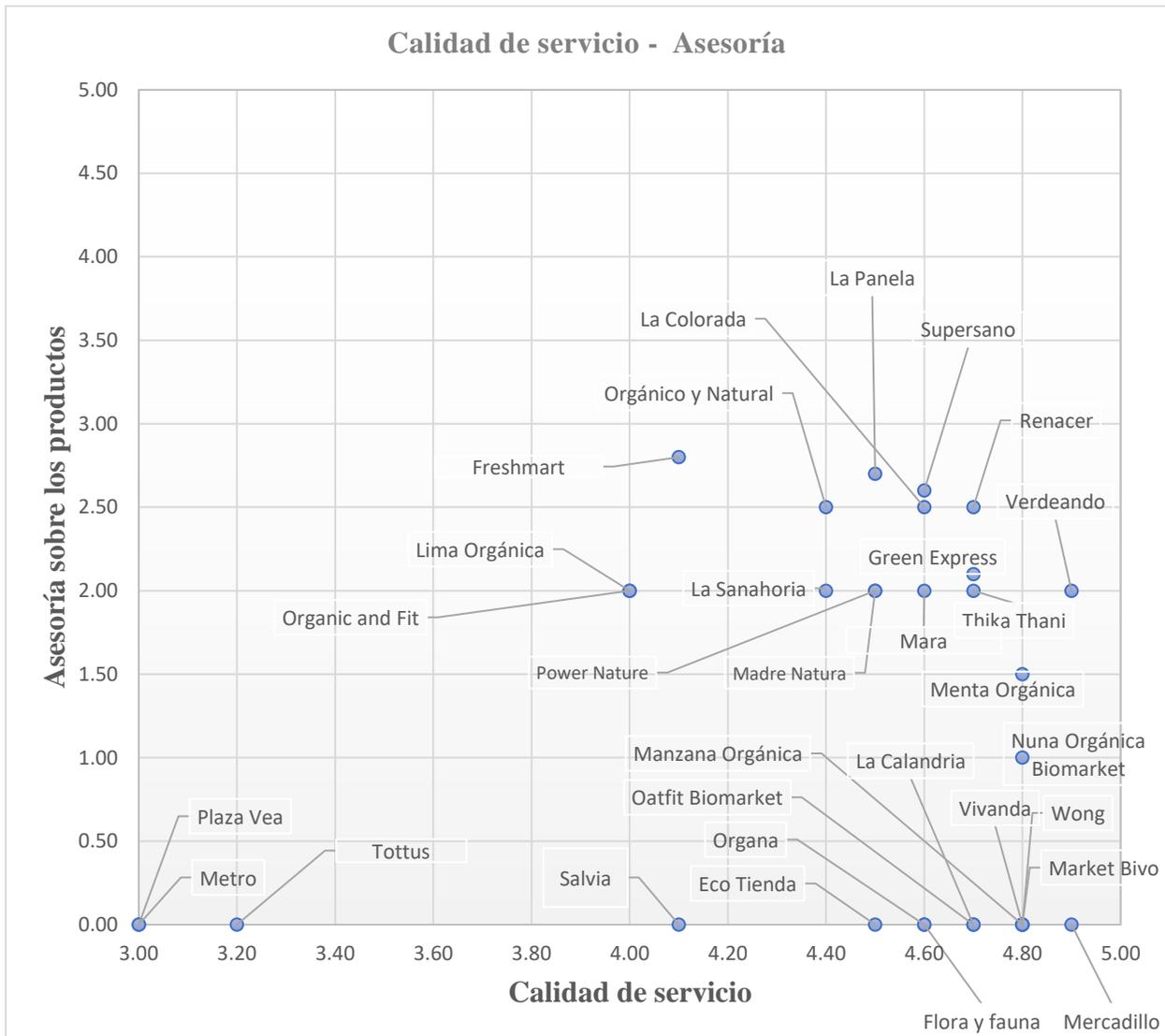
En la figura 3.5 se observa que para los retailers incluidos el puntaje mínimo en calidad de servicio es de 3 puntos por lo que será importante cuidar este aspecto porque el Cliente está acostumbrado a cierto nivel de servicio. Por otro lado, son pocos los retailers que brindan el servicio de asesoría sobre los productos, por tanto, la propuesta de valor de la tienda online propuesta en este plan de negocio puede usar esta característica como oportunidad de diferenciación.

Figura 3.4. Mapa de posicionamiento Rapidez del Delivery vs Variedad de Productos



Elaboración: Autora de la tesis

Figura 3.5. Mapa de posicionamiento Calidad de Servicio vs Asesoría



Elaboración: Autora de la tesis

3.3 La Pandemia del COVID-19

“El COVID-19 es la enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-Cov-2, coronavirus de tipo 2 causante del síndrome respiratorio agudo severo. El virus y la enfermedad que provoca no se conocían hasta que surgió el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019” (Organización Mundial de la Salud (OMS), 2021). El COVID-19 es una pandemia que ha afectado a todo el mundo y es un factor relevante porque ha cambiado la forma de vivir, trabajar, realizar compras y

las interacciones sociales en todo el mundo. Además, ha hecho notar la importancia de tener un estilo de vida saludable para evitar contraer enfermedades no transmisibles y ha favorecido las compras online y la penetración del internet en los hogares, lo que es favorable para este plan de negocios. El Anexo IV contiene información sobre la pandemia del Covid-19 y los riesgos asociados con la edad y las enfermedades no transmisibles.

3.4 Tendencias

Las tendencias son procesos de cambio que se observan en los grupos humanos; estas dan lugar a nuevas necesidades, deseos, formas de comportamiento y por tanto a nuevos productos y servicios.

3.4.1 Tendencia hacia una vida saludable

La tendencia hacia una vida saludable, que implica una mejora en la salud y el bienestar de las personas, es un fenómeno mundial que ha sido impulsado por las Naciones Unidas como una de sus prioridades estratégicas para alcanzar sus objetivos de desarrollo sostenibles (ODS). Aunque la salud y el bienestar de las personas es un objetivo en sí mismo, alcanzarlo es primordial para cumplir con otros ODS como: cobertura sanitaria universal, aumento del empleo, crecimiento económico y reducción de la pobreza (Mohammed, 2018). Otros organismos internacionales que impulsan esta tendencia son la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización Panamericana de la Salud (PAHO), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), entre otros.

La tendencia hacia una vida saludable está íntimamente relacionada con el derecho a la alimentación, lo que implica erradicar el hambre y la malnutrición del mundo, y asegurar el acceso de todas las personas a una alimentación sana y nutritiva. Esto se debe a que el hambre y la malnutrición son el principal riesgo de salud a nivel mundial, incluso mayor que el sida, la malaria y la tuberculosis juntos (Organización de las Naciones Unidas (ONU), s.f.). “El derecho de todo ser humano a la alimentación y el mantenimiento de la vida es parte esencial de los derechos humanos y aunque está reconocido jurídicamente su realización ha sido deficiente” (Windfhr, s.f.).

A pesar del declive observado en décadas anteriores, el hambre en el mundo se incrementado lentamente desde 2015, especialmente en países de ingresos medios y en aquellos cuyas economías se han desacelerado o contraído. Este fenómeno no sólo se observa en países en vías de desarrollo sino también en Norteamérica y Europa, donde el 8% de su población se ve afectada por esta problemática. En 2018, cerca de 821 millones de personas a nivel mundial sufrían malnutrición; es decir, 1 de cada 10 seres humanos; mientras que el sobrepeso y la obesidad continúan aumentando en todas las regiones del mundo (Organización de las Naciones Unidas (ONU), s.f.).

África es la región donde la desnutrición hace mayor daño, ya que casi el 20% de la población padece de hambre y malnutrición. En América Latina y el Caribe, la inseguridad alimentaria también está aumentando lentamente, aunque su prevalencia todavía está por debajo del 7%. Por otro lado, Asia occidental muestra un aumento continuo del hambre desde el 2010; actualmente, más del 12% de su población esta desnutrida (Organización de las Naciones Unidas (ONU), s.f.).

3.4.1.1 La alimentación y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU

La comunidad internacional, liderada por la ONU, se comprometió en 2015 a alcanzar un nuevo grupo de metas en 2030 que son los objetivos de desarrollo sostenible, la agenda de desarrollo de la ONU para el siglo XXI (Organización de las Naciones Unidas (ONU), s.f.).

La alimentación forma parte de esta agenda con el ODS N° 2 “*Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible*” (Organización de las Naciones Unidas (ONU), s.f.). Para lograr este objetivo se busca implementar estrategias para fortalecer la educación alimentaria y nutricional y promover su integración en las políticas públicas de los países miembros de la ONU. Se pone atención en los niños ya que, según la FAO, “los programas de alimentación escolar refuerzan la continuidad del ciclo nutricional, fortalecen la cultura alimentaria y la participación social en la creación de hábitos saludables” (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, al Ciencia y la Cultura (UNESCO), 2021). Algunos de los componentes del logro del segundo ODS son: “erradicar el hambre y la malnutrición, asegurar el acceso de todas las personas a una alimentación sana y nutritiva, duplicar

la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala, asegurar la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos.”

Estos son los motivos por lo que se observa a nivel mundial el esfuerzo de los gobiernos, las organizaciones gubernamentales (ONG), las sociedades civiles y los organismos internacionales por recalcar la importancia de los hábitos saludables, la alimentación nutritiva, la educación alimentaria y la prevención de enfermedades por diversos medios como el acceso a alimentos saludables en máquinas expendedoras y cafeterías, campañas masivas para la promoción de la actividad física, información en cajetillas de cigarrillos sobre el riesgo del tabaquismo, advertencias sobre la composición de productos procesados (octógonos y semáforos), entre otros (Rigotti, 2013). Estas acciones son favorables para este plan de negocios y son un indicador de que la tendencia hacia la alimentación saludable no es pasajera por lo que el número de consumidores de productos saludables continuará incrementándose.

3.4.2 Tendencias globales de consumo

Según la firma de investigación Euromonitor International, el consumidor ha modificado sus necesidades, hábitos de consumo y expectativas hacia diferentes productos o servicios de forma acelerada debido a la pandemia de la COVID-19. Actualmente, la resiliencia y adaptabilidad son dos características del consumidor frente a la ansiedad y confusión que genera la pandemia. Las 10 principales tendencias globales de consumo del 2021 son el cuidado de la salud y el medioambiente, las diferentes preferencias de compra según la edad, la preferencia por actividades al aire libre, la realidad físico-virtual, las compras flexibles, la desconfianza, la obsesión por la seguridad, el enfoque en la resiliencia y bienestar mental, el ahorro, y los nuevos espacios de trabajo a raíz del trabajo remoto (Palacios, 2021).

3.4.2.1 Tendencia de consumo en Perú

Aunque las tendencias identificadas por Euromonitor International son válidas a nivel global, es importante identificar cuáles son los hábitos de consumo más importantes en el Perú. Según la Asociación de Agencias de Medios y el informe elaborado por el Área de Consumer Engagement de Llorente y Cuenca, las principales tendencias de consumo en Perú son la preferencia por las compras online, el activismo de marca, la preferencia por las compras desde

casa, el ahorro y el emprendimiento y una mayor conciencia en la alimentación (Perú Retail, 2021). Estas tendencias son favorables para este plan de negocios.

Por otro lado, a pesar de la crisis económica originada por la Pandemia, a fines del 2021 se ha observado que el mercado de alimentos del sector retail continúa creciendo y la estrategia de expansión de los retailers se enfoca en los distritos de ingresos bajos a medios de Lima (USDA Foreign Agricultural Service, 2019).

3.4.3 Tendencias en la Industria Alimentaria en el Mundo

Aunque ya se observaban varias de las tendencias relacionadas hacia una alimentación saludable en años anteriores, el efecto del COVID-19 ha acelerado la transformación en los hábitos de compra y consumo, y en la alimentación de las personas a nivel mundial. Se espera que incluso al final de la pandemia muchos de estos hábitos se mantengan como parte de la tendencia hacia una vida saludable que se está impulsando en todo el mundo (López, 2020). Según los estudios realizados por Innova Market Insights (líder global en tendencias alimentarias) Whole Foods Market, El Centro Nacional de Tecnología y Seguridad Alimentaria de España (CTNA), entre otros; las principales tendencias en la industria alimentarias son las siguientes: alimentación saludable, priorizar la salud inmunológica, preferencia por productos fáciles de preparar y/o consumir, interés por la sostenibilidad, transparencia sobre el origen y la elaboración de alimentos, alimentos basados en plantas, interés en el *supra* reciclaje, enfoque personalizado de la alimentación, búsqueda de nuevas experiencias alimentarias y la innovación tecnológica (Revista Industria Alimentaria, 2020).

3.4.3.1 Tendencias en la oferta de productos envasados saludables

Según las predicciones de Whole Foods Market, la oferta de productos envasados está cambiando hacia nuevos productos como harinas variadas, ingredientes de cocina africana, productos de origen vegetal, proteínas vegetales, snacks innovadores, productos saludables especiales para niños, sustitutos del azúcar a base de frutas y verduras, productos que mezclan carnes y verduras y bebidas alternativas al alcohol (AECOC, 2020).

3.4.3.2 Tendencia de la industria alimentaria en Perú

Aunque las tendencias observadas en la industria alimentaria en los últimos años son globales, en Perú destaca la demanda de alimentos y bebidas saludables que tengan menos azúcar, brinden energía y ayuden a reducir el estrés. Las principales tendencias observadas son la preocupación por un futuro sostenible y amigable con el medio ambiente, interés en el origen y contenido de los productos, preferencia por productos de preparación rápida, preferencia por marcas locales y valoración a las experiencias que puedan brindar los productos (Perú Retail, 2018).

3.4.4 Tendencias del Consumo de alimentos en Perú

Según (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012), “en general, cuando los ingresos aumentan también aumenta el consumo. Las decisiones de consumo de las personas son influenciadas por los ingresos, el nivel socioeconómico al que pertenecen, las normas sociales y las relaciones que establecen. El consumo se afecta por restricciones como: bajos ingresos, infraestructura de bienes y servicios esenciales, falta de información, barreras sociales y el ambiente doméstico”

En el Perú, los alimentos más consumidos son: arroz, papas, azúcar, fideos, aceite, leche evaporada, gaseosa, plátano, huevo y carnes (pollo, carne de res, pescado). Otros alimentos que también tienen un alto consumo son: menestras, productos de panadería, cereales diversos, harinas, otros lácteos y tubérculos, pan, helados, hierbas culinarias y otras bebidas envasadas (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012). El Anexo V contiene el detalle del consumo de alimentos en Perú per cápita y según los quintiles de gasto.

3.4.4.1 Marcas más consumidas en el Perú

Según el ranking Brand Footprint elaborado por la división de consumo masivo de Kantar, las marcas de bienes de consumo de alta rotación (Fast moving consumer goods, FMCG por sus siglas en inglés) más elegidas en el Perú son de fabricantes locales (58%). El estudio indica que estas marcas tienen una penetración promedio del 76%, ósea aproximadamente 8 de cada 10 hogares en Perú consumen alguna de estas marcas (Kantar, 2020). El ranking se realiza en base

al índice CRP (Consumer Reach Point), que es el resultado de la penetración y la frecuencia con la que es comprado un producto.

Las marcas más consumidas en Perú son Gloria (1°), Doña Gusta (2°), Ajinomoto (3°), Inca Kola (4°) y Elite (5°). Gloria se ha mantenido en el primer lugar, aunque se está reduciendo el consumo de lácteos y está perdiendo CRPs. Otras marcas como Altomayo, Primor, San Fernando, Coca Cola y Marsella ganaron CRPs y se posicionaron en el top 25. En Perú, las marcas que ganan CRPs lo hacen por la presencia de nuevos canales, como los discounters, tiendas de conveniencia, etcétera. En el sector de alimentos las marcas que se encuentran en el Top 5 son Doña Gusta, Ajinomoto, Sibarita, Don Vittorio y San Jorge (Kantar, 2020).

3.5 Tendencias e Innovaciones del sector Retail

El retail es un sector que ha estado en constante transformación y las empresas deben ajustar sus modelos de negocio para adaptarse a la demanda del consumidor y a la velocidad de los cambios que se presentan. Las principales tendencias del sector retail son el aumento de la exigencia de los clientes, los avances tecnológicos, la variedad de canales de distribución, colaboración entre proveedores y retailers, las compras basadas en la experiencia, los pagos sin contacto, la sugerencia de productos y el comercio electrónico (Valcárcel, 2019).

Las innovaciones en el sector retail son de distintos tipos como tiendas futuristas, aplicaciones para probar productos de maquillaje, y el uso de blockchain que permitiría reducir el fraude, la cantidad de documentación y otras acciones que se realizan durante el seguimiento de los envíos que a menudo generan retrasos, mayores costos y reclamos. Amazon ha sido una de las empresas que más avances ha estado haciendo, como su visión de tienda futurista Amazon Go que no cuenta con línea de cajas. La startup Caper ha desarrollado un carrito inteligente que detecta los productos y permite que el pago se realice directamente en el carrito de compras; aunque ninguna de estas innovaciones ha sido implementada. Algunos retailers permiten realizar una búsqueda a través de una imagen subida a una aplicación para encontrar productos con características similares y Sephora lanzó una aplicación que permite a las personas escanear su piel para precisar qué tonos de los diferentes productos son los adecuados para ellos (Valcárcel, 2019).

3.6. Los bienes de consumo de alta rotación (FMCG)

A nivel global, la pandemia ha impulsado las ventas de alimentos y productos para el hogar, especialmente en canales que se perciben como prácticos y seguros. Durante la pandemia y sus rebrotes, se espera que el consumo masivo presente un crecimiento impulsado por el miedo, las cuarentenas parciales y el teletrabajo (Trocel, 2020). Algunas tendencias son las siguientes:

- Los alimentos envasados, los alimentos frescos y la droguería mantendrán el crecimiento y es el sector de las bebidas el que presentará un mayor incremento.
- Las marcas de fabricantes cerrarán en el año 2020 por encima de las marcas del distribuidor.
- Las ventas online y el aumento de comidas en casa se mantendrán.

En el Perú, hasta setiembre del 2020, se observó un crecimiento en los FMCG de 5% en volumen y 6% en valor, impulsado por los nuevos hábitos de consumo y tiempo en el hogar; las categorías principales fueron alimentos y cuidado del hogar (Kantar, 2020). Debido a la pandemia se ha reducido la frecuencia de compra en 35% pero se ha incrementado el ticket promedio; tendencia que se ha mantenido incluso al final de la primera cuarentena. Durante el 2020, se ha observado un crecimiento en el canal moderno, los mercados, el ecommerce + teléfono (las ventas por teléfono o por WhatsApp). El 28% de hogares peruanos ha comprado en este último canal y el 50% ha repetido la compra; en el sector AB el 44% de hogares ha comprado por ese medio y más de la mitad repitieron compras (Kantar, 2020).

3.7 Comercio electrónico

La evolución del uso de internet en el mundo ha incrementado el número de usuarios de 16 millones en 1995, con una penetración del 0,4%, a los 4.131 millones en 2019 con una penetración mundial del 55%. Esto ha dado lugar al incremento anual de las ventas de comercio electrónico minorista en el mundo. Los países donde se observa la mayor cuota de mercado son China, Estados Unidos, Reino Unido, Japón, Alemania, Francia, Corea del Sur, Canadá y Rusia (Conecta Software, 2020).

La pandemia de la COVID-19 ha favorecido el crecimiento del ecommerce en todos los países y grupos demográficos, rompiendo barreras y alcanzando niveles inéditos y se espera que

se siga desarrollando. La misma tendencia se ha observado en los bienes de consumo de alta rotación (FMCG por sus siglas en inglés), dado que el 2020 fue un año récord en consumo dentro de casa, y es probable que se vea un consumo dentro del hogar aun elevado hasta la mitad del 2021, pero ya con presiones económicas hacia una desaceleración por la llegada de las vacunas y el fin de las cuarentenas (Revista Mercados y Tendencias, 2021).

Para ganar participación en el comercio electrónico, es importante que las marcas entiendan al consumidor, evalúen la etapa de compra en que se encuentra y su motivación. Además, para crear experiencias online relevantes, las marcas deben entender que los clientes usan el ecommerce porque los ayuda a ahorrar tiempo y dinero, y esperan que la plataforma de ecommerce brinde experiencias de compra positivas y sean fáciles de usar (Total Medios, 2019).

3.7.1 Comercio electrónico de los bienes de consumo de alta rotación (FMCG)

A nivel global, se ha observado un incremento en las compras online de FMCG de 4.3% en 2017 a 5.1% en 2018 y se espera que esta tendencia se mantenga ya que se estima que en 2025 llegará a 10%. Los países que contribuyen en gran medida a esta tendencia son los de Europa, Estados Unidos, China y Japón (Chevalier, 2021).

En América latina, el ecommerce tuvo un aumento acelerado en el corto plazo y aportó 4% del crecimiento total de los FMCG en 2020 debido a la pandemia; esto significó una aceleración de casi 3 años, según las proyecciones realizadas por Kantar (Revista Mercados y Tendencias, 2021). El crecimiento se debió a que nuevos usuarios probaron el canal por primera vez, lo que aumentó la penetración ya que el 8.5% de los hogares de la región compraron algo a través del comercio electrónico durante el aislamiento (Kantar, 2020).

En 2020, los consumidores gastaron US\$11,000 millones más en FMCG para consumo dentro del hogar por las cuarentenas. Según la encuesta realizada por Kantar, la mayoría de los hogares considera mantener estos nuevos comportamientos a futuro debido a que se estará más tiempo en casa (Revista Mercados y Tendencias, 2021).

Otros factores que influyeron en el crecimiento del ecommerce fueron la aparición de nuevas plataformas de entrega, así como el desarrollo de las que ya existían y de aquellos jugadores de ecommerce que se asociaron con tiendas de descuento para ofrecer entrega a domicilio (Kantar, 2020).

3.7.2 Comercio electrónico en el Perú

En el Perú, el acceso a internet y el uso de la telefonía móvil se ha desarrollado notablemente en los últimos años y ha dado lugar a la tendencia creciente del comercio electrónico; Perú cuenta con 24 millones de usuarios de internet, lo que representa una penetración de 73% (Kemp, 2020). En el Perú, hay 24 millones de usuarios de redes sociales, lo que indica una penetración de 73% y un incremento de 4.8% entre abril 2019 y enero 2020. (Kemp, 2020)

Al igual que en el resto del mundo, la pandemia del COVID-19 ha incrementado las compras a través de medios virtuales y obligado a muchas empresas a transformar su forma de comercialización. Durante la cuarentena del 2020, el número de empresas aumentó hasta en 4 veces en mayo 2020 respecto al 2019, el comercio electrónico creció hasta en 120% respecto al año anterior y ganó una participación del 45% del consumo en junio (Tejeda, 2020).

El crecimiento del comercio electrónico en Perú fue de 31% en 2019 con ventas por USD 4 mil millones de dólares, siendo las categorías de mayor crecimiento: muebles y electrodomésticos (23%), juegos y hobbies (22%), cuidado personal y comida (22%); esta última categoría ha sido la de mayor incremento en Lima debido a los aplicativos de delivery con ventas por USD 205 millones de dólares en 2019. Aunque la mayor concentración de compradores digitales aún se encuentra en Lima (55%), otros departamentos van creciendo como Trujillo (15%), Arequipa (11%), Callao (8%) y otros (9%) van creciendo, ya que anteriormente Lima representaba el 70%. (Tejeda, 2020)

En el 2020, el crecimiento del comercio electrónico se aceleró cinco años producto de la pandemia del Covid-19. Se realizaron ventas por 6 mil millones de dólares lo que representó un crecimiento del 50% respecto al 2019; el 80% de estas ventas se realizaron con proveedores dentro del Perú, el ticket promedio fue de 141 soles y el 90% del consumo se realizó en Lima. Durante el 2020, el ecommerce representó el 5% del comercio total y el 8% del comercio minorista, que creció 295% respecto al 2019. Las categorías que mayor crecimiento tuvieron en el retail ecommerce fueron las panaderías, supermercados, educación, bodegas y compras mayoristas; estas dos últimas categorías eran prácticamente inexistente antes de la pandemia del Covid-19. Las panaderías crecieron 2683% y su ticket promedio fue de 93 soles, las bodegas tuvieron un crecimiento del 97% y un ticket promedio de 408 soles mientras que los supermercados crecieron 414% y su ticket promedio fue de 401 soles (CAPECE, 2021). Según (Inga, 2020), el perfil del comprador online

es una persona que vive en zonas urbanas, por lo general es trabajador dependiente, bancarizado y pertenece a los segmentos A, B ó C.

Las nuevas tendencias para el ecommerce en Perú para los próximos años son que el consumidor mantenga los nuevos hábitos adoptados durante la pandemia, que tenga más confianza para realizar compras online ya que ha experimentado la conveniencia y seguridad que ofrece, y que aumenten los pagos online a través de diversas plataformas (CAPECE, 2021). Esta tendencia se ha confirmado durante los primeros meses del 2021 ya que se ha observado que en Lima el usuario promedio realiza nueve compras online al mes (tres compras mensuales más que en 2020); este incremento ha sido impulsado por los niveles socioeconómicos A, B y C, y la mejora del servicio de soporte, postventa y de delivery (Tejeda, 2021). Las categorías que mayor demanda presentan son alimentos y bebidas, telefonía móvil, artículos para el hogar, moda y calzado, juegos y hobbies. En Lima, los supermercados tienen más de 100 mil visitas mensuales (Webtilia, 2020) y tasas de conversión de hasta 53% (Perú Retail, 2017), pero se debe tener en cuenta de que este parámetro no depende únicamente del tráfico sino de otros factores como la facilidad de uso del sitio web y la calidad del servicio. Por otro lado, tiendas por departamentos como Falabella y Ripley tienen más de 400 mil visitas mensuales (Webtilia, 2020).

3.7.2.1 La tasa de conversión en comercio electrónico

La tasa de conversión se define como el porcentaje de usuarios que visitan un sitio web y realizan una compra. La tasa de conversión promedio en Perú es de 13% y este es un valor bajo si se considera que el 72% de peruanos visitan al menos 5 páginas de comercio electrónico al mes. Para mejorar la tasa de conversión es necesario entender que el objetivo del usuario es evitar perder tiempo por lo que valora navegabilidad del sitio web, la velocidad de carga, el soporte post-venta, la cobertura y puntualidad del servicio de delivery. Por tanto, se debe prestar atención a estos componentes del servicio para mejorar la experiencia del cliente, retenerlos y fidelizarlos (Gestión, 2017). Según la categoría, la tasa de conversión puede variar ya que el comportamiento del consumidor cambia según el tipo de productos que compre, el precio, el proveedor y las características del sitio web. Además, la tasa de conversión puede afectarse por otros factores como el tráfico al sitio web, que dependerá de los resultados de las acciones de marketing, y el stock de productos (García, 2017).

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este capítulo se realiza el análisis del macroentorno y microentorno para evaluar los posibles efectos que puedan tener en la propuesta de negocio.

4.1 Análisis del Macroentorno

El macroentorno es parte del entorno de la empresa y determina sus posibilidades de funcionamiento y desarrollo. Para conocer el macroentorno se realizó el análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales. Dado que son factores externos que no pueden controlarse, este análisis es útil para evaluar la forma de reducir el impacto de las amenazas y aprovechar las posibles oportunidades (Marciniak, 2014).

4.1.1. Factores Políticos

El Perú atraviesa un periodo de inestabilidad política, ha tenido cuatro Presidentes de la República en el periodo 2016-2021 ya que dos Presidentes fueron vacados (Pedro Pablo Kuczinsky y Martín Vizcarra), un Presidente Interino (Manuel Merino) fue forzado a renunciar en una semana por presión social y finalmente el Congresista Francisco Sagasti asumió la presidencia hasta las elecciones del 2021. Esta crisis política tiene un efecto negativo sobre la economía del país ya que afecta la gobernabilidad y genera un ambiente de incertidumbre que no favorece las inversiones, el empleo y la estabilidad del tipo de cambio del dólar (Fuentes, 2020). Además, la pandemia del Covid-19 ocasionó una crisis sanitaria y económica; el Perú es el país con la mayor tasa de mortalidad por Covid-19 en el mundo y tiene la crisis económica más fuerte en la región luego de Venezuela (Fowks, 2020).

La decisión de invertir en el Perú depende de las expectativas que tienen los inversionistas ya que se requiere gobernabilidad y estabilidad política para el desarrollo de las actividades económicas. Durante el año 2020 se incrementó el desempleo en el Perú que alcanzó el 10% a nivel nacional y 16% en Lima metropolitana, esto se observó principalmente en sectores que requieren mano de obra menos calificada y en las empresas pequeñas. Por otro lado, el precio del dólar ha aumentado significativamente ya que es una reserva de valor y tanto los mercados como las personas compran dólares como medida de protección ante la incertidumbre que causa la crisis política (Fuentes, 2020). Estos factores políticos afectan negativamente el desarrollo de las

actividades económicas en general y la crisis económica ocasiona que los consumidores prefieran gastar menos incluso en alimentos y bebidas que son productos esenciales (Lacayo, 2021) por lo que este escenario no es favorable para la propuesta de negocio que se centra en la comercialización de alimentos saludables cuyo precio es mayor a los alimentos en general.

4.1.2 Factores Económicos

El Perú atraviesa una crisis económica por la inestabilidad política y el efecto de la pandemia del Covid-19 ya que para reducir el número de contagios se paralizaron la mayoría de las actividades económicas del país por las medidas de aislamiento lo que causó un aumento de la tasa de desempleo, aumento del precio del dólar y variación en el índice de precios al consumo. El PBI en el Perú durante el periodo 2017 – 2019 tuvo una tendencia creciente, pero en el segundo trimestre del año 2020 hubo una caída del PBI del 30% respecto al año anterior y la tasa de crecimiento del PBI para el 2020 fue de -11.1% como consecuencia de la pandemia del Covid-19 (Banco Central de Reserva del Perú (BCR), s.f.). Además, el Perú tuvo una de las mayores pérdidas de empleo e ingresos en América latina, la tasa de desempleo nacional fue de 10% y 16% en Lima en el tercer trimestre del 2020. Los sectores más afectados fueron comercio, servicios, construcción y manufactura; estos 4 sectores, representan solo en Lima Metropolitana cerca 5 millones de personas y se han perdido 2 millones de empleos (Fowks, 2020).

El índice de precios al consumo (IPC) es una medida del nivel de los precios de los bienes y servicios que consumen las familias de los diversos estratos socioeconómicos en Lima Metropolitana y se usa como un indicador de inflación (Banco Central de Reserva del Perú (BCR)). En el año 2020 el IPC fue de 2.0 lo que significa un incremento del 5% respecto al año 2019 (Banco Central de Reserva del Perú (BCR), s.f.), esta variación indica que hubo un aumento del costo de vida y que los productos de consumo básico incrementaron sus precios (Pedrosa, s.f.) lo que no es favorable porque disminuye el poder adquisitivo y puede afectar a la propuesta de negocio al reducir el número de clientes potenciales o reducir los márgenes de utilidad para tener precios competitivos. Por otro lado, la evolución del tipo de cambio en el Perú, al cierre del 2019 presentó una reducción del 0.3% respecto al cierre del 2018, mientras que al cierre del 2020 se observó una variación del 7.4% respecto al año 2019 (Banco Central de Reserva del Perú (BCR), s.f.). La variación en el tipo de cambio genera devaluación de la moneda peruana lo que torna más

complicada la gestión empresarial ya que dificulta el planeamiento, la toma de decisiones, el análisis financiero, la evaluación del proyecto de inversión y puede aumentar las necesidades de financiamiento, disminuyendo la rentabilidad y la productividad (Leandro, s.f.).

El gobierno peruano implementó un programa de compensación económica y asistencia con el fin de proteger a la población vulnerable y apoyar a las empresas que incluyó transferencias en efectivo, postergación del pago de impuestos y garantías crediticias para el sector privado (Banco Mundial, 2020). Estas medidas no tuvieron el efecto esperado porque en las últimas décadas se descuidó la implementación de políticas públicas para regular y brindar derechos esenciales como salud y educación, y la capacidad de ejecución del Estado que presenta irregularidades y corrupción (Fowks, 2020). Las medidas tomadas durante la primera cuarentena de marzo del 2020 redujeron la curva de contagios, pero a medida que se implementaron las fases de reactivación económica se observó un aumento del contagio por regiones y finalmente el 31 de enero del 2021 se decretó una segunda con medidas diferenciadas por departamentos (Gestión, 2021). A pesar de las medidas de las cuarentenas adoptadas, el gobierno peruano aseguró el abastecimiento y distribución de alimentos, artículos de primera necesidad y otros artículos esenciales lo que favoreció las compras online y la penetración del internet en los hogares.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas, la recuperación de la economía a niveles pre pandemia se alcanzará en 2022. Sin embargo, hay incertidumbre sobre el desempeño económico ya que la única manera de volver a los niveles económicos anteriores a la pandemia es invertir, generar empleo y contratar personal. Si esto no ocurre se paralizará el consumo ya que la incertidumbre afecta negativamente la oferta y la demanda. El Estado tiene un papel fundamental para reactivar la economía mediante la inversión pública que ha caído en 52% y se encontraba con un porcentaje de ejecución de 13% a causa de la pandemia del Covid-19. Sin embargo, es difícil ejecutar la inversión pública en medio de la inestabilidad política ya que, si las autoridades cambian rápidamente, no pueden implementar una política fiscal que contribuya a estimular la demanda (Fowks, 2020).

La reducción de ingresos ha afectado a los consumidores, el 65% de peruanos trata de gastar menos en bienes de consumo esenciales como alimentos y bebidas y el 40% ha optado por marcas más asequibles (Lacayo, 2021), lo que no parece favorable para esta propuesta de negocio que evalúa la comercialización de alimentos saludables cuyos precios no suelen ser iguales o

menores a los alimentos no orgánicos o procesados. Sin embargo, se espera la recuperación de la economía a niveles pre pandemia en el año 2022 (Fuertes, 2020) y que se mantenga la tendencia de los consumidores hacia la alimentación saludable que es también una forma de fortalecer el sistema inmunológico para evitar enfermedades. De hecho, las ventas minoristas en Perú superaron los niveles pre-pandemia en 22% hacia finales del 2021, esto se debió a menores restricciones sanitarias y la mejora gradual del empleo formal (Perú Retail, 2021). Ambos factores son favorables para la propuesta de negocio ya que se espera un aumento en el número de consumidores de este tipo de productos.

Por otro lado, actualmente los consumidores reconocen la importancia de la alimentación en la calidad de vida, por lo que buscan consumir alimentos y bebidas saludables a pesar de que son productos con sabor diferente y precios mayores a los productos tradicionales (Florentini, 2020). Los consumidores están dispuestos a pagar precios más altos por los productos saludables; según revela el estudio realizado por Kantar, los peruanos pagan hasta 123% más cuando compran estos productos. Además, aunque el consumo de alimentos saludables se daba mayormente en los estratos de mayores ingresos, se ha observado un aumento del consumo de estos productos en otros niveles socioeconómicos y se recomienda demostrar al consumidor los beneficios de los productos saludables mediante la comunicación y educación para incrementar el consumo (Trigoso, 2012). Esto es favorable para la propuesta de negocio, ya que los consumidores priorizan la alimentación saludable en sus gastos mensuales y también están dispuestos a probar marcas más asequibles como las que propone este plan de negocios.

4.1.3 Factores Sociales

Lima metropolitana tiene casi 11 millones de personas y alcanzará su población máxima en 2030 con 12.2 millones de habitantes aproximadamente (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020). Los habitantes por género se dividen en aproximadamente 50% hombres y 50% mujeres; y por grupo etario los porcentajes más altos se encuentran en los grupos de 25-39 años (25.5%) y de 40-55 años (19.7%) (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), 2019). Según el nivel socioeconómico, el nivel C es el que tiene mayor cantidad de habitantes (45%), seguido del nivel D (23.4%), B (22.1%), E (5.5%) y A (3.9%).

Lima metropolitana está dividida en 10 zonas que agrupan a los diversos distritos. La tabla 4.1 muestra las zonas de Lima y el porcentaje de hogares en cada una según el nivel socioeconómico; se observa que las zonas seis y siete son las que tienen mayor porcentaje de hogares en el nivel socioeconómico B y entre ambas, la zona 6 es la que mayor porcentaje de hogares presenta en el nivel socioeconómico C (30.7%) (APEIM, 2020). Otras zonas de Lima que tienen un alto porcentaje de personas en los niveles socioeconómicos B y C son la zona 2 (68.9%), la zona 4 (68.3%) y la zona 8 (71.1%).

Tabla 4.1. Distribución de zonas por nivel socioeconómico en Lima metropolitana (2020)

Zona	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)
Total	100%	4.4%	22.0%	42.8%	24.8%	6.0%	4030	1.5%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayillo)	100%	0.6%	12.9%	43.3%	33.6%	9.6%	296	5.7%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100%	0.8%	25.8%	43.1%	25.9%	4.3%	345	5.3%
Zona 3 (San Juan de Luigancho)	100%	0.3%	14.7%	49.8%	26.9%	8.4%	273	5.9%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100%	1.5%	24.1%	44.2%	23.8%	6.4%	524	4.3%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Luigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100%	0.4%	14.3%	42.6%	35.8%	6.9%	341	5.3%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100%	16.8%	46.7%	30.7%	4.8%	1.0%	272	5.9%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100%	33.0%	45.3%	16.1%	5.1%	0.5%	344	5.3%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100%	3.5%	20.5%	50.6%	22.2%	3.2%	288	5.8%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Luín, Pachacamac)	100%	0.4%	13.6%	50.6%	28.4%	7.1%	305	5.6%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi)	100%	0.9%	18.6%	46.0%	27.0%	7.6%	1009	3.1%
Otros	100%	3.4%	8.5%	45.9%	26.5%	15.7%	33	17.1%

Fuente: (APEIM, 2020)

La tabla 4.2 muestra el perfil de las personas en Lima metropolitana por nivel socioeconómico y según factores demográficos como edad, estado civil y situación laboral. Se observa que en los niveles socioeconómicos B y C el porcentaje de personas entre 25 y 55 años es de 41.1% y 39.9%, respectivamente. Estos porcentajes son importantes para evaluar el desarrollo del mercado para la propuesta de negocio.

Tabla 4.2. Perfil de personas en Lima metropolitana, según factores demográficos (2020)

		TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Sexo	Hombre	48.3%	44.5%	48.7%	48.8%	48.8%	48.8%	47.7%	48.2%
	Mujer	51.7%	55.5%	51.3%	51.2%	51.2%	51.2%	52.3%	51.8%
¿Qué edad tiene en años cumplidos? agrupados	<= 12	18.4%	15.9%	13.8%	18.5%	17.7%	19.9%	21.1%	27.6%
	13 - 17	7.9%	6.3%	7.0%	7.9%	7.3%	8.8%	8.8%	8.5%
	18 - 25	13.4%	11.1%	13.1%	13.5%	12.8%	14.7%	13.3%	16.2%
	26 - 30	7.3%	6.6%	7.0%	7.6%	7.5%	7.7%	7.0%	7.6%
	31 - 35	6.8%	5.1%	7.0%	6.6%	6.5%	6.8%	7.5%	5.4%
	36 - 45	13.1%	13.1%	13.2%	13.3%	13.3%	13.2%	13.1%	11.8%
	46 - 55	12.0%	15.1%	13.9%	12.4%	12.9%	11.5%	10.0%	8.2%
56+	21.0%	26.7%	25.0%	20.3%	22.1%	17.4%	19.2%	14.7%	
¿Cuál es su estado Civil o conyugal? (De 12 años a más)	Conviviente	20.8%	9.0%	13.7%	20.8%	19.6%	22.8%	28.2%	29.7%
	Casado(a)	24.8%	41.8%	33.9%	24.0%	26.0%	20.7%	16.7%	12.0%
	Viudo(a)	4.8%	4.5%	4.5%	4.9%	4.9%	4.8%	5.2%	4.0%
	Divorciado(a)	1.0%	3.4%	1.7%	0.9%	1.1%	0.5%	0.3%	0.3%
	Separado(a)	9.7%	4.2%	7.4%	9.7%	9.0%	11.0%	10.9%	18.4%
Soltero(a)	39.0%	37.1%	38.7%	39.7%	39.3%	40.3%	38.8%	35.6%	
Afiliación al Sistema de Salud (Rpta. Múltiple)	EsSalud	36.4%	62.4%	53.2%	36.6%	40.6%	30.1%	21.2%	13.0%
	Seguro Privado de Salud	4.0%	36.5%	9.0%	1.2%	1.7%	0.3%	0.1%	0.0%
	Entidad Prestadora de Salud	2.4%	25.1%	5.2%	0.6%	0.7%	0.3%	0.1%	0.0%
	Seguro FFAA/Policiales	2.7%	2.2%	6.2%	2.2%	2.5%	1.8%	0.8%	0.3%
	Seguro Integral de Salud (SIS)	29.8%	1.7%	10.9%	30.0%	24.9%	38.3%	46.1%	54.8%
	Seguro Universitario	0.6%	0.7%	1.1%	0.7%	0.8%	0.4%	0.2%	0.0%
	Seguro Escolar Privado	0.1%	0.3%	0.1%	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%
	Otro	0.7%	6.3%	1.5%	0.3%	0.4%	0.1%	0.0%	0.0%
No Afiliado	28.2%	10.8%	23.6%	29.8%	30.0%	29.4%	31.7%	31.9%	
Situación laboral (De 14 años a más)	Independiente 1/	18.9%	8.6%	14.5%	19.4%	19.2%	19.7%	23.4%	23.9%
	Dependiente 2/	37.2%	46.4%	38.6%	37.4%	37.0%	37.9%	34.0%	35.3%
	No Trabaja/No remunerado 3/	41.2%	38.8%	43.1%	40.8%	41.2%	40.2%	40.9%	39.7%
	Dueño PYME 4/	2.7%	6.2%	3.8%	2.4%	2.6%	2.2%	1.7%	1.0%

Fuente: (APEIM, 2020)

La tabla 4.3 muestra el ingreso y el gasto familiar mensual según nivel socioeconómico; además, detalla el promedio mensual de gastos en productos y servicios. El ingreso de los hogares en los niveles B y C es de 7,309 soles y 4,239 soles respectivamente y su promedio de gasto en alimentos dentro del hogar es de 1,464 soles (29%) para el nivel B y 1,300 soles (40%) para el nivel C.

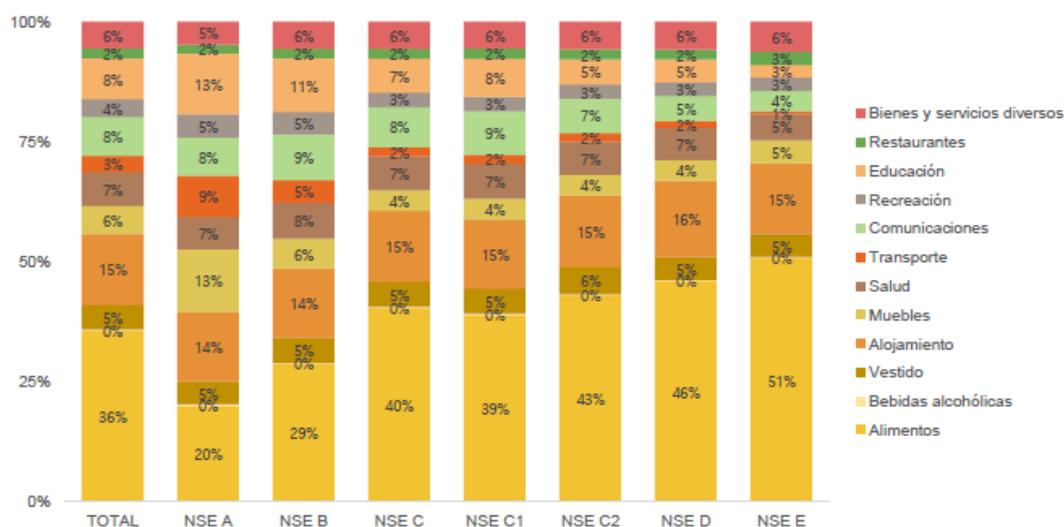
Tabla 4.3. Ingresos y gastos según nivel socioeconómico en Lima metropolitana, en soles (2020)

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

Fuente: (APEIM, 2020)

La Figura 4.1 muestra el promedio mensual de gastos en productos y servicios como porcentajes. Se observa que el mayor porcentaje de gasto para todos los niveles socioeconómicos es en el consumo de alimentos dentro de casa y que los niveles B y C gastan el 29% y el 40% de sus ingresos en alimentos, respectivamente, por lo que los consumidores de ambos segmentos son atractivos para la propuesta de negocio.

Figura 4.1. Ingresos y gastos según nivel socioeconómico en Lima metropolitana, en porcentajes (2020)



Fuente: (APEIM, 2020)

La tabla 4.4 muestra el perfil de las personas en Lima metropolitana por nivel socioeconómico y según sus productos financieros. En los niveles socioeconómicos B y C, el porcentaje de personas que tiene tarjeta de débito es de 65.2% y 45.1% respectivamente, mientras que los porcentajes son menores para tarjetas de crédito con 21.6% y 9% para los niveles B y C, respectivamente. Teniendo en cuenta esta información, la propuesta de negocio debe considerar no sólo pagos con tarjetas de débito y/o crédito, sino alternativas como pagos en efectivo, transferencias bancarias y pagos por aplicativos móviles.

Tabla 4.4. Perfil de personas de 18 años a más en Lima metropolitana, según sus productos financieros (2020)

	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Actualmente ¿Tiene Usted alguno de estos productos Financieros?								
Cuenta de ahorro	48.5%	86.8%	69.4%	46.7%	49.9%	41.1%	28.7%	19.3%
Cuenta de ahorro a plazo fijo	0.9%	6.6%	1.7%	0.4%	0.6%	0.1%	0.2%	0.0%
Cuenta corriente	1.0%	3.7%	2.1%	0.7%	0.7%	0.6%	0.4%	0.0%
Tarjeta de crédito	11.9%	47.4%	21.6%	9.0%	10.8%	6.0%	2.7%	1.2%
Tarjeta de débito	46.1%	84.3%	65.2%	45.1%	48.4%	39.3%	26.3%	17.7%
No tiene	48.5%	11.5%	26.8%	49.9%	46.8%	55.4%	69.3%	80.0%

Fuente: (APEIM, 2020)

La alimentación saludable es uno de los hábitos más importantes que se deben cultivar ya que la mala alimentación es uno de los factores de riesgo del sobrepeso y la obesidad. Ambos son las principales causas de diabetes mellitus (DM) tipo 2, hipertensión arterial, enfermedades cardíacas y metabólicas, cáncer, enfermedades osteoarticulares, riesgo de asma, apnea del sueño, neuropatías, amputaciones, pie diabético y baja autoestima (Robles, 2018). En Lima metropolitana, según cifras del 2019, el 39.4% de personas de 15 años a más tiene sobrepeso y el 25% aproximadamente es obeso, ambos valores ligeramente sobre la media nacional de 37.8% y 22.3%, respectivamente (Organización Panamericana de la Salud (OPS), s.f.). Por otro lado, en cuanto al género, el sobrepeso en hombres y mujeres tiene porcentajes similares de 37% aproximadamente en 2019; mientras que la obesidad sí se presenta en mayor porcentaje en mujeres (25.8%) que en hombres (18.7%) (Organización Panamericana de la Salud (OPS), s.f.).

En el Perú, hasta el 11 de febrero del 2021, 1.2 millones de personas han contraído la COVID-19, de estos 1.12 millones se han recuperado y 43 mil han fallecido. Los departamentos más afectados fueron Lima, Arequipa, Callao, Piura, La Libertad y Ancash (Dong, 2021). Aunque en el Perú, sólo el 9.3% de la población es mayor de 65 años, el 37.2% de personas de 15 años a más presentan comorbilidades; las más comunes son diabetes mellitus, obesidad e hipertensión. Esta condición incrementa el riesgo de enfermar gravemente de Covid-19 (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020)

En el Perú se observa desde hace varios años la tendencia a la alimentación saludable, esta tendencia se ha acentuado con implementación de los octógonos en los empaques de productos procesados y por la necesidad de fortalecer el sistema inmunológico para evitar enfermedades virales como el Covid-19. Según (Nielsen, 2016), el 49% de peruanos sigue una dieta baja en grasas; el 35% sigue una dieta baja en azúcar y el 23% sigue una dieta baja en carbohidratos. Otro grupo de personas ha cambiado su dieta por alergias o intolerancias a algunos alimentos, este es el caso de los peruanos que son intolerantes a la lactosa (32%), pescado (8%) y mariscos (17%). A pesar de las preferencias observadas, sólo el 23% de los encuestados considera que sus necesidades dietéticas están totalmente cubiertas por los productos disponibles en el mercado; mientras que el 67% indica que sus necesidades están parcialmente cubiertas y el 10% indica que no están satisfechas. Esta demanda insatisfecha brinda la oportunidad a fabricantes y minoristas de ofrecer productos envasados que se adecuen a las necesidades de los consumidores. La tendencia a la

alimentación saludable constituye una gran oportunidad para esta propuesta de negocio ya que se espera que más personas continúen adoptando una alimentación saludable progresivamente.

Según (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012), los alimentos más consumidos en Perú son: arroz, papas, azúcar, fideos, aceite, leche evaporada, gaseosa, plátano, huevo y carnes (pollo, carne de res, pescado). Otros alimentos que consumen los peruanos son: menestras, productos de panadería, cereales diversos, harinas, otros lácteos y tubérculos, pan, helados, hierbas culinarias y otras bebidas envasadas. La propuesta de negocio contempla comercializar algunos de estos productos saludables envasados como arroz, azúcar, fideos, aceites, leche, bebidas envasadas, menestras, cereales diversos, harinas, snacks, y hierbas culinarias.

Dentro de los hábitos de consumo más importantes en el Perú, según la Asociación de Agencias de Medios, se encuentra la preferencia por las compras online que ha sido impulsada por las medidas de distanciamiento social, la preferencia por marcas con propósito, la tendencia hacia el ahorro y una mayor conciencia en la alimentación (El Comercio, 2021). Estos hábitos son favorables para la propuesta de negocio ya que se espera que se mantengan incluso luego de superada la pandemia del Covid-19.

Sobre las tendencias observadas en la industria alimentaria, en Perú, destaca la demanda de alimentos y bebidas saludables que tengan menos azúcar, brinden energía y ayuden a reducir el estrés. Los consumidores prefieren marcas locales que sean responsables con el planeta, que brinden productos con ingredientes orgánicos y materiales amigables con el medio ambiente, información nutricional transparente y productos fáciles de preparar (Perú Retail, 2018). Además, valoran las experiencias por lo que es importante el empaque de los productos que puede ser un medio para innovaciones que fomenten la interacción con el usuario como en la realidad aumentada con la que se puede superponer contenido digital en el empaque usando la pantalla de un smartphone en tiempo real (Braberman, 2019).

En el Perú, hasta setiembre del 2020, se observó un crecimiento en los bienes de consumo de alta rotación (FMCG por sus siglas en inglés) de 5% en volumen y 6% en valor, impulsado por los nuevos hábitos de consumo y tiempo en el hogar; las categorías principales fueron alimentos y cuidado del hogar. Debido a la pandemia se ha reducido la frecuencia de compra en 35% pero se ha incrementado el ticket promedio; tendencia que se ha mantenido incluso al final de la primera cuarentena. Durante el 2020, se ha observado un crecimiento en canal moderno, los mercados, el

ecommerce + teléfono (las ventas por teléfono o por WhatsApp). El 28% de hogares peruanos ha comprado en este último canal y el 50% ha repetido la compra; en el nivel socioeconómico AB el 44% de hogares ha comprado por ese medio y más de la mitad repitieron compras (Kantar, 2020). Esta cifra es importante porque evidencia el crecimiento de las compras online y una mayor confianza del consumidor en este tipo de canal lo que es relevante para la propuesta de negocio que propone la creación de una tienda online y brindar asesoría por medio de la aplicación WhatsApp.

4.1.4 Factores tecnológicos

En el Perú, el acceso a internet y el uso de la telefonía móvil se han desarrollado notablemente en los últimos años. A nivel nacional, la penetración del internet fijo o móvil en los hogares es de 76.2% (Andina, 2020), la penetración del smartphone es de 73.4% en los hogares y el 84% de personas en zonas urbanas usa smartphones (Mendoza, 2019) lo que favorece el incremento del comercio electrónico, el uso de aplicativos móviles diversos y el incremento de usuarios de redes sociales que aumentó en 4.8% entre abril 2019 y enero 2020 (Kemp, 2020). El smartphone es el principal medio de acceso a internet, los usuarios tienen preferencia por las redes sociales, buscan entretenimiento, información y realizan compras (Mendoza, 2019).

La tabla 4.5 muestra el perfil de las personas en Lima metropolitana por nivel socioeconómico y según su uso de internet. En los niveles socioeconómicos B y C, más del 70% de las personas usa internet, más del 90% usa internet móvil, más del 85% usa internet al menos una vez al día y para actividades de entretenimiento. El porcentaje de personas que realiza compras por internet en el nivel B es de 28.6% y en el nivel C es de 15.2%. Esto es favorable para la propuesta de negocio porque el uso de internet es indispensable para el acceso a la tienda online y porque las compras online tienen una tendencia creciente por el efecto de la pandemia.

Tabla 4.5. Perfil de personas de 18 años a más en Lima metropolitana, según uso de internet (2020)

		TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Uso de internet	Si	71.9%	91.2%	85.5%	72.5%	73.9%	69.9%	56.4%	52.6%
	El hogar	40.2%	83.0%	64.6%	35.8%	44.1%	20.4%	6.2%	3.2%
En el mes anterior ¿Dónde usó internet? (Rpta. Múltiple)	El trabajo	18.2%	48.2%	27.8%	14.4%	15.8%	11.7%	6.1%	3.3%
	Un establecimiento educativo	4.8%	7.6%	5.7%	4.6%	4.9%	4.0%	3.5%	1.7%
	Una cabina pública	3.5%	0.4%	0.9%	3.1%	2.2%	4.6%	7.7%	15.1%
	En casa de otra persona	2.1%	2.0%	1.5%	1.9%	1.9%	1.9%	3.0%	5.6%
	Otro	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.4%	0.1%	0.2%	0.0%
¿Ud. Usa internet al menos:?	Acceso móvil a Internet	92.4%	95.6%	91.9%	92.1%	90.8%	94.4%	93.4%	90.0%
	Una vez al día	88.7%	95.6%	92.8%	88.6%	90.2%	85.7%	81.6%	80.6%
	Una vez a la semana	10.3%	4.2%	6.8%	10.2%	8.8%	12.8%	17.0%	15.9%
	Una vez al mes	0.9%	0.0%	0.4%	1.0%	0.8%	1.3%	1.1%	3.5%
	Cada 2 meses o más	0.2%	0.2%	0.0%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.0%
Uso el internet para ... (Rpta. Múltiple)	Obtener información	91.0%	94.8%	94.3%	90.6%	92.2%	87.7%	86.6%	85.4%
	Comunicarse (e-mail, chat, etc.)	97.7%	99.1%	98.2%	97.6%	97.6%	97.6%	96.9%	96.7%
	Comprar productos y/o servicios	18.7%	50.1%	28.6%	15.2%	17.4%	11.2%	5.4%	2.3%
	Operaciones de banca electrónica y otros servicios financieros	21.5%	56.0%	33.5%	17.1%	20.1%	11.4%	6.9%	1.8%
	Educación formal y actividades de capacitación	11.3%	28.7%	18.2%	8.9%	10.9%	5.2%	2.9%	1.0%
	Transacciones (interactuar) con organizaciones estatales/autoridades públicas	18.6%	36.4%	27.7%	15.2%	16.4%	12.9%	9.9%	6.0%
	Actividades de entretenimiento (juegos de video, obtener películas,música,videos,...)	86.5%	92.8%	87.9%	87.0%	87.2%	86.6%	82.0%	80.3%
	Vender productos y/o servicios (Mercado libre, OLX, Facebook, etc.)	5.0%	9.3%	7.4%	4.2%	4.6%	3.5%	2.9%	0.2%
	Descarga de antivirus/aplicativos/software(programas)	20.2%	35.3%	25.5%	18.9%	20.0%	17.0%	12.7%	9.0%

Fuente: (APEIM, 2020)

Se estima que en el Perú urbano existen 11.5 millones de usuarios de redes sociales entre 8 y 70 años, de estos 93% usan Facebook, 42% Instagram, 34% YouTube y 12% Twitter. Las acciones de los usuarios ante las publicaciones de las marcas en redes sociales son compartir (51%), reaccionar (50%), comentar (36%) y etiquetar (31%). El 44% de usuarios siguen a Influencers, de este grupo 38% siguen a Influencers se dedican a temas de deporte y 22% a estilo de vida (IPSOS, 2020). Las redes sociales más populares en el Perú son Facebook, Instagram y TikTok; durante los primeros meses de la pandemia del 2020, los peruanos incrementaron su consumo de estas tres redes sociales (Perú Retail, 2020). Es importante considerar las redes sociales más populares ya que se usarán como medios de publicidad.

El crecimiento del comercio electrónico en Perú fue de 31% en 2019 con ventas por USD 4 mil millones de dólares (Tejeda, 2020), siendo las categorías de mayor crecimiento: muebles y electrodomésticos (23%), juegos y hobbies (22%), cuidado personal y comida (22%); esta última categoría ha sido la de mayor incremento en Lima debido a los aplicativos para delivery con ventas por USD 205 millones de dólares en 2019. Aunque la mayor concentración de compradores digitales aún se encuentra en Lima (55%), otros departamentos van creciendo como Trujillo (15%),

Arequipa (11%), Callao (8%) y otros (9%) van creciendo, ya que anteriormente Lima representaba el 70% (Tejeda, 2020).

En Perú, la pandemia del COVID-19 ha incrementado las compras a través de medios virtuales para evitar el contacto físico y las aglomeraciones, lo que ha obligado a muchas empresas a transformar su forma de comercialización. Durante la cuarentena del 2020, el número de empresas aumentó hasta cuatro veces en mayo 2020 respecto al 2019, el comercio electrónico creció hasta en 120% respecto al año anterior y ganó una participación del 45% del consumo en junio (Tejeda, 2020). Las condiciones descritas son favorables para la propuesta de negocio que propone la creación de una tienda online.

4.1.5 Factores Legales

En el 2012, se promulgó la Ley N° 29196 para la promoción de la producción orgánica o ecológica para promover el desarrollo sostenible y competitivo de la producción orgánica o ecológica en el Perú (Gobierno del Perú, 2012); lo que incrementa la oferta de productos orgánicos e incentiva a los consumidores a comprar estos alimentos saludables por una mayor oferta.

En mayo del 2013, se aprobó la Ley N° 300-21, Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes; más conocida como la Ley de Alimentación Saludable. Mediante esta ley se dispuso “la promoción y protección efectiva del derecho a la salud pública, al crecimiento y desarrollo adecuado de las personas, a través de las acciones de educación, el fortalecimiento y fomento de la actividad física, la implementación de kioscos y comedores saludables en las instituciones de educación básica regular y la supervisión de la publicidad, la información y otras prácticas relacionadas con los alimentos y bebidas no alcohólicas dirigidas a los niños, niñas y adolescentes para reducir y eliminar las enfermedades vinculadas con el sobrepeso, la obesidad y las enfermedades crónicas conocidas como no transmisibles” (ROJAS, 2018).

En abril del 2017, se aprobó el reglamento de la Ley N° 300-21 y en junio del 2018 se aprobó el Manual de Advertencias Publicitarias (ROJAS, 2018) según el cual los alimentos procesados que excedan los parámetros permitidos de azúcar, sodio, grasas saturadas y grasas trans deben incluir de forma obligatoria en sus empaques advertencias sobre la presencia de estos componentes con octógonos, tal como lo muestra la figura 4.3.

Figura 4.2. Advertencias publicitarias con octógonos en alimentos procesados



Fuente: (El Peruano, 2018)

Los parámetros técnicos establecidos para la aplicación del Manual de Advertencias Publicitarias y su entrada en vigor (contada a partir de la aprobación en junio 2018) se detallan en la tabla 4.6. La entrada en vigor de estas disposiciones se realizó a partir del 19 de junio del 2019, con los parámetros establecidos para los 6 meses de aprobación del Manual. Sin embargo, a los 39 meses de aprobación, en setiembre del 2022, los parámetros técnicos permitidos se reducen en casi 50% para sodio (de 800mg a 400mg/ en 100g) y azúcar en alimentos sólidos (de 22.5 g a 10g/100g); además, hay una ligera reducción en los parámetros para azúcar en bebidas y grasas saturadas en alimentos sólidos (El Peruano, 2018). Para las grasas trans, según la norma vigente, el límite es 5g de ácidos grasos trans por 100g o 100ml de materia grasa (Datum Internacional, 2018).

Tabla 4.6. Parámetros técnicos del Manual de Ley de Alimentación saludable

Parámetros técnicos	Plazo de entrada en vigencia	
	A los 6 meses de aprobación del Manual de Advertencias Publicitarias	A los 39 meses de aprobación del Manual de Advertencias Publicitarias
Sodio en alimentos sólidos	Mayor o igual a 800 mg / 100g	Mayor o igual a 400 mg / 100g
Sodio en bebidas	Mayor o igual a 100 mg / 100ml	Mayor o igual a 100 mg / 100ml
Azúcar Total en alimentos sólidos	Mayor o igual a 22.5g / 100g	Mayor o igual a 10g / 100g
Azúcar Total en bebidas	Mayor o igual a 6g / 100ml	Mayor o igual a 5g / 100ml
Grasas Saturadas en alimentos sólidos	Mayor o igual a 6g / 100g	Mayor o igual a 4g / 100g
Grasas Saturadas en bebidas	Mayor o igual a 3g / 100ml	Mayor o igual a 3g / 100ml
Grasas Trans	Según la normatividad vigente	Según la normatividad vigente

Fuente: (El Peruano, 2018)

Actualmente, sólo tres países en el mundo cuentan con la regulación de octógonos en alimentos procesado: Perú, Chile y Uruguay (Vega, 2019). Esta norma ha tenido una gran aceptación por parte de los consumidores en Perú, el 80% está de acuerdo con la norma y el 85% cree que tendrá un impacto positivo en los hábitos de alimentación (Datum Internacional, 2018).

Según (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), 2020), el 72.5% de los consumidores peruanos presta algún tipo de atención a los octógonos; de este grupo el 47.1% dejó de comprar los productos con octógonos y el 51.8% los compra con menos frecuencia y/o en menor cantidad, por lo que el impacto de los octógonos ha sido significativo. Esto representa una gran oportunidad para la comercialización de productos saludables como sustitutos de los productos ultra procesados tal como lo propone este plan de negocio.

La tabla 4.7 muestra los productos que los consumidores dejaron de comprar por contener octógonos, los valores se encuentran en porcentajes. Los productos más afectados a nivel nacional fueron gaseosas, snacks y galletas. En Lima metropolitana, los productos más afectados fueron las galletas y el chocolate, con porcentajes mayores a la media nacional (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), 2020).

Tabla 4.7. Productos con octógonos que los consumidores dejaron de comprar en Perú

	Gaseosas	Snacks	Galletas	Leche	Chocolate	Jugos Envasados	Yogurt	Embutidos	Sopas Instantáneas	Conservas de Pescado
Total Nacional	53.10%	20.10%	16.80%	11.80%	11.10%	9.40%	6.40%	3.80%	3.80%	3.40%
Lima Metropolitana	45.50%	17.00%	30.20%	7.00%	16.80%	9.50%	5.90%	3.80%	4.10%	2.30%
Promedio Interior del País	56.70%	21.60%	10.50%	14.10%	8.40%	9.30%	6.60%	3.80%	3.70%	3.90%

Fuente: (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), 2020). Elaboración: Autora de la Tesis

4.2 Análisis del Microentorno

El microentorno es el sector en el que se desarrolla una empresa, este afecta su funcionamiento, sus decisiones estratégicas y sus resultados. Para analizar el sector y cómo

interactúan los actores que lo componen, se realizó el análisis de las cinco fuerzas de Porter (Marciniak, 2014).

4.2.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

El mercado de alimentos saludables es atractivo porque la demanda de productos ha aumentado considerablemente en los últimos años y se espera que esta tendencia continúe; por esta razón, las empresas del sector han aumentado, especialmente en los distritos de Miraflores, Surco, San Isidro y San Borja con diversos canales de distribución. Por otro lado, existe la amenaza de que las empresas actuales expandan su oferta a otras zonas de Lima, de que los supermercados incrementen y mejoren su oferta de productos saludables, de que ingresen otras tiendas o cadenas de tiendas al mercado y de que los proveedores comercialicen directamente sus productos. Por tanto, la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta.

4.2.2 Rivalidad entre Competidores

A pesar de la cantidad de empresas que se encuentran en este sector, hay diferencias entre ellas por los tipos de productos que ofertan, por las marcas, los precios, la cadena de distribución, el alcance y el costo del delivery, y los servicios complementarios. Los competidores más importantes como los supermercados Flora y Fauna y Mercadillo abarcan varias zonas de Lima, tienen una gran variedad de productos, reducen el tiempo del delivery y el costo del mismo varía según las zonas de Lima; mientras que otras marcas similares a Madre Natura que son tiendas pequeñas tienen poca variedad de productos, venden principalmente en tiendas físicas ubicadas en Miraflores, Surco y San Isidro, y tienen un alcance limitado en delivery; por tanto, aunque pertenecen al mismo sector no ofrecen el mismo tipo de servicio. Una característica común es que la mayoría de los competidores tienen alcance en los distritos de Miraflores, Surco, San Isidro y San Borja y están orientadas a los niveles socioeconómico A y B; por lo que la competencia es mayor en esos distritos que en otras zonas de Lima donde el nivel socioeconómico es predominantemente B y C. Por tanto, en general, la rivalidad entre competidores es media.

4.2.3 Poder de Negociación de los Proveedores

Dado que la propuesta de negocio se basa en la comercialización de alimentos saludables envasados, la dependencia de los proveedores de estos productos es alta. Muchos de estos

proveedores tienen productos diferenciados y/o posicionados en el mercado por lo que podría ser difícil reemplazarlos. Además, abastecen a otras empresas del sector retail o realizan ventas directas por lo que la disponibilidad de los productos puede reducirse y afectar negativamente al negocio. Para contrarrestar estos factores se debe contar con varios proveedores, negociar las compras por volumen y buscar alianzas estratégicas con los proveedores más importantes. Por tanto, el poder de negociación de los proveedores es alto.

4.2.4 Poder de Negociación de los Clientes

Dado que la propuesta de negocio se basa en la comercialización de alimentos, existen una gran variedad de productos sustitutos que pueden satisfacer esta necesidad básica, más aún en una época de crisis económica; además, hay otras empresas de retail en el mercado de productos saludables que pueden brindar productos similares. Por tanto, pueden escoger a la empresa que les brinde el mejor producto, servicio y precio.

A pesar de que existen otras empresas en el retail de alimentos saludables, el servicio que ofrecen no es uniforme por lo que el servicio da a las empresas la oportunidad de diferenciarse. En los distritos de Miraflores, Surco, San Isidro y San Borja el poder de los clientes es alto pues cuentan con una variedad de empresas que comercializan productos saludables como Flora y Fauna, Mercadillo, Madre Natura, entre otros. Sin embargo, en otros distritos de Lima, donde estas empresas aún no tienen alcance o su alcance es reducido porque está condicionado por el costo del delivery, que se incrementa con la mayor distancia entre la tienda y la ubicación del cliente; el poder de los clientes es bajo porque existe un número reducido de otras tiendas físicas que brindan este tipo de productos. Por tanto, en general, el poder de negociación de los clientes es medio.

4.2.5 Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos para los alimentos saludables son variados y pueden encontrarse en diversas tiendas desde supermercados como: Wong, Vivanda, Plaza Vea, Metro y Tottus hasta mercado de abastos y pequeñas tiendas de abarrotes locales. En el caso de los supermercados, estos han incluido algunos productos saludables como leches vegetales, harinas, hamburguesas de vegetales, granola, entre otros, mientras que en los mercados de abastos y pequeñas tiendas se puede encontrar kiwicha, quinua, cañihua, harinas diversas, hierbas para mates, stevia en hoja, frutos secos y miel de abeja. Todos estos productos pueden satisfacer la necesidad de alimentación,

aunque por sus características específicas no sean considerados productos saludables. Por tanto, la amenaza de productos sustitutos es alta.

CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En este capítulo se describe la investigación de mercado realizada. La investigación se realizó primero utilizando fuentes secundarias como estudios de mercado realizados por empresas de investigación de mercados como CPI, APEIM, IPSOS, Datum, Kantar y Arellano. Además, se utilizaron datos de los estudios realizados por INEI sobre la población peruana. En la segunda etapa, se realizó la investigación cualitativa a través de entrevistas en profundidad a expertos que puedan contribuir con el desarrollo de la propuesta de negocio. Finalmente, se realizó la investigación cuantitativa mediante una encuesta online para conocer las opiniones y necesidades del público objetivo.

5.1 Objetivo de la investigación de mercado

El objetivo de la investigación de mercado es conocer las oportunidades del mercado de alimentos saludables en Lima metropolitana, las preferencias e intención de compra del público objetivo. En base a esta información se realizará la estimación del mercado objetivo.

5.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias utilizadas son estudios de consultoras dedicadas a la investigación de mercados como Kantar, Arellano, CPI, Datum e IPSOS. Además, se tomó información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) para la estimación de la demanda.

5.2.1 Población de Lima Metropolitana

La provincia de Lima tiene aproximadamente 10.5 millones de habitantes, el 32.5% de la población total del Perú. Esta se divide en distritos que se agrupan en zonas del uno al diez, tal como muestra la tabla 5.1 (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), 2019).

Tabla 5.1. Estructura Socioeconómica de la Población de Lima Metropolitana y Callao por Zonas Geográficas

	Zonas	Población		Estructura socioeconómica (% horizontal)				
		Miles	%	A	B	C	D	E
1	Puente Piedra, Comas, Carabaylo.	1,309.3	12.4	0.0	14.6	39.7	36.6	9.1
2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras.	1,318.3	12.5	2.1	28.3	47.6	19.9	2.1
3	San Juan de Lurigancho.	1,157.6	10.9	1.1	21.5	44.6	25.3	7.5
4	Cercado, Rimac, Breña, La Victoria.	771.2	7.3	2.5	29.9	43.9	21.5	2.2
5	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino.	1,477.6	14.0	1.4	11.6	45.6	33.3	8.1
6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.	377.7	3.6	16.2	58.1	20.5	3.5	1.7
7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.	810.6	7.7	35.9	43.2	13.6	6.3	1.0
8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.	878.3	8.3	2.0	29.1	48.8	17.3	2.8
9	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac.	1,098.7	10.4	0.5	7.9	52.2	31.6	7.8
10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla y MI Perú	1,100.4	10.4	1.4	19.0	46.0	24.4	9.2
11	Cieneguilla y Bañeros	190.5	1.8	0.0	9.9	47.6	32.7	9.8
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,580.9	100.0	4.3	23.4	42.6	24.1	5.6

Fuente: (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), 2019)

Además, los habitantes en Lima metropolitana pueden dividirse por género y grupo etario como se muestran en la tabla 5.2 Se observa que los porcentajes más altos se encuentran en los grupos de 25 a 39 años (25.5%) y de 40 a 55 años (19.7%).

Tabla 5.2. Población de Lima Metropolitana y Callao por sexo y grupo de edad

GRUPO DE EDAD	Total		HOMBRES		MUJERES	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%
00 - 05 años	941.7	8.9	481.3	9.2	460.4	8.6
06 - 12 años	1,102.1	10.4	561.9	10.7	540.2	10.1
13 - 17 años	828.5	7.8	420.4	8.0	408.1	7.7
18 - 24 años	1,357.4	12.8	692.2	13.2	665.2	12.5
25 - 39 años	2,683.4	25.5	1,348.8	25.7	1,334.6	25.0
40 - 55 años	2,086.5	19.7	1,020.1	19.4	1,066.4	20.0
56 - + años	1,581.3	14.9	722.7	13.8	858.6	16.1
TOTAL	10,580.9	100.0	5,247.4	100.0	5,333.5	100.0

Fuente: (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), 2019)

5.2.2 Hogares en Lima

En Lima hay más de 2.5 millones de hogares, de los cuales el 33.5 % son conducidos por mujeres y tienen 3.3 miembros, mientras que el 66.5 % son conducidos por hombres y tienen 3.9 miembros, en promedio (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020).

El 75.9 % de la población de 6 años a más en Lima usa Internet, el 60.6% de los hogares cuenta con este servicio. En los hogares, el 60.6% accede a Internet, el 96.4% tiene al menos un miembro que usa teléfono celular, el 57.3% tiene televisión por cable y el 41.6% accede a la telefonía fija (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020).

Según los niveles socioeconómicos, la tabla 5.3 muestra el promedio de ingreso familiar, gasto mensual total, y el gasto de alimentos. Se observa que el gasto mensual en alimentos (dentro de casa) es proporcional al ingreso mensual.

Tabla 5.3. Promedio de ingreso familiar, gasto mensual total y gasto en alimentos según nivel socioeconómico

Nivel Socioeconómico	A	B	C	D	E
Ingreso Mensual	13,016	7,309	4,239	2,770	2,041
Gasto Mensual Total	8,063	5,094	3,219	2,139	1,640
Gasto Mensual en Alimentos (dentro de casa)	1,612.60	1,477.26	1,287.60	983.94	836.40
Gasto Alimentos (%)	20%	29%	40%	46%	51%

Fuente: (APEIM, 2020). Elaboración: Autora de la Tesis.

5.2.3 Población Económicamente Activa (PEA)

La PEA de Lima Metropolitana es de 4,730,400 personas, de las cuales 4,424,000 trabajan. De este grupo, el 54.3 % son hombres (2 400 100) y el 45.7 % mujeres (2 023 900). Por grupos de edad, el 52.7 % de la PEA ocupada de Lima metropolitana tiene entre 25 y 44 años, el 30.4 % de

45 años a más y el 16.9 % de 14 a 24 años (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020). El porcentaje más alto de la PEA se encuentra entre las personas de 25 años a más.

5.2.4 Tendencia hacia una alimentación saludable

La tendencia hacia un estilo de vida y alimentación saludable se ha dado a nivel mundial ya que ha sido impulsado por la ONU y sus estados miembros han establecido políticas públicas para que la población cambie su estilo de vida y hábitos alimenticios. En el Perú también se ha observado esta tendencia creciente, los consumidores revisan más el contenido nutricional y esto se debe al crecimiento de la clase media, a un consumidor más informado y a casos mediáticos como Pura Vida y Florida (Martínez, 2019).

En junio del 2019, entro en vigor la ley de Alimentación saludable que exige a las empresas colocar octógonos si los productos tienen altos contenidos de sodio, azúcar, grasas trans y saturadas. Por lo que se observa que los fabricantes están lanzando productos más saludables o reformulando la composición de los ya existentes, medidas que han sido bien recibidas por los consumidores. Sin embargo, aún hay muchos productos que no han sido modificados por su mayor dificultad en la formulación. Además de las empresas de consumo masivo que están desarrollando sus plataformas de productos saludables, existen marcas pequeñas que han surgido con propuestas de nicho enfocadas en el consumo saludable, pero tiene como reto escalar su producción, reducir costos y encontrar canales de distribución que les permitan llegar al consumidor (Martínez, 2019).

5.2.5 Percepciones y hábitos alimenticios

En Lima, el 47% de las personas tienen un índice de masa corporal adecuado, el 29% tiene sobrepeso y el 18% es obeso (IPSOS, 2019). Según (IPSOS, 2019), las personas tienen diferentes percepciones sobre qué significa ser saludable y cómo se debe cuidar la salud. El 88% de las personas cree que tener un estilo de vida saludables es tener una buena alimentación y el 32% cree que es realizar actividad física. Mientras que, sobre la alimentación saludable, las personas creen que significa consumir verduras (49%), evitar alimentos dañinos para la salud (39%) y consumir frutas (34%) (IPSOS, 2019). Además, las personas indicaron que para cuidar su salud realizan actividad física frecuente (44%), toman suplementos vitamínicos (17%), usan protector solar siempre (11%) y dejaron de consumir o beber algo en el último año (31%) (IPSOS, 2019).

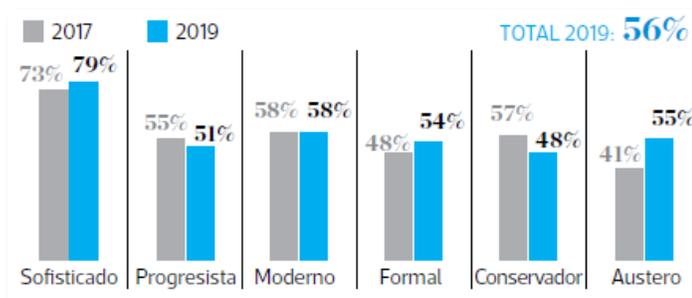
Sobre los hábitos de alimentación en Lima, IPSOS indica que más del 80% de la población consume desayuno, almuerzo y cena y el 45% aproximadamente incluye una merienda a media mañana y lonche a media tarde. Además, el 82% de las personas come un plato de fondo o sopa, el 39% consume frutas, el 34% panes o sándwiches y el 33% ensaladas. Por otro lado, el 85% de las personas han visto los octógonos en los productos que compran y les preocupa especialmente los rótulos “alto en azúcar” y “alto en grasas saturadas” (IPSOS, 2019).

Según el estudio realizado por Datum en 2017 en Perú, aunque las personas reconocen la importancia de llevar una vida saludable, el 75% cree que es difícil porque es costoso (25%), no tienen tiempo (19%) y la comida chatarra es más accesible (12%) (Villanueva, 2019). Además, entre las personas que creen tener una alimentación saludable, el 11% está dispuesto a mejorar de forma radical y el 74% de forma parcial su alimentación. En el grupo de los que reconocen que su alimentación no es saludable el 36% está dispuesto a mejorar sus hábitos alimenticios de forma radical y el 59% de forma parcial. A pesar de esta aparente voluntad de cambiar su alimentación, el 87% de las personas no hace dieta y del 13% que sí hace dieta (principalmente mujeres del nivel socioeconómico A y B), sólo la mitad acude a un especialista para que les indique la dieta que deben seguir (Villanueva, 2019). Es por este motivo que es muy importante la educación de las personas sobre la alimentación saludable.

5.2.6 Alimentación Saludable en Perú

Los porcentajes de personas que afirma mantener una alimentación saludable clasificados según los estilos de vida propuestos por Arellano se muestran en la figura 5.1; el porcentaje más alto se encuentra en los sofisticados y modernos (Martínez, 2019).

Figura 5.1. Porcentaje de personas que afirman tener una alimentación saludable según estilos de vida de Arellano (2019)



Fuente: (Martínez, 2019)

A nivel nacional, el 41% de peruanos se fija en el contenido nutricional de los productos; esta cifra aumenta a 45% en Lima y Callao. Otras ciudades con porcentajes altos son: Cusco, Piura, Pucallpa; tal como muestra la tabla 5.4 (Martínez, 2019).

Tabla 5.4. Porcentaje de consumidores que revisan el contenido nutricional de los productos, según ciudades peruanas (2019)

Perú	Arequipa	Cajamarca	Chiclayo	Cusco	Huancayo	Iquitos	Lima y Callao	Piura	Pucallpa	Puno	Trujillo
41%	22%	34%	32%	42%	35%	29%	45%	62%	40%	22%	36%

Fuente: (Martínez, 2019). Elaboración: Autora de la Tesis

Entre los consumidores que tienen una alimentación saludable en Perú, el 55% son mujeres y el 45% son hombres. Si se revisan los grupos etarios, la tabla 5.5 muestra que cada grupo de edad entre 18 y 65 años tiene aproximadamente 20% del total de consumidores. Según el nivel socioeconómico, se observa que los mayores porcentajes de consumidores encuentran en el nivel B y C, como muestra la tabla 5.6 (Martínez, 2019).

Tabla 5.5. Consumidores que tienen una alimentación saludable en Perú, según grupo de edad (2019)

Edad (años)	Porcentajes
18 a 24	18%
25 a 34	23%
35 a 44	21%
45 a 54	20%
55 a 65	19%

Fuente: (Martínez, 2019). Elaboración: Autora de la Tesis

Tabla 5.6. Consumidores que tienen una alimentación saludable en Perú, según nivel socioeconómico (2019)

Nivel Socioeconómico	Porcentajes
A	8%
B	24%
C	39%
D	21%
E	8%

Fuente: (Martínez, 2019). Elaboración: Autora de la Tesis

5.2.7 Efecto del empoderamiento de la mujer peruana en la alimentación saludable

Se ha observado que, las madres peruanas están cada vez más conscientes de la importancia de brindar a sus hijos una alimentación sana, natural y balanceada, evitando los químicos y el exceso de grasa y azúcar (Villanueva, 2019).

En Perú, el 58% de mujeres mantiene una alimentación saludable y el 45% se fija en el contenido nutricional de los productos que consume (top two boxes). En Lima, los porcentajes de estos grupos son 62% y 48%, respectivamente (Perú Retail, 2020). Las tablas 5.7 y 5.8 muestran los porcentajes de mujeres por regiones que mantienen una alimentación saludable y que se preocupan por los productos que consumen, respectivamente.

Tabla 5.7. Mujeres que mantienen una alimentación saludable por regiones

		Total Perú	Lima	Centro	Sur	Norte	Oriente
Mantengo una alimentación saludable	Siempre	17%	18%	32%	10%	18%	18%
	Siempre y Casi siempre (top two boxes)	58%	62%	61%	48%	56%	52%
	Nunca y muy pocas veces	11%	9%	10%	16%	10%	12%

Fuente: (Perú Retail, 2020). Elaboración: Autora de la Tesis

Tabla 5.8. Mujeres preocupadas por los productos que consumen según regiones

		Total Perú	Lima	Centro	Sur	Norte	Oriente
Me fijo en el contenido nutricional de los productos	Siempre	14%	14%	14%	8%	17%	14%
	Siempre y Casi siempre (top two boxes)	45%	48%	40%	34%	40%	39%
	Nunca y muy pocas veces	29%	27%	21%	38%	30%	32%

Fuente: (Perú Retail, 2020). Elaboración: Autora de la Tesis

Según los perfiles del consumidor de Arellano, a nivel nacional son las mujeres modernas las más preocupadas por los productos que consumen, seguidas por las conservadoras, las sofisticadas y las austeras como se muestra en la tabla 5.9. En Lima, las mujeres modernas representan el 53%, las conservadoras el 27%, las sofisticadas el 11% y las austeras el 10% (Perú Retail, 2020).

Tabla 5.9. Mujeres preocupadas por los productos que consumen según regiones y estilos de vida de Arellano

		Total Perú	Lima	Centro	Sur	Norte	Oriente
Estilos de Vida según Arellano	Sofisticadas	11%	11%	11%	13%	13%	6%
	Modernas	55%	53%	49%	59%	54%	58%
	Conservadoras	24%	27%	23%	19%	19%	18%
	Austeras	10%	9%	17%	9%	13%	17%

Fuente: (Perú Retail, 2020). Elaboración: Autora de la Tesis

Dado el alto porcentaje de mujeres que mantienen una alimentación saludable y se preocupan por el contenido nutricional de los productos, las mujeres (especialmente las mujeres modernas) tienen un perfil importante dentro de los potenciales clientes de esta propuesta de negocio.

5.2.8 Perfil del ama de casa peruana

Según (IPSOS, 2018), en el Perú Urbano hay ocho millones de amas de casa; de este grupo seis millones tienen un rol principal (se ocupan de todas las tareas del hogar) y dos millones tienen un rol secundario (apoyan en algunas tareas del hogar). El 44% de amas de casa tiene smartphone, el 45% pertenece a una red social, el 48% se dedica sólo al hogar y el 52% trabaja eventual o permanentemente. Además, el 71% quiere seguir estudiando y el 24% tiene educación superior completa.

Sobre su economía, las amas de casa son bancarizadas (20%), suelen ahorrar (38%) y administran 900 soles mensuales aproximadamente. Además, gustan de promociones atractivas

como: cierrapuertas (28%), vales de compra (32%) y ofertas 2x1 (54%) (IPSOS, 2018). Según el perfil del ama de casa 2017 del Perú Urbano, las amas de casa deciden las compras y son las responsables de la alimentación del hogar. El 90% realizan las compras del hogar (93% en supermercados y 48% en mercados), compran alimentos 13 veces por mes (37% domingos, 27% sábados, 29% todos los días), y 32% sólo compra lo necesario para el día (Álvarez, 2018).

Dado que el ama de casa es la responsable de la alimentación del hogar y la principal decisora de las compras, es un perfil importante dentro de los potenciales clientes de esta propuesta de negocio. Las características del ama de casa son relevantes para el desarrollo de estrategias que se incluyen en el Plan de Marketing.

5.2.9 Alimentos Saludables

Los alimentos saludables son aquellos que favorecen el desarrollo de una vida sana y tienen relación con una alimentación equilibrada. Estos productos tienen menor contenido de grasas sólidas, bajo contenido de glúcidos simples, elevada cantidad de fibra, vitaminas y minerales, entre otras características. Se observa que un producto saludable puede ser natural, funcional e incluso orgánico (Higuchi, 2015).

A pesar de las recomendaciones dadas por los expertos en alimentación, las personas no se alimentan sólo de productos naturales sin procesar sino que compran productos envasados y según (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), 2020), como consecuencia de los octógonos que indican cantidades altas de grasas saturadas y trans, sodio y azúcar las personas reducen su consumo de estos productos y buscan productos saludables que no tengan octógonos. Según, el estudio realizado por Ingredion (proveedor mundial de ingredientes para la industria alimentaria) hay un consenso general sobre la importancia de la alimentación en la calidad de vida y la salud; por lo que las personas buscan consumir alimentos saludables incluso por sobre el sabor y la accesibilidad económica, y hay un gran interés por conocer cuál es el origen de los ingredientes. Además, la crisis global por el Covid-19 llamó la atención a temas como la sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente, por lo que los consumidores exigen a las marcas que sean confiables, cuiden el medio ambiente y que ofrezcan productos saludables de calidad. En este contexto, los productos a base de vegetales tienen una buena oportunidad para continuar desarrollándose (Florentini, 2020). La industria busca ampliar la oferta de productos de origen

vegetal utilizando diversos ingredientes como semillas de cáñamo, frejoles, palta, calabaza, semillas de sandía, alga chlorella dorada, y menestras con el objetivo de imitar las texturas del yogurt, lácteos, cremas, hamburguesas, polvo de proteínas y añadir aminoácidos de origen vegetal (AECOC, 2020).

La tendencia que se observa a nivel global en la adopción de dietas ricas en vegetales no significa necesariamente que las personas se vuelvan vegetarianas o veganas, sino que los consumidores tienen un interés holístico que los impulsa a cambiar sus hábitos alimenticios no solo para mejorar su salud sino también por su preocupación por los animales, el medioambiente y la sostenibilidad. Dado que el consumo de carne no parece ser sostenible, hay un creciente interés por las proteínas vegetales como el garbanzo, las setas y los sustitutos cárnicos según indica la investigación de Whole Foods Market (Olmata, 2020). Se están realizando innovaciones para diversificar las categorías de productos como: snacks y bebidas probióticas a base de plantas, alternativas al pescado, a la carne y al queso (Revista Industria Alimentaria, 2020). Actualmente, las personas están más conectadas, informadas y conscientes del impacto de sus elecciones de consumo en el mundo (Vincenti, 2021).

En el Perú, 73% de peruanos prefiere comer sano y cuidar de su salud; el 41% porque son productos más nutritivos y el 20% para tener un mix de alimentos en su día a día. Además, el 82% de los consumidores está interesado en la alimentación, y el 89% declaró estar interesado en los productos a base de vegetales. Sin embargo, el 56% no los compra porque tienen un precio elevado y el 40% porque no los encuentra con facilidad en los puntos de venta (Florentini, 2020). Los consumidores de alimentos tienen en cuenta los siguientes atributos: que los productos sean saludables (75%), que sean de calidad (47%), que informen sobre el origen de los ingredientes (46%) y que tengan buen sabor (30%). Los ingredientes que tienen mayor aceptación en los productos a base de vegetales son almendras y avellanas (60%), miel de abeja (52%), avena y quinua (49%), aceite de oliva (47%), *linaza* (45%), *chía* (40%), *coco* (37%), *stevia* y *lenteja* (34%) (Florentini, 2020). Estos ingredientes se incluyen en los productos a comercializar.

Según las tendencias alimentarias para el 2021, los consumidores optarán por alimentos más saludables y sostenibles; los más demandados serán: los probióticos, los súper alimentos” y los ingredientes 100% orgánicos dado que pueden fortalecer el sistema inmunológico y promover el cuidado del planeta (Olmata, 2020). Un súper alimento es aquel que contiene vitaminas,

minerales, fitonutrientes, antioxidantes y a menudo tiene alguno de estos componentes en gran exceso (Promperu, 2020). El Perú es productor de súper alimentos como quinua, cañihua, tarwi, arándano, aguaymanto, maca, entre otros que se exportan a todo el mundo por el gran interés y aceptación de su valor nutricional. Estos alimentos también se consumen a nivel nacional y son ingredientes de diversos tipos de productos saludables como harinas, snacks, mermeladas, mantequillas vegetales, compotas, y productos instantáneos (Perú Info, 2021). Existen varios tipos de súper alimentos producidos en Perú que se muestran en el Anexo VI.

Debido a la necesidad de los consumidores de alimentarse con productos saludables, la propuesta de negocio se enfoca en comercializar alimentos saludables envasados de consumo masivo que no requieran cadena de frío para reducir la complejidad de la operación ya que para los productos que requieren refrigeración se deben tener condiciones especiales de almacenamiento y distribución para mantener la temperatura de conservación adecuada. Las categorías seleccionadas para los productos a comercializar son aceites y condimentos, cereales y semillas, harinas y pastas, endulzantes, snacks y productos para el desayuno. El Anexo VII detalla los productos por categoría que serán incluidos en la investigación cuantitativa para evaluar la intención de compra del público objetivo.

5.2.10 Compras online en Perú

Según (IPSOS, 2021), en el Perú existen 9.1 millones de peruanos digitales; es decir aquellos que se conectan a internet un mínimo de 7 veces por semana desde cualquier dispositivo. Este grupo constituye el 54% de la población urbana de 18 a 70 años y el uso habitual de internet lo realizan para buscar información (77%), chatear (75%), usar redes sociales (75%), leer noticias (68%) y escuchar radio o música (67%). Además, el 94% utiliza streaming de video en Facebook, Netflix y YouTube. Sobre las compras por internet, el 60% de peruanos digitales realizó compras en el último año. El 71% está pendiente de las fechas y campañas por internet y los principales medios por los que se enteran de las ofertas son redes sociales (92%) y página web de la marca (65%). Ellos consideran que la principal ventaja de realizar compras online es no hacer colas. Sobre la bancarización, 90% de los usuarios digitales son bancarizados. El 83% utiliza cajeros automáticos, el 65% banca móvil y el 58% banca por internet (IPSOS, 2021).

Sin embargo, no sólo los peruanos digitales realizan compras por internet. El número de compradores en línea en Perú asciende a 6.6 millones de personas en todos los niveles socioeconómicos y con edades entre 16 y 70 años, lo que representa el 44% de la población del Perú urbano. En este grupo, el 70% realiza habitualmente compras online de alimentos y bebidas para la alacena y en restaurantes. Los medios de pago que utilizan son tarjeta de débito (57%), efectivo (49%), tarjeta de crédito (36%) y pagos con el número de celular (17%) (IPSOS, 2020). El perfil del comprador online es por lo general una persona bancarizada, con trabajo dependiente y de los segmentos A, B y C (Inga, 2020).

La pandemia del Covid-19 generó un crecimiento del comercio electrónico por las restricciones impuestas para el aislamiento social. Aunque el comercio electrónico tuvo algunos picos de crecimiento durante la cuarentena, en el 2020 creció en total 50% con respecto al 2019, impulsado principalmente por la industria del retail que creció en 250%. Al final del 2020, más de 260 mil empresas realizaban ventas por internet, la penetración de compradores online fue de 11.8 millones (el 70% de Lima) y el consumo con tarjetas fue del 35% (Bravo, 2021). Se espera que los consumidores mantengan su preferencia por las compras online (El Comercio, 2021).

Según las tendencias de consumo del sector retail, el principal beneficio que brinda el comercio electrónico es la disponibilidad. Dado que los consumidores aprecian mucho su tiempo, buscan servicios que estén disponibles 24 horas al día y 7 días a la semana para obtener los productos cuando los necesitan (Schol, 2019). Otras tendencias indican que los jóvenes darán gran importancia a consumir marcas con propósitos transparentes y honestos frente a su entorno (político y social); lo que motivará a las empresas a asumir una postura real frente a los hechos. Además, se espera que la alimentación y cuidado personal sigan siendo categorías relevantes por su impacto en la salud. Los consumidores analizarán la calidad de los productos y sus efectos en la salud para tomar la decisión de compra (El Comercio, 2021).

Dado que la propuesta de negocio propone la venta online de alimentos, la información recopilada es relevante para desarrollar las estrategias del plan de marketing.

5.3 Investigación Cualitativa

La investigación de mercado cualitativa recopila información no numérica y busca conocer a fondo los deseos, motivaciones, creencias, sentimientos, experiencias y valores de las personas.

Con esta finalidad se pueden realizar entrevistas en profundidad, entrevistas grupales, entre otros. En este tipo de investigación la muestra es reducida y no es estadísticamente representativa de la población que se busca estudiar (Paniagua, 2020).

Para el desarrollo de la investigación cualitativa se utilizaron las entrevistas en profundidad para conocer la experiencia de algunos expertos en diversas áreas que son relevantes para la propuesta de negocio.

5.3.1 Objetivos de la investigación cualitativa

A continuación, se presentan los objetivos de la investigación cualitativa:

- Conocer la dieta básica para una alimentación saludable, la diferencia entre saludable y nutritivo, y el riesgo que implica consumir productos envasados con octógonos.
- Conocer las características importantes del mercado de alimentos saludables.
- Conocer las actitudes y motivaciones de los consumidores de productos saludables, así como los atributos que son más importantes en estos productos.
- Validar las características del proyecto: público objetivo, ingredientes de productos, delivery, valor agregado y proceso de pago.
- Conocer la gestión logística que involucra el servicio de delivery.
- Recopilar sugerencias sobre las estrategias de promoción offline y online (redes sociales, Google Ads, influencers, YouTube).
- Conocer los requisitos para la creación de una tienda online.

5.3.2 Entrevistas en Profundidad

Se entrevistó a expertos en diversas áreas relevantes para la propuesta de negocio. Los expertos fueron los siguientes:

- Experta en nutrición para conocer las características de una alimentación saludable, la diferencia entre saludable y nutritivo, y las consecuencias de consumir productos con octógonos.
- Experta en comercialización y desarrollo de productos saludables envasados de consumo masivo para conocer sobre el mercado de alimentos saludables, las motivaciones del

consumidor, los canales de distribución, los márgenes de comercialización y validar las características del proyecto.

- Experto en logística para conocer sobre la gestión logística que involucra el servicio de delivery.
- Experto en publicidad para obtener información sobre las estrategias de publicidad adecuadas para la propuesta de negocio.
- Experto en diseño de páginas web para conocer los requisitos para la creación de una tienda online.

El Anexo VIII contiene el resumen de las entrevistas realizadas a expertos y las principales conclusiones obtenidas de las entrevistas.

5.4 Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa genera datos numéricos o estadísticos para cuantificar opiniones, comportamientos u otras variables que sean objetivo de estudio en una muestra que debe ser representativa de la población que se desea estudiar para que los resultados obtenidos se extrapolen al conjunto de la población. La recolección de información puede realizarse a través de encuestas con cuestionarios estructurados y preguntas con respuestas cerradas (Sola, s.f.).

Con esta finalidad se realizó una encuesta online para conocer las opiniones, los comportamientos, el interés y la intención de compra del público objetivo.

5.4.1 Objetivos de la investigación cuantitativa

- Identificar el perfil del consumidor de alimentos saludables
- Identificar los tipos de alimentos consumidos.
- Conocer las características más buscadas en los alimentos saludables envasados.
- Determinar el interés de los consumidores en la propuesta de negocio
- Determinar la intención de compra para los productos saludables propuestos.
- Determinar la frecuencia de compra y el ticket promedio en alimentos saludables envasados.
- Determinar las razones que motivan y desmotivan al consumidor a realizar compras online.
- Determinar el costo y tiempo de delivery que prefiere el público objetivo.

- Conocer las preferencias del público objetivo en los medios de pago.
- Conocer el motivo de uso de internet más frecuente y las redes sociales más utilizadas.
- Identificar las características que valora el público objetivo en una tienda online especializada en productos saludables envasados.

5.4.2 Segmentación

Según la investigación realizada usando fuentes secundarias se estableció que el segmento objetivo para la investigación cuantitativa debe tener las siguientes características: personas entre 18 y 55 años que, pertenezcan a los niveles socioeconómicos B y C, vivan en Lima metropolitana, cuiden su salud y alimentación. Dado que la propuesta se enfoca en los niveles socioeconómicos B y C, la muestra considera a los distritos con altos porcentajes de personas en estos niveles que se encuentran en las zonas dos, cuatro, seis, siete y ocho de Lima metropolitana.

5.4.3 Recolección de Información

Se realizó una encuesta virtual a través de un formulario online durante el mes de febrero 2021. El formulario online contenía un cuestionario estructurado con preguntas de opción múltiple sobre los puntos de interés para la investigación cuantitativa. El cuestionario de la encuesta se encuentra en el Anexo IX.

5.4.4 Muestreo por Conveniencia

Dado que no es posible encuestar a toda la población de Lima metropolitana por ser un trabajo muy costoso y extenso, se ha seleccionado una muestra que refleja adecuadamente las características que se desea analizar en el conjunto en estudio (Torres). El muestreo utilizado fue no probabilístico por conveniencia, donde el cálculo del tamaño y selección de la muestra se basan en juicios y criterios subjetivos. Este muestreo consiste en recopilar datos acerca de los sujetos de estudio que resulten más accesibles, es un esquema de muestreo rápido y de bajo costo, útil como parte del proceso de estudios exploratorios (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2011).

5.4.5 Tamaño de la Muestra

El cálculo del tamaño de la muestra se realizó usando la formula siguiente dado que se desconoce el tamaño de la población objetivo (Torres).

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Donde:

Z: Valor Z a un nivel confianza del 95% (1.96)

p: Probabilidad éxito (50%)

q: Probabilidad fracaso (50%)

d: Margen de error (5%)

Con los datos descritos, se determinó que el tamaño de la muestra debe ser de 384, por lo que se recolectaron 384 encuestas para esta investigación cuantitativa.

5.4.7 Análisis de los Resultados

Los resultados de la encuesta se encuentran en el Anexo X. A continuación, se presentan los principales hallazgos del estudio cuantitativo.

5.4.7.1 El perfil del encuestado y las compras online

- El perfil del encuestado es una mujer de 35 a 39 años, soltera, con estudios superiores, trabajo dependiente, ingreso mensual entre 4 mil a 7 mil soles y que consume mayormente alimentos orgánicos y saludables.
- Las redes sociales más usadas son Facebook e Instagram, y el uso internet se realiza para buscar información y para redes sociales.
- Los motivos para realizar compras online son principalmente la comodidad y el ahorro de tiempo. Mientras que los motivos por lo que se prefiere no realizar compras online es la desconfianza en recibir el producto solicitado y el costo del delivery.
- Los medios de pago preferidos son tarjetas de crédito o débito contra entrega y por pago en la página web.

5.4.7.2 Los productos para comercializar

- Las características más importantes de los productos a comercializar son que sean productos orgánicos, bajo en grasa saturadas y sin octógonos.

- La intención de compra en los productos a comercializar en cada categoría varía según el tipo de producto y el formato. Los criterios para la selección de los productos a comercializar son la intención de compra, el formato y la rentabilidad. Según dato experto, los productos con intención de compra mayor al 20% son importantes para el portafolio por la mayor rotación; sin embargo, se deben incluir algunos productos con menor intención de compra para que la tienda tenga un buen surtido que es una de las características más importantes para los consumidores. Además, se deben incluir los formatos pequeños por varias razones como el menor precio, la mayor rotación, el gran porcentaje de consumidores solteros y la tendencia a la reducción del tamaño de las familias
- Los productos que se comercializarán por cada categoría se muestran en el Anexo XI.
- Según la selección de los productos para comercializar, la categoría con la mayor intención de compra promedio son los cereales enteros con 29%, seguido de aceites y condimentos con 25%, productos para desayuno y endulzantes con 24% cada uno, snacks 20%, harinas y pastas con 18%.
- No se incluyó en la encuesta preguntas específicas sobre el precio que prefiere el consumidor para cada producto según el formato ya que al ser productos de consumo masivo los precios son sugeridos por los proveedores y existe información disponible para comparar los precios de las diferentes marcas en los principales retailers.

5.4.7.3 La propuesta de negocio

- La característica más importante para los encuestados en una tienda online es la variedad de productos, la asesoría sobre el uso e información sobre el origen de los productos.
- El tiempo que toma el delivery de los productos es un factor importante para la propuesta de negocio. La mayoría de encuestados indicó que prefiere recibir los productos en el plazo de un día y la entrega inmediata.
- El costo del delivery es un cargo que será asumido por el cliente. La mayoría de los encuestados indicó que está dispuesto a pagar entre 5 y 10 soles por la entrega de productos.
- El interés de los encuestados en la propuesta de negocio es de 80% aproximadamente.
- La intención de compra ponderada por sexo es de 30% aproximadamente.

- La mayoría de encuestados indicó que realizaría compras mensualmente y que su ticket promedio estaría en el rango de 80 a 100 soles.

5.4.8 Estimación de Mercado

La estimación de mercado se realizó a partir de los datos presentados en el Reporte de Población 2019 (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), 2019). Se obtuvo el porcentaje de personas en Lima metropolitana que se encuentran en el rango de 25 a 55 años (tabla 5.10) y se estimó el número de personas en ese rango de edad para las zonas dos, cuatro, seis, siete y ocho de Lima Metropolitana tal como muestra la tabla 5.10.

Tabla 5.10. Porcentaje de personas en Lima metropolitana entre 25 y 55 años

25-39 años	40-55 años	Total (%)
25.50%	19.70%	45.20%

Fuente:(Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), 2019). Elaboración: Autora de la Tesis.

Tabla 5.11. Población de Lima metropolitana entre 25 y 55 años, según zonas y nivel socioeconómico

Zonas de Lima metropolitana	Población Total (miles)	NSE B	NSE C	Total NSE B y C (%)	Población NSE B y C (miles)	Población entre 25-55 años (miles)
2	1,318.30	28.3%	47.6%	75.9%	1,000.59	452.27
4	771.2	29.9%	43.9%	73.8%	569.15	257.25
6	377.7	58.1%	20.5%	78.6%	296.87	134.19
7	810.6	43.2%	13.6%	56.8%	460.42	208.11
8	878.3	29.1%	48.8%	77.9%	684.20	309.26
				Total	3,011.22	1,361.07

Fuente: (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), 2019).
Elaboración: Autora de la Tesis

5.4.8.1 Mercado Potencial

Es el conjunto de personas que pertenecen al segmento establecido para la propuesta de negocio. Para determinar el tamaño del mercado potencial se tomó el dato de la población entre 25 y 55 años que habitan en las zonas dos, cuatro, seis, siete y ocho de Lima Metropolitana y que pertenecen a los niveles socioeconómicos B y C, como se muestra en la tabla 5.12 que es de 1,361,070 habitantes. Dado que sólo el 73% de peruanos se preocupa por su alimentación (Florentini, 2020) y sólo el 78.70% de habitantes en Lima realiza compras online (Bravo, 2021), el mercado potencial es de 800,038 personas en 2021. Para los años 2022 a 2026 se estimó el crecimiento del mercado potencial según el incremento natural de la población que es de 1.15% (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020), tal como se muestra en la tabla 5.12.

Tabla 5.12. Mercado Potencial del año 2021 al año 2026

Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Mercado Potencial	800,038	809,239	818,545	827,958	837,480	847,111

Elaboración: Autora de la Tesis

5.4.8.2 Mercado Disponible

Es una parte del mercado potencial que tiene interés en la propuesta de negocio. Según la encuesta realizada, el 79.95% respondió favorablemente (top two boxes: muy interesado e interesado) a la pregunta *¿Qué tan interesado está Ud. en esta propuesta de negocio?*. El mercado disponible para el periodo 2021-2026 se muestra en la tabla 5.13

Tabla 5.13. Mercado Disponible para el periodo 2021-2026

Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Mercado Disponible	639,631	646,987	654,427	661,953	669,565	677,265

Elaboración: Autora de la Tesis

5.4.8.3 Mercado Objetivo

Es una parte del mercado disponible que tiene la *intención de comprar* los productos sugerido por la propuesta de negocio. Según la información obtenida en la encuesta realizada, el 60.42% respondió favorablemente (top two boxes: probablemente y definitivamente sí) a la pregunta *¿Compraría Ud. productos en la tienda online propuesta?* Dado que se observa una mayor intención de compra en mujeres que en hombres, se calculará la intención de compra como promedio ponderado, considerando que el porcentaje de hombres y mujeres en la población es de 50%, tal como muestra la tabla 5.14.

Tabla 5.14. Intención de compra por sexo

Sexo	Intención de compra	Población (%)	Intención de compra (promedio ponderado)
Femenino	44.79%	50%	22.40%
Masculino	15.63%	50%	7.82%
Total	60.42%	100%	30.21%

Elaboración: Autora de la Tesis

El mercado objetivo para el periodo 2021-2026 se muestra en la tabla 5.15 considerando la intención de compra de 30.21%. Según (Inga, 2020), de acuerdo con el estudio realizado por IPSOS Perú la intención de compra de los limeños es del 50% para compras en e-commerce. Sin embargo, la intención de compra varía según la categoría del retailer. Por ejemplo, para supermercados es de 31% y para tiendas por departamento es de 38%; en ambos casos se trata de retailers que comercializan una gran variedad de productos en diversas categorías, por lo que la intención de compra para la tienda online especializada en alimentos que se propone parece ser alta comparativamente.

Tabla 5.15. Mercado Objetivo del periodo 2021-2026

Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Mercado Objetivo	193,232	195,455	197,702	199,976	202,276	204,602

Elaboración: Autora de la Tesis

CAPÍTULO 6. MODELO DE NEGOCIO

Este capítulo describe el modelo de negocio propuesto que se compone del modelo Canvas y el plan estratégico. En este último se incluyen la visión, la misión, el análisis de los factores externos e internos, los ejes y objetivos estratégicos.

6.1 Modelo Canvas

El modelo Canvas es una herramienta de gestión estratégica que permite identificar los aspectos clave del negocio en torno a la propuesta de valor. Este modelo es relevante porque facilita la creación del modelo de negocio a través del análisis de aspectos clave para validar la idea de negocio, mejorar la estructura y definir los costos que afectan la viabilidad del negocio. Además, permite identificar los objetivos, definir la estrategia e identificar las tareas y procesos claves (Seco, 2020). El modelo Canvas, consta de nueve aspectos clave que se detallan a continuación.

6.1.1 Propuesta de Valor

La propuesta de valor para la marca es: “Promover una alimentación saludable que ayude a las personas a mejorar su calidad de vida a través de la oferta de alimentos saludables y una adecuada orientación acerca de los usos, características y beneficios de los productos”.

Dado que es una tienda online tendrá la característica de ubicuidad, se podrán realizar compras en cualquier momento. Además, se brindará información especializada sobre los productos a cargo de un experto en Nutrición, se podrán realizar compras programadas y se ofrecerá una tarifa plana de delivery en 24 horas dentro de Lima metropolitana que tendrá la opción de realizar tracking al pedido en tiempo real mediante un link enviado por email para que el Cliente no tenga que esperar en su domicilio todo el día de la entrega; estas características aún no son implementadas por otros retailers por lo que otorga diferenciación a la propuesta de valor.

6.1.2 Segmento de Clientes

La segmentación se realizó en base a factores geográficos, demográficos, conductuales y por características del estilo de vida. Según (Martínez, 2019), para los peruanos mantener una buena alimentación es la principal característica de una vida saludable y el 41% afirmó que se fija

en la información nutricional de los alimentos que consume. De acuerdo con este estudio, entre los consumidores que tienen una alimentación saludable en Perú, el 55% son mujeres y el 45% son hombres. Si se revisan los grupos etarios, cada grupo de edad entre 18 y 65 años tiene aproximadamente 20% del total de consumidores. Finalmente, según el nivel socioeconómico, se observa que el 63% de consumidores se encuentran en el nivel B (24%) y C (39%). Se ha seleccionado los niveles socioeconómicos B y C porque son los que tienen mayores porcentajes de consumidores que se alimenta de forma saludable y por tanto podrían tener mayor interés en esta propuesta de negocio.

El público objetivo son los residentes de las zonas dos, cuatro, seis, siete y ocho de Lima ya que estas zonas tienen los mayores porcentajes de habitantes en los niveles socioeconómicos B y C. Según el nivel de interés en los productos que promueven la salud y la seguridad medioambiental, los grupos de consumidores potenciales son los LOHAS, los naturalites y los drifters. La segmentación detallada se describe en el plan de marketing.

6.1.3 Relación con los clientes

En una tienda online se pierde la oportunidad de relacionarse en persona con el cliente, por lo que se pone énfasis en establecer una relación de cercanía y confianza con los clientes a través de medio digitales. Los principales medios de comunicación serán la aplicación Whatsapp, las redes sociales Facebook e Instagram, y el correo electrónico. Además, para lograr el posicionamiento de la marca se desarrollará un plan de contenido con una agencia publicitaria que se encargará de la creación del contenido, análisis de métricas y gestión de la comunidad de seguidores. La comunicación en redes sociales se realiza también a través de respuestas a los comentarios de los clientes en las publicaciones. Los mensajes a través de whatsapp serán utilizados para asistencia antes, durante y después de la compra; mientras que, las redes sociales permitirán conocer los deseos, inquietudes, percepciones y perfil del cliente e incluso realizar encuestas rápidas online.

6.1.4 Canales

El canal de venta seleccionado es un ecommerce. Las ventas se realizarán a través de una página web, que tendrá información de los productos por categorías, una sección de blog, y

pasarela de pagos. La distribución de los pedidos de compra se tercerizará con una empresa de logística.

6.1.5 Fuentes de Ingreso

Los ingresos en esta propuesta de negocio se obtienen por la venta de los productos, por medio del margen de intermediación, dado que la empresa no producirá alimentos. El servicio de delivery se terceriza, por lo que ese costo se traslada al cliente en cada compra.

6.1.6 Actividades clave

Las actividades clave identificadas para el desarrollo de la propuesta de negocio son: la planificación de venta que incluye la selección de proveedores que cumplan con los requerimientos de la marca, la compra y recepción de productos en Lima; la distribución de las órdenes de pedido que incluye la preparación de los pedidos, la distribución de productos (servicio tercerizado), el recojo de productos defectuosos, el seguimiento de las entregas; y las actividades de marketing que permitan alcanzar los objetivos de awareness, consideración, conversión y fidelización de clientes.

6.1.7 Recursos Clave

Los recursos clave para realizar la propuesta de negocio se dividen en personal administrativo y personal operativo. El personal administrativo está dividido en las áreas de recursos humanos para la atracción y retención del talento; el área comercial para actividades de marketing y ventas; el área de administración y finanzas para la gestión y administración de los recursos de la empresa. El personal operativo se encargará de la gestión de almacén, preparación de los pedidos de clientes, entrega a la empresa encargada de la distribución y seguimiento de las entregas.

6.1.8 Socios estratégicos

Dado que la propuesta de negocio se basa en la venta y distribución de alimentos saludables, se debe establecer una relación comercial beneficiosa con los proveedores para garantizar el abastecimiento y la calidad de los productos. La empresa encargada del servicio de delivery es un socio estratégico, ya que de esta depende la distribución de los pedidos. La empresa encargada de la creación y mantenimiento del ecommerce será también un socio estratégico, ya

que la propuesta de negocio requiere de la creación de un retail ecommerce. La agencia de publicidad será también importante ya que se encargará de las campañas publicitarias y la gestión de la comunidad en redes sociales. Además, la empresa proveedora del servicio de pagos en línea es de vital importancia para mantener la operación de la tienda online y finalmente, el Nutricionista es un socio estratégico porque se encarga en conjunto con el Jefe de Marketing y la Agencia de Publicidad de la creación de contenido que es sumamente importante para atraer clientes.

6.1.9 Estructura de costos

Los principales costos identificados son el alquiler del almacén de productos, servicios generales (agua, luz, internet, telefonía móbil, entre otros) y pago de planilla que son costos fijos. Además, se tiene el costo de los productos, de embalaje y de las actividades de marketing y ventas como costos variables. El costo por el servicio de delivery será pagado por el cliente en cada compra, excepto cuando se asuma como parte del costo de las actividades de marketing y ventas por promociones.

Figura 6.1. Modelo Canvas



Elaboración: Autora de la Tesis

6.2 Plan estratégico

El planeamiento estratégico es una herramienta que permite establecer las acciones que la empresa debe realizar para alcanzar su misión y visión, crear y mantener su ventaja competitiva a través del tiempo, y alcanzar sus objetivos estratégicos. Para establecer estas acciones es necesario realizar un análisis del entorno para determinar cuál sería la posición de la empresa que se pretende crear y conocer sus recursos, fortalezas y debilidades (Marciniak, 2013). Se desarrollará el planeamiento estratégico según el análisis del macroentorno (PESTEL) y microentorno (Cinco fuerzas de Porter) realizado en el capítulo cuatro y la investigación de mercado descrita en el capítulo cinco.

6.2.1 Misión

La misión es el propósito que justifica la existencia de una organización, describe de forma genérica su actividad e identifica la necesidad básica de la sociedad a la que destina sus productos o servicios (Marciniak, 2018). Se ha establecido como misión *“promover la alimentación saludable para mejorar la calidad de vida de las personas”*

6.2.2 Visión

La visión es el enunciado que declara a dónde quiere llegar la empresa; aunque es una mirada hacia el futuro debe ser realista (Marciniak, 2018). Se ha establecido como visión lo siguiente: *“ser la empresa minorista líder en la venta de alimentos saludables que se distinga por la excelente calidad y variedad de sus productos, por la información y servicio que brinda a sus clientes”*

6.2.3 Análisis de factores externos

La matriz de factores externos es una herramienta de diagnóstico que permite identificar y evaluar aspectos externos que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de una empresa; por lo que facilita la creación de estrategias para aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas (Ruiz, 2021). Según el análisis del macro y microentorno se realizó la evaluación de los factores externos tomando las oportunidades y amenazas de la propuesta de negocio para cuantificarlas, tal como muestra la tabla 6.1. El peso establecido para las oportunidades y amenazas se encuentra en el rango de 0 (sin importancia) a 1 (muy importante);

el puntaje establecido puede ser 1 (nada importante), 2 (poco importante), 3 (importante) y 4 (muy importante); el valor ponderado se obtiene multiplicando el puntaje por el peso.

El valor ponderado de las oportunidades (1.96) es mayor que el de las amenazas (1.06) lo que indica que el entorno externo es favorable para la propuesta de negocio. Finalmente, la sumatoria de los valores ponderados en la matriz es de 3.02 lo que también indica que el entorno externo es favorable, ya que este valor es superior al valor ponderado promedio de la matriz (2.50).

El plan de negocio debe considerar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades más importantes como la creciente demanda de productos saludables en Lima y se debe buscar establecer alianzas estratégicas con proveedores para asegurar el abastecimiento de productos.

Tabla 6.1. Matriz de factores externos

Factores externos				
Nro	Oportunidades	Peso (0-1)	Puntaje (1-4)	Valor ponderado
1	Aumento de los consumidores por internet favorece el crecimiento del ecommerce.	0.03	4	0.12
2	Mayor demanda de servicios de delivery	0.03	4	0.12
3	Incremento de la cobertura y uso de internet, y de la telefonía celular favorece las compras online.	0.09	4	0.36
4	Mayor bancarización y uso de diversos medios de pago como: tarjetas de débito y crédito, transferencias bancarias, plin, lukita y yape.	0.04	4	0.16
5	Mayor conciencia por tener una vida saludable, mejorar alimentación y cuidar el medio ambiente.	0.09	4	0.36
6	Fidelizar clientes a través de la responsabilidad social empresarial por la importancia que le da el consumidor.	0.02	3	0.06
7	Oferta limitada de abarrotes saludables en algunas zonas de Lima.	0.09	4	0.36
8	Las empresas del sector aún tienen costos de delivery relativamente altos para zonas fuera de Lima Top y Lima Moderna.	0.02	3	0.06
9	Creciente demanda de productos saludables en Lima, especialmente como reemplazo de los productos tradicionales de consumo masivo que presentan octógonos.	0.09	4	0.36
Nro	Amenazas	Peso (0-1)	Puntaje (1-4)	Valor ponderado
1	Alta competitividad en la industria, especialmente en el NSE AB.	0.02	3	0.06
2	Aparición de nuevos competidores: tiendas físicas u online, nuevas cadenas de supermercados.	0.02	2	0.04
3	Competidores actuales podrían ampliar la cobertura en Lima metropolitana, reducir precios o establecer alianzas estratégicas con proveedores.	0.1	2	0.20
4	Supermercados como Wong y otros amplían su oferta de productos saludables.	0.1	3	0.30
5	Productos sustitutos con precios más atractivos.	0.1	2	0.2
6	Sensibilidad al precio en el nivel socioeconómico C.	0.1	2	0.2
7	Leyes que afectan directamente al desarrollo de la industria.	0.03	1	0.03
8	Crisis y recesión económica por la pandemia de la COVID-19	0.03	1	0.03
Total		1.00		3.02

Elaboración: Autora de la tesis

6.2.4 Análisis de factores internos

La matriz de factores internos es una herramienta que se utiliza para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa con la finalidad de implementar las estrategias necesarias para su desarrollo (Ruiz, 2021). Se realizó la evaluación de los factores internos tomando las fortalezas y debilidades de la propuesta de negocio para cuantificarlas, tal como muestra la tabla 6.2. El peso establecido para las fortalezas y debilidades se encuentra en el rango de 0 (sin importancia) a 1 (muy importante); el puntaje establecido puede ser 1 (debilidad menor), 2 (debilidad mayor), 3 (fortaleza menor) y 4 (fortaleza mayor); y el valor ponderado se obtiene multiplicando el puntaje por el peso.

El valor ponderado de las fortalezas (1.87) es mayor que el de las debilidades (0.94) lo que indica que las fuerzas internas de la propuesta de negocio son favorables. Finalmente, la sumatoria de los valores ponderados en la matriz es de 2.81 y dado que este valor es mayor al promedio ponderado de la matriz de 2.50 se puede concluir que la posición interna de la propuesta de negocio es fuerte para competir en el mercado.

La propuesta de negocio debe considerar estrategias que permitan aprovechar una de las principales fortalezas que tendría la empresa, que es la posibilidad de realizar compras en cualquier horario. Para esto se deben establecer procesos operativos adecuados que permitan que la experiencia del cliente sea excelente como medida de fidelización. Por otro lado, para reducir una de las debilidades que es no contar con una cartera de clientes, se realizará una importante inversión en publicidad y promociones para adquirir clientes y fomentar las ventas.

Tabla 6.2. Matriz de factores internos

Factores internos				
Nro	Fortalezas	Peso (0-1)	Puntaje (1-4)	Valor ponderado
1	Tienda especializada en alimentos saludables con un portafolio surtido de productos.	0.04	4	0.16
2	Compras online disponibles todos los días, en cualquier horario y con varios medios de pago como: tarjetas de débito y crédito, transferencias bancarias, aplicativos como yape, pago contraentrega.	0.09	4	0.36
3	Brindar información relevante y veraz sobre las características, composición y funciones de los productos.	0.09	4	0.36
4	Asesoría para realizar compras y consultas por medio de whatsapp	0.05	4	0.20
5	La página web ofrecerá la función de compra recurrente y programación automática de lista de compras.	0.04	3	0.12
6	Degustación de productos por medio de muestras según el tipo de compra que realice el cliente.	0.04	3	0.12
7	Se propone un menor costo de delivery que el ofrecido por la competencia en Lima Metropolitana.	0.05	3	0.15
8	La toma de decisiones será ágil por la pequeña estructura jerárquica.	0.05	4	0.20
9	Experiencia del equipo de trabajo en el área comercial y operativa.	0.05	4	0.20
Nro	Debilidades	Peso (0-1)	Puntaje (1-4)	Valor ponderado
1	Recursos financieros limitados para tener mayor alcance en Lima metropolitana.	0.14	2	0.28
2	Bajo nivel de inversión para creación de marca propia de productos.	0.10	2	0.2
3	Empresa nueva que no cuenta aún con cartera de clientes.	0.10	2	0.20
4	Dependencia del servicio tercerizado de delivery para distribución de los productos.	0.10	2	0.20
5	Reducido poder de negociación con los proveedores.	0.06	1	0.06
Total		1.00		2.81

Elaboración: Autora de la tesis

6.2.5 Ejes estratégicos

Según la misión y visión establecida para la propuesta de negocio se han seleccionado los siguientes ejes estratégicos: experiencia y educación del cliente.

- **Experiencia del cliente:** Se basa en lograr la satisfacción de las necesidades de alimentación del cliente a través de alimentos saludables y un servicio de calidad para fidelizarlo.
- **Educación del cliente:** Consistirá en brindar información sobre los alimentos saludables y su efecto en la calidad de vida. Además, se brindará información sobre los peligros para la salud de consumir alimentos que contengan azúcares refinados, exceso de sodio, grasas saturadas, entre otros. Estos temas se incluyen en el plan de contenidos.

6.2.6 Objetivos estratégicos

En base a los ejes estratégicos se han planteado los objetivos y acciones estratégicas, las metas, y áreas responsables que se describen en la tabla 6.3.

Tabla 6.3. Objetivos estratégicos

Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Meta	Área Responsable
Aumentar los ingresos anuales.	Establecer las estrategias comerciales para definir precios y descuentos atractivos e incrementar el portafolio de productos	Realizar ventas por 5.9 millones de soles durante el quinto año.	Marketing y Ventas
Ser el minorista líder en alimentos saludables en Lima metropolitana.	Establecer la estrategia de contenidos adecuada para lograr el posicionamiento de marca y ampliar el alcance del delivery en otras zonas de Lima.	Lograr un 10% de recordación de marca del público objetivo durante el primer año. Ser recordada como la plataforma de ecommerce que promueve la alimentación y estilo de vida saludable.	Marketing y ventas
Excelencia operativa	Establecer los procedimientos operativos para estandarizar los procesos y capacitar a los colaboradores.	Lograr como máximo el 3% de órdenes devueltas por el cliente. Lograr un NPS del 70% en las encuestas realizadas a los clientes.	Operaciones
Educar al cliente en temas referidos a la alimentación saludable.	Compartir información brindada por expertos en salud y nutrición a través de tips, recetas, notas, posts en redes sociales.	Lograr 19,550 seguidores en la fan page de Facebook y en la de Instagram hasta el quinto año.	Marketing y ventas

Elaboración: Autora de la tesis

6.2.7 Estrategia del plan de negocio

Se establecen las estrategias del plan de negocio de acuerdo con los ejes estratégicos seleccionados, el análisis del entorno y los factores externos e internos.

La experiencia del cliente se ha convertido en la forma más relevante para lograr el éxito, instalando una ventaja competitiva y volviéndose una clave diferenciadora del negocio ya que influye en el posicionamiento de marca, la recomendación, la fidelización de clientes y por tanto en la rentabilidad de un negocio (Gonzales, 2013). Entre los principales beneficios de gestionar adecuadamente la experiencia del cliente se tiene los siguientes:

- Aumentar el número de clientes, fidelizarlos y convertirlos en promotores de la marca.
- Conocer las necesidades y deseos de los clientes, y entender sus expectativas para adecuar la oferta de alimentos saludables.

La educación del cliente es importante para el negocio porque tener una alimentación saludable requiere un cambio de hábitos y estilo de vida que se sustenta en el conocimiento de lo que es mejor para mantener y mejorar la salud y la calidad de vida. Los temas para tratar permitirán educar al cliente no sólo en alimentación saludable sino también en el uso y función de los productos a comercializar que es importante para fomentar el consumo, especialmente en productos poco conocidos o innovadores. Estos temas son parte del mapa de contenidos para la inversión publicitaria.

La distribución de los productos se terceriza con una empresa especializada en logística de última milla para reducir la inversión inicial que requiere la creación de la empresa y tener una excelente gestión logística que es importante como parte de la experiencia del cliente. De esta forma se puede reducir el número de pedidos no entregados, realizar mejor el seguimiento de los pedidos y dar al cliente la opción de realizar el seguimiento del pedido en tiempo real para que pueda estimar mejor la hora de entrega.

La estrategia de ventas se basa en la educación del cliente, brindar contenido valioso mediante la publicidad para fomentar el consumo de los productos, priorizar la experiencia del cliente como medida de fidelización y la oferta de alimentos saludables de marcas diversas que no se encuentran fácilmente en bodegas y supermercados y que tienen aún una red de distribución limitada.

CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING

Este capítulo describe el plan de marketing que se llevará a cabo en la propuesta de negocio. El plan se basa en los resultados obtenidos en la investigación de mercado y en el análisis del entorno para proponer los objetivos específicos del plan de marketing, la segmentación de clientes, el posicionamiento de marca y las estrategias para cada una de las 4P del marketing mix (producto, plaza, promoción y precio).

7.1 Objetivo General

Desarrollar estrategias para la comercialización de productos y posicionamiento de una tienda online especializada en alimentos saludables como la mejor opción de compra en Lima metropolitana para el segmento de clientes seleccionado.

7.2 Objetivos Específicos.

- Realizar ventas por 5.9 millones de soles durante el quinto año.
- Lograr recordación de marca del 10% del público objetivo durante el primer año.
- Lograr 19,550 seguidores en Facebook hasta el quinto año.
- Lograr 19,550 seguidores en Instagram hasta el quinto año.

7.3 Segmentación

La segmentación se realizó en base a factores geográficos, demográficos, conductuales y por características del estilo de vida. A continuación, se describe el proceso de segmentación.

7.3.1 Segmentación Geográfica

Lima es la ciudad más grande del Perú, tiene aproximadamente 10.5 millones de habitantes, el 32.5% de la población total del Perú. Lima está dividida en distritos que se agrupan en zonas del uno al diez (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), 2019). La propuesta de negocio tendrá alcance en las zonas dos, cuatro, seis, siete y ocho de Lima ya que estas zonas tienen los mayores porcentajes de habitantes en los niveles socioeconómicos B y C, tal como lo muestra la tabla 7.1.

Tabla 7.1. Porcentaje de Habitantes de Lima metropolitana, según zonas y nivel socioeconómico

Zonas de Lima	Distritos	Población Total (miles)	NSE B	NSE C	Total NSE B y C (%)
2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres	1,318.30	28.30%	47.60%	75.90%
4	Cercado, Rímac, Breña, La Victoria	771.20	29.90%	43.90%	73.80%
6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel	377.70	58.10%	20.50%	78.60%
7	Miraflores, San Isidro, Surco, La Molina, San Borja	810.60	43.20%	13.60%	56.80%
8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores	878.30	29.10%	48.80%	77.90%

Fuente: (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), 2019). Elaboración: Autora de la Tesis

7.3.2 Segmentación Demográfica

Según (Martínez, 2019), para los peruanos mantener una buena alimentación es la principal característica de una vida saludable y el 41% afirmó que se fija en la información nutricional de los alimentos que consume. De acuerdo con este estudio, entre los consumidores que tienen una alimentación saludable en Perú, el 55% son mujeres y el 45% son hombres. Si se revisan los grupos etarios, cada grupo de edad de 18 a 24 años, de 25 a 34 años, de 35 a 44 años, de 35 a 44 años, de 45 a 54 años y de 55 a 65 años tiene aproximadamente 20% del total de consumidores. Finalmente, según el nivel socioeconómico, se observa que el 63% de consumidores se encuentran en el nivel B (24%) y C (39%), tal como se describió en la investigación de mercado del capítulo V.

Se ha seleccionado los niveles socioeconómicos B y C porque son los que tienen mayores porcentajes de consumidores que se alimenta de forma saludable y por tanto podrían tener mayor interés en esta propuesta de negocio. El ingreso de los hogares en los niveles socioeconómicos B y C es de 7,309 soles y 4,239 soles respectivamente y su promedio de gasto en alimentos dentro del hogar es de 1,464 soles (29%) para el nivel B y 1,300 soles (40%) para el nivel C (APEIM, 2020), por lo que pueden acceder a productos de mayor valor como los que se pretende comercializar. Esto se debe a que las decisiones de consumo de las personas son influenciadas por los ingresos, el nivel socioeconómico al que pertenecen, las normas sociales y las relaciones que establecen. Además, el consumo se afecta por restricciones como: bajos ingresos, infraestructura

de bienes y servicios esenciales, falta de información, barreras sociales y el ambiente doméstico (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012). Finalmente, la propuesta de negocio se enfoca en personas entre 25 y 55 años que representan más del 50% de la población económicamente activa y por ende tienen poder adquisitivo (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020).

Los habitantes en Lima se dividen por género en 49.6% hombres y 50.4% mujeres; por grupo etario los porcentajes más altos se encuentran en los grupos de 25-39 años (25.5%) y de 40-55 años (19.7%) tal como se describió en la investigación de mercado en el capítulo V.

7.3.3 Segmentación Conductual

La tendencia hacia un estilo de vida y alimentación saludable se ha dado a nivel mundial ya que ha sido impulsado por la ONU y sus estados miembros han establecido políticas públicas para que la población cambie su estilo de vida y hábitos alimenticios. En el Perú también se ha observado esta tendencia creciente, los consumidores revisan más el contenido nutricional y esto se debe al crecimiento de la clase media, a un consumidor más informado y a casos mediáticos como Pura Vida y Florida (Martínez, 2019).

El efecto de la pandemia del Covid-19 ha acelerado la transformación en los hábitos de compra y consumo, y en la alimentación de las personas a nivel mundial. Se espera que incluso al final de la pandemia muchos de estos hábitos se mantengan como parte de la tendencia hacia una vida saludable que se está impulsando en todo el mundo (Mapal Software, 2020). En Perú, destaca la demanda de alimentos y bebidas saludables que tengan menos azúcar, brinden energía y ayuden a reducir el estrés; además, los consumidores prefieren las compras online y son propensos al ahorro (El Comercio, 2021). Las principales tendencias observadas son la preferencia de los consumidores por marcas sostenibles, por productos con ingredientes orgánicos y de preparación rápida. Además, los consumidores prefieren comprar productos de marcas y negocios locales que respalden a los productores; por eso es recomendable brindar esa información en los empaques (Perú Retail, 2018).

Según el nivel de interés en los productos que promueven la salud y la seguridad medioambiental, el grupo Natural Marketing Institute (NMI) clasifica a los consumidores en cinco tipos que se mencionan a continuación en orden decreciente a su nivel de interés: LOHAS (estilo

de vida sano y sostenible), naturalites (priorizan la salud), drifters (orientados por la moda), convencionales (sensibles al precio) y despreocupados. Existen otras clasificaciones de consumidores según otras organizaciones como Hartman Group y Magrama pero se pueden encontrar similitudes entre las clasificaciones por lo que la tabla 7.2 describe estas categorías. (Higuchi, 2015).

Tabla 7.2. Descripción de categorías de consumidores orgánicos y no orgánicos, según diferentes clasificaciones

Hartman Group	NMI	Magrama	Descripción de Categorías de Consumidores
Consumidores core	Consumidores Lohas	Consumidores convencidos	Involucrados e influyentes en la industria orgánica; preocupados por la salud y el planeta
Consumidores de nivel medio	Consumidores naturalities	Consumidores ecologistas	Preocupados por el medio ambiente y por hábitos de consumo responsable.
		Consumidores preocupados por la salud	Usuarios frecuentes de productos naturales y orgánicos, preocupados por su salud personal y, en menor medida, por el medio ambiente.
	Consumidores drifters	Consumidores desimplicados	Se dejan llevar por las últimas tendencias; su involucramiento en el movimiento ambiental es intermitente.
Consumidores periféricos	Consumidores convencionales	-	Más centrados en sí mismos; son prácticos, racionales y conscientes sobre los desperdicios, pero privilegian el ahorro.
	Consumidores despreocupados	-	No se sienten responsables sobre el medio ambiente a menos de que amenace su estilo de vida.

Fuente: (Higuchi, 2015). Elaboración: Autora de la Tesis

En los consumidores LOHAS, la motivación de compra se basa en su percepción de la salud, la calidad, el buen sabor, la sostenibilidad y lo natural y nutritivo del producto. Consideran que los productos orgánicos son amigables con el medio ambiente por lo que su consumo es ético o sustentable. Además, les preocupa que los productores tengan buenas prácticas agrícolas y que el empaque no dañe al medio ambiente. En los consumidores naturalities, la motivación de compra se basa en la salud y luego en el medioambiente; compran con frecuencia productos orgánicos como primera opción y productos naturales o saludables como segunda opción de compra. En los consumidores drifters, la motivación se da por la moda y la presión social por lo que usualmente dejan de lado el aspecto medioambiental; compran productos de marca o *premium*, revisan las etiquetas y son escépticos respecto a si el producto es realmente orgánico (Higuchi, 2015). Dado que la propuesta de negocio se enfoca en productos saludables cuyos precios son mayores a los productos convencionales y en consumidores preocupados por la alimentación saludable, los grupos de consumidores potenciales son los LOHAS, los naturalites y los drifters.

7.3.4 Segmentación Psicográfica

Según (Martínez, 2019), los porcentajes de personas que afirma mantener una alimentación saludable varían según los estilos de vida propuestos por Arellano que son sofisticados (79%), progresista (51%), moderno (58%), formal (54%), conservador (48%) y austero (55%). Los porcentajes más altos se encuentra en los estilos de vida sofisticados y modernos

A nivel nacional, el 41% de peruanos se fija en el contenido nutricional de los productos; esta cifra aumenta a 45% en Lima y Callao (Martínez, 2019). El empoderamiento de la mujer peruana también ha tenido efecto en la alimentación saludable; según los perfiles del consumidor de Arellano, a nivel nacional son las mujeres modernas (55%) las más preocupadas por los productos que consumen, seguidas por las conservadoras (24%), las sofisticadas (11%) y las austeras (10%). En Lima, las mujeres modernas representan el 53%, las conservadoras el 27%, las sofisticadas el 11% y las austeras el 10% (Perú Retail, 2020). Dado el alto porcentaje de mujeres que mantienen una alimentación saludable y se preocupan por el contenido nutricional de los productos, las mujeres (especialmente las mujeres modernas) tienen un perfil importante dentro de los potenciales clientes de esta propuesta de negocio.

Por tanto, según la investigación realizada, se definió el segmento de mercado como aquel formado por *personas entre 25 y 55 años que pertenezcan a los niveles socioeconómicos B y C, que vivan en Lima metropolitana, cuiden su salud y alimentación, y tengan un estilo de vida sofisticado o moderno.*

7.3.5 Buyer Persona

El buyer persona es la representación del público objetivo al que está dirigida la propuesta de negocio y es útil para identificar las necesidades, retos, problemas y/o motivaciones que tiene el público objetivo con la finalidad de crear estrategias de marketing (Molina, 2021). Según la investigación de mercado realizada, el buyer persona de La Sanita es María, una mujer soltera de 35 años, que tiene trabajo dependiente, educación universitaria, cuentas bancarias, tarjetas de débito y crédito, smartphone y acceso a internet. Además, utiliza redes sociales (Facebook, Instagram y Whatsapp), realiza compras online, confía en los pagos electrónicos, consume alimentos saludables y tiene ingresos mayores a 4 mil soles. María tiene poco tiempo libre, por lo que valora los servicios que le permitan agilizar las tareas domésticas como la compra de alimentos

que es tediosa porque no encuentra alimentos saludables en un solo lugar, hay muchas marcas y productos nuevos por lo que no sabe cuál es su origen ni los usos y beneficios de estos ni cómo comparar a las marcas para establecer la relación entre calidad y precio. Le gusta realizar compras online porque es más rápido y cómodo que ir a una tienda, pero tiene que pagar el costo del delivery que varía según la distancia a la que se encuentre de la tienda o almacén por lo que puede llegar a ser costoso para tiendas alejadas de su domicilio. Además, debe esperar que se entreguen los productos, es decir debe permanecer en casa un día completo esperando la entrega ya que los retailers indican el día de entrega, pero no el rango de horario y si no está en casa para recibirlo tiene que comunicarse con la tienda para gestionar nuevamente el envío lo que siente que le toma mucho tiempo y es tedioso.

Por sus valores y estilo de vida, para María es importante que los alimentos que consume sean orgánicos y/o saludables para cuidar su cuerpo y su salud, fortalecer su sistema inmunológico, evitar enfermarse, tener más energía para sus actividades diarias y controlar su peso. Además, María prefiere marcas locales que favorezcan la sostenibilidad y sean responsables con el medioambiente.

7.4 La Marca

La marca representa los productos y/o servicios de una empresa y permite diferenciarlos de la competencia. La marca simboliza la promesa entre la empresa y sus consumidores por lo que es también un medio para establecer las expectativas del consumidor, reducir sus riesgos y simplificar el proceso de decisión de compra (Kotler, 2016).

7.4.1 Nombre de la Marca

Según (Organización Mundial de la Salud (OMS), s.f.), la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social. Una persona sana es aquella que goza de buena salud y para esto debe mantener un estilo de vida saludable que se basa en hábitos como: alimentación nutritiva, ejercicio físico, prevención de enfermedades y evitar productos tóxicos.

Los sufijos diminutivos -ita e -ito están arraigados en el uso coloquial del español americano y se usa para expresar un tamaño pequeño, afecto o simpatía. Por otro lado, es común

usar el sujeto tácito para lograr una mayor fluidez y comprensión ya que se evita el uso de repeticiones innecesarias (Real Academia Española (RAE), 2020).

El nombre elegido para la marca es “*La Sanita*” porque hace alusión a la persona sana, transmite el concepto de salud mediante el uso del adjetivo “sano” y utiliza el diminutivo -ita que es popular para indicar simpatía. El objetivo de usar este nombre para la marca es hacer notar la gran influencia que tiene la comida que consumen las personas en su salud en general y complementar el concepto de la marca porque transmite su misión de promover la alimentación saludable para vivir mejor. Los estudios científicos realizados en las últimas décadas han demostrado que el tipo de alimentación influye en las neuronas, en las capacidades cognitivas, en la salud física en general e incluso en trastornos psicológicos por lo que se ha establecido que el tipo de alimentación es fundamental para la calidad de vida (Garfella, 2017).

7.4.2 Logo de la Marca

Para el logo se ha elegido un círculo de fondo blanco y borde verde que encierra a una persona en posición activa, tal como muestra la figura 7.1. El logo contiene símbolos, colores e imágenes que transmiten ideas y emociones a las personas; estos componentes fueron elegidos por las siguientes razones:

- El círculo transmite la idea de movimiento y protección (CEI. Escuela de Diseño, 2020). Ambas ideas son importantes; la primera, porque las personas asocian la idea de la vida saludable con el movimiento y la segunda, porque se quiere transmitir que la alimentación saludable es la base de una vida sana.
- El color verde y la rama en el brazo simbolizan lo natural, la salud y el medioambiente. Además, el verde es un color frío que transmite calma y representa la sostenibilidad (Canva, 2020). Estos conceptos se alinean con la idea que se quiere transmitir sobre la alimentación saludable.
- El ámbar simboliza seguridad y confianza, su calidez crea una atmósfera de seguridad y su brillo transmite energía (Canva, 2020). Este color se incluye en la figura de la persona porque una persona sana tiene un nivel óptimo de energía para actividades físicas e intelectuales (Strong, 2017).

- La posición de la persona transmite la idea de movimiento. Esto es muy importante ya que la percepción de las personas de la idea de “ser saludable” es una persona delgada que hace ejercicio.

Figura 7.1. Logo de la marca



Elaboración: Autora de la Tesis

7.4.3 Identidad de marca

La identidad de marca es el conjunto de elementos característicos que forman una marca. Estos elementos incluyen a la identidad corporativa, visual, verbal, la personalidad, el posicionamiento (Parrilla, 2018). Para crear la identidad de marca se usará el modelo del prisma de Kapferer que permite desarrollar la perspectiva interna y externa de la marca para incluir las características de personalidad, cultura, autoimagen, físicas, relación con los clientes, y reflejo de la marca (Lara, 2019).

- **Personalidad:** Es el carácter que transmite la marca. La Sanita tiene una personalidad similar a la de los consumidores en los que se enfoca. Es una marca moderna, confiable, optimista, solidaria, innovadora y curiosa.
- **Cultura:** La Sanita tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de las personas a través de la alimentación saludable y eso implica adquirir los conocimientos necesarios para mejorar, cambiar o mantener un estilo de vida saludable.
- **Autoimagen:** Es lo que los demás pueden ver acerca de los consumidores de la marca. Personas que cuidan su alimentación para mantener o mejorar su calidad de vida, y aprenden sobre alimentación y estilo de vida saludables.
- **Físico:** Las cualidades físicas de la marca son el logo y sus colores. Se ha seleccionado como logo un círculo de fondo blanco que encierra a una persona en movimiento. El color verde simboliza la salud y la naturaleza, mientras que el color ámbar simboliza la

confianza, la energía y felicidad. Además, el círculo se asocia con la idea de protección y movimiento (González, s.f.).

- **Relación:** Es la capacidad de crear relaciones y experiencias con los clientes. La Sanita busca mejorar la calidad de vida de las personas a través de la alimentación saludable por lo que la relación y experiencia de marca está orientada a la creación de confianza, satisfacción por cuidar la salud y prevención de enfermedades, cambios en el estilo de vida y curiosidad por el conocimiento sobre la alimentación saludable.
- **Reflejo:** Es lo que el consumidor siente de la marca. Los consumidores deben percibir a La Sanita como una marca confiable y comprometida con la promoción de la alimentación saludable para mejorar la calidad de vida.

7.4.4 Posicionamiento de Marca

El posicionamiento es la idea que tiene el cliente sobre una marca; lo que percibe, siente y piensa. Para establecer el posicionamiento se ha tomado en cuenta la información recopilada en los capítulos anteriores de este plan de negocio. Según (Tetra Pak, 2020), la motivación de los consumidores por los alimentos saludables se deben a su interés en cuidar su salud, reforzar su sistema inmunológico y prevenir enfermedades. Además, les preocupa la sostenibilidad, el medioambiente, la accesibilidad a este tipo de productos (Olmata, 2020) y según la investigación de mercado realizada, a los consumidores les parece importante también obtener asesoría sobre los productos. El posicionamiento que busca obtener La Sanita es que se le asocie con “la vida saludable”

Por otro lado, la tendencia hacia una vida saludable, que implica una mejora en la salud y el bienestar de las personas, es un fenómeno mundial que ha sido impulsado por las Naciones Unidas como una de sus prioridades estratégicas para alcanzar sus objetivos de desarrollo sostenibles. Esta tendencia está íntimamente relacionada con el derecho a la alimentación, lo que implica erradicar no sólo el hambre sino también la malnutrición del mundo y asegurar el acceso de todas las personas a una alimentación sana y nutritiva. Esto se debe a que el hambre y la malnutrición son el principal riesgo de salud a nivel mundial. El derecho de todo ser humano a la alimentación y el mantenimiento de la vida es parte esencial de los derechos humanos y aunque está reconocido jurídicamente su realización ha sido deficiente (Windfur, s.f.).

En base a la información recopilada se definió el concepto global *“La salud y el conocimiento como base del bienestar para mejorar la calidad de vida”*. El consumo de alimentos saludables que se propone comercializar tiene como beneficio el cuidado de la salud, la prevención de enfermedades, el acceso a información sobre alimentación saludable y la facilidad de acceder a los productos. La justificación del beneficio está dada por expertos que concuerdan en *“la importancia de la alimentación para una vida sana”*.

7.4.5 Estrategia del posicionamiento

La estrategia seleccionada será *“más por lo mismo”* ya que, aunque el plan de negocio considera los precios promedio de mercado para los productos a comercializar, la propuesta de valor se basa no sólo en la oferta de los productos sino en la asesoría sobre la función y el uso de los productos, y en la calidad del servicio.

La ventaja competitiva será la accesibilidad a los productos y la asesoría sobre la función y el uso de los productos. Según (Olmata, 2020), los consumidores indicaron que a menudo no compran productos saludables porque no son accesibles por lo que la propuesta de negocio establece la creación de una tienda online por su característica de ubicuidad. Además, la asesoría sobre los productos fue una de las características más importantes mencionadas en la encuesta realizada; sin embargo, la mayoría de los competidores directos aún no brindan este tipo de información y algunos de los competidores sólo lo hacen de forma ocasional.

El tipo de posicionamiento será por beneficio ya que La Sanita ofrecerá compras programadas, la opción de guardar la lista de compras para acceder rápidamente a los productos que se consumen con frecuencia y asesoría sobre los productos. Además, una de las características del comercio electrónico es que permite realizar compras en un horario amplio que es las 24 horas del día y los 7 días de la semana.

La estrategia específica de posicionamiento para que los consumidores asocien a La Sanita con la idea de *“vida saludable”* se basa en la publicidad digital para comunicar los beneficios descritos a través de la publicación de posts en redes sociales, blogs y colaboración con Micro influencers cuyos temas de interés se centran en la salud. Además, el sitio web tendrá información específica sobre el uso y beneficio de los productos y la opción de contactar a un Representante de servicio al Cliente para consultas específicas.

7.5 Estrategias del Marketing Mix

Se proponen estrategias para cada una de las 4Ps del marketing mix: producto, plaza, promoción y precio.

7.5.1 Estrategia de Producto

Según (Kotler, 2016), el producto es todo aquello que puede ser ofrecido al mercado y que puede satisfacer una necesidad o deseo. La propuesta de negocio se basa en ofrecer no sólo alimentos saludables que tienen atributos específicos sino productos aumentados en base a beneficios como la calidad del servicio, el ahorro de tiempo al realizar la compra online, la información sobre los usos y funciones de los alimentos para crear valor para el cliente. Este contenido se debe generar para cada producto con ayuda de un Nutricionista, es parte de la inversión inicial y se debe realizar también cada vez que se incorporan nuevos productos. Esto se describe en la sección 7.6.1.3 y también se muestra en las figuras 7.3 y 7.4.

Además, el producto aumentado promoverá no sólo un estilo de vida saludable sino también la sostenibilidad, el cuidado del medio ambiente y la compra de productos locales (Luyando, 2016). Esto es propio del consumo de alimentos orgánicos ya que para producirlos se evita el uso de pesticidas químicos, no se agota el suelo, se rotan los cultivos, se reutilizan algunos desechos orgánicos como abono. También se propone el uso de materiales reciclados en los empaques y los productos a comercializar son de productores locales, lo que disminuye la huella de carbono.

7.5.1.1 Los productos

Los alimentos saludables se encuentran en muchas categorías, pero se han seleccionado los alimentos envasados de tipo abarrotos porque tienen una vida útil amplia, no requieren condiciones especiales para traslado ni almacenamiento como por ejemplo cadena de frío. Además, según r (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), 2020), a raíz de la implementación de los octógonos en alimentos envasados, los consumidores han reducido la compra de alimentos ultra procesados y buscan alternativas saludables que no están ampliamente disponibles en todas las tiendas, bodegas y supermercados sino que se limitan a tiendas y supermercados especializados, mercados saludables y ferias de alimentos que operan

ocasionalmente. Además, los fabricantes de alimentos saludables requieren establecer cadenas de distribución para que sus productos lleguen a los consumidores y entre tantas opciones disponibles el consumidor requiere asesoría sobre el uso, función y diferencia entre las características de los productos. Entonces la creación de la tienda online busca solucionar esta problemática.

Los abarrotes pueden dividirse en diversas categorías. Se seleccionaron los abarrotes de mayor penetración en el consumo del hogar que son: arroz, aceite, fideos, avena, harina, mermelada, productos con chocolate, entre otros (Alvarez, 2018). Estos alimentos se agruparon de acuerdo con su uso y luego se evaluó la intención de compra en la investigación de mercado realizada en la que se consideró el tipo de producto y el formato.

Los criterios para la selección de los productos fueron diversos y se consideraron en forma conjunta para no afectar el surtido de productos que es una de las características más importante de una tienda online. Además, se contó con la ayuda de un experto en consumo masivo para establecer los criterios de selección. Según los resultados de la investigación de mercado, se estableció que la intención de compra debía ser de aproximadamente 20% en cada producto para reducir su tiempo de almacenamiento. Además, se da preferencia a los formatos pequeños según la intención de compra, por el alto porcentaje de personas solteras (52%) y familias pequeñas de 2 a 4 miembros (43%), para favorecer la rotación de productos, por el menor precio de los formatos pequeños que son atractivos cuando los consumidores deciden probar nuevos productos y/o nuevas marcas, y porque es posible comprar varios productos en formato pequeño para obtener mayor cantidad de un producto. Finalmente, se evaluó el margen bruto por producto y categoría.

Una vez seleccionados los productos en base a los criterios mencionados, se establecieron seis categorías según el uso de productos que son: endulzantes; aceites y condimentos; cereales, granos andinos y semillas enteras; harinas y pastas; productos para el desayuno; y snacks. Dentro de las categorías, los productos se dividieron en líneas según atributos funcionales o tipos de productos tal como se detalla a continuación:

- La categoría de endulzantes se dividió en función de su contenido de calorías para guiar a los consumidores en su elección de producto de forma sencilla ya que según la experta en nutrición María Chirinos es común que las personas no midan su consumo de endulzantes naturales como miel de abeja, algarrobina, panela y azúcar de coco por ser considerados alimentos naturales. Además, en el caso de los endulzantes cero calorías, existen marcas

que a pesar de indicar en el empaque que se trata de Stevia o Fruto del monje (endulzantes conocido por su contenido casi nulo de calorías), están mezclados con otros azúcares como maltodextrina o dextrosa que son similares al azúcar de mesa refinada.

- La categoría de aceites y condimentos se dividió por tipo de productos en una línea de aceites y otra de condimentos. Esta última línea sólo considera sales en esta primera etapa de implementación ya que otros condimentos se pueden encontrar fácilmente en bodegas y supermercados.
- La categoría de cereales, granos y semillas enteros agrupa a tres tipos de alimentos que se usan en diferentes preparaciones culinarias como parte de platos de fondo, sopas, entre otros.
- La categoría de harinas y pastas se ha dividido por tipo de producto en la línea de pastas que incluye pastas de quinua, trigo y verduras, y en la línea de harinas que se clasifican según su composición en harinas de frutas, semillas, granos andinos y diversas para ayudar a los consumidores a identificar los tipos de productos rápidamente.
- La categoría de desayuno se divide en tipos de productos que son mermeladas, mantequillas, desayuno instantáneo, cereales y granolas.
- La categoría de snacks se divide en tipos de productos que son barras energéticas, galletas, chocolates, chips, frutas deshidratadas y frutos secos.

El portafolio de productos se muestra en la tabla 7.3. En cuanto a las marcas de los productos se incluirán marcas como *Dyfferent* y *Andean Bites* que tienen canales de distribución diversos entre ellos algunas tiendas de supermercados como Plaza Vea y Wong pero sólo en algunas zonas de Lima; *Tiyapuy* y *Thaniyay* que se venden en algunas tiendas de productos saludables en algunas zonas de Lima; *Del Campo a tu Casa* que se comercializan en redes sociales, bioferias y mercados saludables; y otras marcas como *Maravillas del Campo* que se producen y se venden en otras ciudades del Perú y aún no cuentan con gran alcance en Lima metropolitana. En todos los casos, los proveedores buscan incrementar su red de distribuidores en Lima. Para cada categoría se incluirán dos marcas conocidas que se comercialicen en otros retailers y dos marcas desconocidas que aún no tengan gran red de distribución en Lima metropolitana. Las compras de productos se realizarán semanalmente según la revisión del stock para favorecer la rotación de los productos y reducir pérdidas por productos que se venzan en el almacén de La Sanita. Las marcas

que serán parte del portafolio de La Sanita, dependerán de la negociación con los proveedores y del cumplimiento de requisitos básicos de calidad de los productos.

Tabla 7.3. Portafolio de productos

Categoría	Línea	Productos	Formato 1	Formato 2
Endulzantes	Cero Calorías	Stevia	sobres individuales	50- 100g
		Fruto del monje	sobres individuales	50- 100g
	Naturales	Miel de abeja	250g	1kg
		Algarrobina	250g	
		Panela	250g	
		Azúcar de coco	250g	
Aceites y Condimentos	Aceites orgánicos, extravirgen	Oliva	250mL	1L
		Sacha Inchi	250mL	
		Coco	250mL	
		Ajonjolí	250mL	
	Condimentos naturales	Sal de Maras	250g	1kg
		Sal Marina	250g	
		Sal Rosada	250g	
Cereales, granos andinos y semillas	Cereales	Trigo integral	500g	
		Arroz integral	1kg	
		Avena integral	500g	1kg
	Granos andinos	Quinua	250g	1kg
		Kiwicha	250g	
		Cañihua	250g	
		Tarwi	250g	
		Soya	250g	
	Semillas	Chía	250g	
		Ajonjolí	250g	
Linaza		250g		
Harinas y Pastas	Pastas	Trigo Integral	250g	1kg
		Espinaca	500g	
		Mix andino (quinua, kiwicha, chia)	250g	500g
		Quinua (sin gluten)	500g	
		Zanahoria	250g	
	Harinas de granos andinos	Quinua	500g	
		Kiwicha	500g	
		Cañihua	500g	
	Harinas de frutas	Lúcuma	250g	
		Plátano	250g	
	Harinas de semillas	Chía	250g	
		Ajonjolí	250g	
	Harinas diversas	Avena integral	500g	
		Maca	250g	
		Trigo integral	1kg	
Almendra		250g		
Matcha		250g		
Soya		250g		

Categoría	Línea	Productos	Formato 1	Formato 2
Desayuno	Mermeladas sin azúcar refinada	Merm. de Fresa	50g- 250g	250-500g
		Merm. de Arándano	50g- 250g	
		Merm. de Aguaymanto	50g- 250g	
	Mantequillas vegetales	Manteq. de Maní	50g- 250g	
		Manteq. de Coco	50g- 250g	
		Manteq. de Avellana	50g- 250g	
		Manteq de almendra	50g- 250g	
		Manteq de Ajonjolí	50g- 250g	
	Desayuno Instantáneo	Mix Andino en polvo (quinua, kiwicha, cañihua)	100g- 250g	250g- 500g
		Cacao en polvo instantáneo	100g- 250g	250g- 500g
		Avena en hojuelas con frutas deshidratadas	100g- 250g	250g- 500g
		Maca en polvo	100g- 250g	
	Cereales y Granolas	Cereal Andino (quinua, kiwicha, cañihua)	250-500g	
Granolas		100-250g	250-500g	
Cereales		250-500g		
Snacks	Barras energéticas	Barra Avena	20-30g	
		Barra Frutos secos	20-30g	
		Barra Granos andinos	20-30g	50-100g
	Galletas saludables	Galletas Avena	20-30g	
		Galletas Quinua	20-30g	
		Galletas Harinas Andinas	20-30g	
	Chocolate orgánico	Nibs Chocolate	20-30g	
		Barra Chocolate	20-30g	50-100g
		Tableta Chocolate	20-30g	
	Chips	Plátano	30-50g	50-100g
		Papas	50-100g	
		Camotes	50-100g	
		Mix: Papa, camote, yuca, plátano	50-100g	150-200g
		lentejas	30-50g	
		garbanzos	30-50g	
		Coco	30-50g	
	Frutas deshidratadas	Mix Berries (arándano y aguaymanto)	50-100g	
		Mix frutas	50-100g	
		Manzana	50-100g	
		Plátano	50-100g	
		Piña	50-100g	
Mango		50-100g		
Arándano		50-100g		
fresa	50-100g			
Frutos Secos	Mix 3: Nueces, Almendras, Pecanas, Pasas Morenas.	100-150g	150-200g	
	Mix 2: Nueces, Almendras, Pecanas, Pasas Morenas, Maní	50-100g		
	Mix 1: Maní c/pasas	50-100g	100-150g	
	Pecanas	100-150g	200-250g	
	Almendras	100-150g		
	Maní	100-150g		
	Nueces	100-150g		

Elaboración: Autora de la Tesis

7.5.1.2 Atributos de los productos

Según la encuesta realizada, las características de los productos que son más importantes para los consumidores son que sean productos orgánicos, con bajo contenido de grasas y sin octógonos. A continuación, se define el concepto de productos saludables y orgánicos.

- **Productos saludables:** “son aquellos que favorecen el desarrollo de una vida sana y tienen relación con una alimentación equilibrada por su menor contenido de grasas sólidas, bajo contenido de glúcidos simples, elevada cantidad de fibra, vitaminas y minerales, entre otras características” (Higuchi, 2015).
- **Productos orgánicos, ecológicos o biológicos:** son alimentos sanos y de calidad derivados de un sistema de producción que evita el uso de químicos sintéticos como: fertilizantes, pesticidas hormonas, antibióticos y/o transgénicos. Su cadena productiva involucra la selección del suelo, semillas, métodos de riego, el control de plagas y enfermedades; todo el proceso productivo debe ser regido por métodos orgánicos. (Higuchi, 2015)

Los atributos de los productos varían según la categoría, en la tabla 7.4 se describen las principales características de cada línea de productos.

Tabla 7.4. Atributos por categoría de productos

Categoría	Línea	Atributos
Endulzantes	Cero Calorías	Sin azúcar refinada, bajo índice glicémico, sin octógonos.
	Naturales	No refinados, sin octógonos, orgánicos.
Aceites y Condimentos	Aceites	Orgánico, extravirgen, prensado en frío, en botella de vidrio oscura para mejor conservación.
	Condimentos naturales	Sales naturales, sin refinar.

Categoría	Línea	Atributos
Cereales, granos andinos y semillas	Cereales Integrales	Cereales orgánicos e integrales (conservan el salvado, el germen, y vitaminas como potasio, selenio y magnesio)
	Granos andinos	Super alimentos orgánicos con alto contenido de nutrientes esenciales.
	Semillas	Semillas orgánicas con alto contenido de omega 3, 6 y vitamina B
Harinas y Pastas	Pastas	producto a base de trigo orgánico e integral.
		producto orgánico, sin gluten, sin octógonos.
	Harinas de granos andinos	harina orgánica, sin colorantes, sin azúcar añadida
	Harinas de frutas	
	Harinas de semillas	
Harinas diversas		
Desayuno	Mermeladas sin azúcar refinada	Endulzadas con fruto del monje, stevia, eritritol y edulcorantes de bajo índice glicémico. Sin azúcar refinada y libre de octógonos.
	Mantequillas vegetales	Sin octógonos, sin azúcar refinada añadida, sin aditivos, sin gluten, molido artesanal a baja temperatura para conservar sus propiedades nutritivas.
	Desayuno Instantáneo	Productos en polvo, instantáneos, sin azúcar refinada ni octógonos
	Cereales y Granolas	Sin azúcar refinada ni octógonos.
Snacks	Barras energéticas	barras energéticas sin azúcar refinada ni octógonos
	Galletas saludables	galletas sin azúcar refinada ni octógonos.
	Chocolates	chocolate a base de cacao orgánico. El contenido de cacao es mayor al 35%.
	Chips	Hojuelas fritas con aceite de girasol, sin octógonos.
	Frutas deshidratadas	frutas naturales, deshidratadas, sin preservantes ni azúcar añadida. Sin octógonos
	Frutos Secos	frutos secos naturales, sin sal.

Elaboración: Autora de la Tesis

7.5.1.3 **El servicio**

La propuesta de negocio incluye no sólo la venta de productos, sino también la distribución de los productos y la asesoría sobre su uso y función por lo que la calidad del servicio al cliente es una parte importante de la propuesta de valor. La estrategia del servicio se basa en brindar una buena experiencia de compra para fidelizar clientes ya que según el análisis del comportamiento de los consumidores se espera que el comercio electrónico no sea sólo una ocasión de compra sino cada vez más una experiencia de consumo y como tal da a los usuarios la oportunidad de descubrir nuevos productos y servicios, y a las marcas la oportunidad de posicionar servicios y contenidos que satisfagan esta necesidad (Real Trends Blog, 2021).

El servicio de delivery en 24 horas que propone La Sanita es competitivo ya que, aunque la mayoría de retailers ofrecen delivery consolidado en 24 horas en los distintos distritos de Lima, no cuentan aún con tarifa plana en Lima metropolitana ni seguimiento online en tiempo real para estimar la hora de entrega del pedido, características que sí ofrecerá La Sanita a través de la tercerización del servicio con la empresa Kenase. Además, se ofrecerá la opción de realizar compras programadas como parte de la estrategia de innovación.

El beneficio del servicio de delivery propuesto es que evita perder ventas a clientes que no se encuentren en zonas aledañas al almacén de La Sanita y evita las molestias que siente el cliente cuando realiza compras online que son saber al final de la compra si esta de acuerdo con el costo del delivery, si el tiempo de entrega le parece adecuado y esperar todo el día de la entrega para recibir el pedido. Además, la opción de las compras programadas contribuye con incrementar los ingresos por ventas, mejorar la estimación de la demanda, y ayuda a los clientes a simplificar su proceso de compra para facilitar sus tareas domésticas.

La página web incluirá información propia de cada producto según la información que proporcionen los proveedores (marca, ingredientes, información nutricional, origen, precio) y una sección adicional que incluya consejos de uso y la función y/o beneficio de consumir el producto tal como muestran las figuras 7.3 y 7.4 ya que a menudo los consumidores desconocen los usos y beneficios de los productos y esto es importante no sólo como parte del servicio sino también para incentivar la compra de los productos. La información sobre los productos se divide en dos secciones. La primera sección es la información básica que contiene el empaque tal como se

muestra en la figura 7.2 e incluye el nombre del producto, la marca, el precio, el peso, los ingredientes y la información nutricional. Este contenido será generado para cada producto en el sitio web y estará a cargo del equipo de Marketing y Ventas que entregará la información a la Agencia Manya que creará el sitio web.

Figura 7.2. Pestaña 1: Demostración de la información básica del producto en la web



Elaboración: Autora de la Tesis

La segunda sección informativa destacará los usos y beneficios de los productos tal como muestra la figura 7.3 Este contenido será creado para cada producto por un Nutricionista que trabajará como Consultor y en coordinación con el equipo de Marketing y Ventas. El costo por el servicio de consultoría será de 4,000 soles y se considera parte de la inversión inicial necesaria para la creación del sitio web.

Figura 7.3. Pestaña 2: Demostración de la información de usos y beneficios del producto



Elaboración: Autora de la tesis

7.5.1.4 El empaque

Dado que la propuesta de negocio no se basa en la producción sino en la comercialización, no se tiene elección directa sobre los envases de los productos. Sin embargo, el empaque de los productos sí es responsabilidad directa de La Sanita por lo que se utilizarán cajas de cartón que ayudan a proteger los productos durante la distribución, están hechas de materiales reciclados y se pueden de reciclar nuevamente con facilidad. Los elementos del embalaje tendrán el logo y nombre de la marca, tal como lo muestra la figura 7.4.

De esta forma, se busca contribuir con el cuidado del medio ambiente ya que, aunque todas las actividades antrópicas tienen un impacto en el medioambiente, es posible minimizarlos con acciones sencillas como el reciclaje (Trupal, 2021). La sostenibilidad y las acciones que se puedan tomar para el cuidado del medioambiente son importantes para los consumidores de este segmento y se pueden incluir dentro de la responsabilidad social empresarial porque la empresa puede contribuir a la sostenibilidad siendo socialmente responsable (Caro, s.f.).

Figura 7.4. Embalaje para pedidos



Elaboración: Autora de la Tesis

7.5.2 Estrategia de Plaza

En esta sección se describirán las estrategias que se utilizarán para poner los productos al alcance del consumidor. Dado que se trata de un retail ecommerce, se creará tráfico a la página web mediante la publicidad y se guiará a los leads por las etapas de preventa, venta y postventa.

La página web se creará teniendo en cuenta que sea fácil de usar (navegabilidad) y que cuente con las características para incluir la sección de registro de clientes, pasarela de pagos, información de las categorías y productos, banners, botones y llamadas a la acción, calificaciones de los clientes, entre otras; estas características se incluyen en las etapas de diseño, maquetación y

programación que se describen en el Plan de Operaciones. El modelo del sitio web de La Sanita se encuentra en el Anexo XII.

7.5.2.1 Preventa

Para aumentar las probabilidades de que se genere la venta, se realizarán las siguientes actividades para dar a conocer la marca y crear confianza en el cliente.

- Se brindará información sobre La Sanita, el servicio y los productos mediante publicaciones en redes sociales (Facebook e Instagram). Se contestarán los comentarios y consultas por mensajes directos para crear confianza e incentivar la compra.
- Se creará una base de datos de potenciales clientes mediante campañas de publicidad en redes sociales (Facebook e Instagram) que permitan recabar la información de contactos para realizar campañas de email marketing con promociones en productos seleccionados y para brindar información sobre alimentación saludable. En este tipo de campañas, se solicita que los usuarios de la red social le den «me gusta» a la fan page y a la publicación, que compartan la publicación en su perfil y que etiqueten a sus amigos para poder participar en el sorteo de productos. Las campañas de email marketing se realizarán con el módulo de automatización de marketing en el sistema ERP Odoo, esta tarea será realizada por el Jefe de Marketing y Ventas. El presupuesto para esta acción es de 400 soles mensuales y se encuentra dentro de la partida de gasto del Impulso comercial.
- La página web contará con una sección de blog para compartir información sobre alimentación y estilo de vida saludable, tal como muestra la figura 7.8. Esta es una estrategia de SEO para el posicionamiento orgánico en los buscadores como Google. El contenido será generado por un Nutricionista en coordinación con el Jefe de Marketing y Ventas. El presupuesto mensual establecido es de 500 soles para colaborar en la creación del contenido para publicidad y se incluye dentro de la planilla del personal del área de Marketing y Ventas en el capítulo nueve.
- Se contará con un banner integrado en la parte superior de la página web para comunicar el descuento del 10% en la primera compra. Esta es una forma de atraer al visitante para que no abandone el sitio web e incentivar que revise el contenido publicado.

- Se tendrá un botón flotante en la parte inferior derecha de la página web para iniciar un chat en la aplicación WhatsApp con la finalidad de resolver las dudas o consultas que puedan surgir en los potenciales clientes. El Representante de servicio al Cliente se encargará de gestionar el chat, el salario básico mensual para esta posición es de 2,000 soles y se incluye dentro de la planilla del personal del área de Marketing y Ventas en el capítulo nueve.
- La sección que incluye las reseñas de los clientes en la parte inferior derecha de la página web se mantendrá como una sección fija para crear confianza en los potenciales clientes sobre los productos y el servicio que brinda La Sanita.

7.5.2.2 Venta

Dado que se trata de una tienda online las ventas podrán realizarse las 24 horas del día y los 7 días de la semana. En esta etapa se busca realizar la venta para lo cual se brindará información detallada sobre los productos y el proceso de compra será fácil de realizar. Este último punto se tiene en cuenta en el diseño de la página web.

- Se brindará información detallada sobre los productos y su uso, tal como se describió en la sección 7.6.1.3 sobre el servicio. Además, esta sección incluye el botón de compra para seleccionar el producto.
- El cliente tendrá la opción de registrarse para realizar la compra con su usuario de Facebook, Gmail, u otra cuenta de email para facilitar el proceso.
- El proceso de pago se realizará en la página web con la pasarela de pago de Niubiz que acepta diversas tarjetas de débito y crédito, y cuenta con una marca reconocida que brinda confianza a los consumidores. Además, se contará con la opción de pago efectivo de Niubiz en la página web para dar la opción de realizar pagos por agente bancario, agencia bancaria, o por banca móvil. El costo por cada transacción es de 4% aproximadamente.
- Para los clientes que dejaron productos en los carritos de compra y no culminaron el proceso, se enviará un email con las ofertas disponibles para incentivar la compra. Para esto se cuenta con el módulo de automatización de marketing en el sistema ERP Odoon que es parte de los gastos operativos y permite realizar campañas de email marketing a

contactos específicos. Esta tarea será realizada por el Jefe de Marketing y Ventas semanalmente.

7.5.2.3 Postventa

Esta etapa se inicia luego de realizada la compra y se centrará en el servicio al cliente en las siguientes áreas:

- Una vez realizada la compra se enviará por email un mensaje de confirmación de la orden y del pago realizado.
- Se brindará la fecha de entrega de productos y la opción de realizar el seguimiento del pedido online. Esta es una característica que brinda Kenase, empresa especializada en logística de última milla, que se encargará del delivery de los productos.
- Luego de realizado el delivery se enviará por email una breve encuesta para conocer el nivel de satisfacción con la experiencia de compra, los productos y el servicio recibido.
- La atención de reclamos se realizará por la aplicación WhatsApp para que el cliente tenga soporte rápidamente y pueda brindar la información necesaria para la atención del caso. El botón de WhatsApp se encontrará en la página web, la gestión necesaria para la atención de quejas y reclamos será realizada por el Representante de servicio al Cliente, el salario básico mensual para esta posición es de 2,000 soles y se incluye dentro de la planilla del personal del área de Marketing y Ventas en el capítulo nueve.

7.5.3 Estrategia de Precio

Según (Lamb, 2002), la estrategia de precios es un marco de fijación de precios básico a largo plazo que establece el precio inicial para un producto y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto. Las decisiones para la fijación de precios deben considerar factores como la empresa, los clientes, la competencia y el entorno de marketing, y deben ser consistentes con el posicionamiento y los mercados meta de la empresa (Kotler, 2016).

La estrategia de precios será de alineamiento, ya que se establecerá el precio de lista de los productos en base a los precios promedio establecidos por los competidores directos y los precios de venta (PVP) sugeridos por los proveedores. El margen bruto varía según el producto y se

encuentra entre 8% y 30% lo que en términos monetarios significa una ganancia que varía entre 0.24 y 7.82 soles. El Anexo XIII contiene los precios y márgenes por producto. Los márgenes por categoría se describen a continuación:

- La categoría de endulzantes tiene un margen bruto que varía según el producto entre 12% y 27%, con una ganancia entre 0.77 y 7.34 soles. Su margen bruto promedio es de 17% y la participación en ventas se estima en 9% según la estimación de la demanda que se incluye en el capítulo X.
- La categoría de aceites y condimentos tiene un margen bruto que varía según el producto entre 15% y 30%, con una ganancia entre 1.17 y 6.80 soles. Su margen bruto promedio es de 21% y la participación en ventas se estima en 10% según estimación de la demanda que se incluye en el capítulo X.
- La categoría de cereales, granos y semillas enteras tiene un margen bruto que varía según el producto entre 18% y 23%, con una ganancia entre 1.00 y 3.48 soles. Su margen bruto promedio es de 21% y la participación en ventas se estima en 14% según la estimación de la demanda que se incluye en el capítulo X.
- La categoría de harinas y pastas tiene un margen bruto que varía según el producto entre 15% y 25%, con una ganancia entre 1.15 y 6.88 soles. Su margen bruto promedio es de 20% y la participación en ventas se estima en 15% según la estimación de la demanda que se incluye en el capítulo X.
- La categoría de desayuno tiene un margen bruto que varía según el producto entre 8% y 26%, con una ganancia entre 0.77 y 6.82 soles. Su margen bruto promedio es de 20% y la participación en ventas se estima en 23% según la estimación de la demanda que se incluye en el capítulo X.
- La categoría de snacks tiene un margen bruto que varía según el producto entre 12% y 26%, con una ganancia entre 0.24 y 3.92 soles, tal como muestra la tabla 7.15. Su margen bruto promedio es de 19% y la participación en ventas se estima en 31% según estimación de la demanda que se incluye en el capítulo X.

El margen ponderado obtenido por la comercialización de productos es de 21%. Las categorías con mayor contribución al margen ponderado y con mayor participación en ventas son snacks y desayunos instantáneos tal como muestra la tabla 7.5. La participación en ventas se ha calculado

como la división del número total de productos que se venderían en un mes entre el total de productos que se venderían en una categoría en un mes. La estimación de la demanda se detalla en el Anexo XXII.

Tabla 7.5. Contribución al margen de comercialización ponderado y participación en ventas

Categoría	Contribución al margen por Categoría	Participación Ventas (%)
Endulzante	2%	9%
Aceites y condimentos	2%	10%
Cereales, granos y semillas enteras	3%	14%
Harinas y pastas	3%	15%
Desayuno	5%	23%
Snacks	7%	31%
Total	21%	100%

Elaboración: Autora de la Tesis

7.5.3.1 Política de ofertas

Los consumidores valoran los alimentos saludables porque contribuyen con el propósito de llevar una vida saludable por lo que pagan precios más altos que los de los productos sustitutos. Se definirán ofertas para impulsar las ventas y fomentar el consumo de los productos por lo que se evaluarán ofertas y descuentos en el precio por el volumen de compra, combos de productos, productos complementarios y el desarrollo de categorías para generar un mayor ticket promedio. Algunos ejemplos de ofertas se incluyen en el Anexo XIV y el presupuesto para estas actividades que se encuentra dentro de la partida de gasto de Impulso comercial (Ofertas) que se ha establecido como un porcentaje anual de la utilidad bruta y se divide por categorías como indica la tabla 7.6.

Tabla 7.6. Presupuesto para Impulso Comercial por categorías de productos

Categoría	Impulso Comercial (PEN)
Endulzante	2,194
Aceites y condimentos	2,438
Cereales, granos y semillas enteras	3,413
Harinas y pastas	3,657
Desayuno	5,607
Snacks	7,069
Total	24,377

Elaboración: Autora de la Tesis

7.5.4 Estrategia de Publicidad

La estrategia de publicidad tiene como objetivos principales el reconocimiento de marca, la consideración y el incentivo de las ventas. Esta estrategia se basará en la generación de contenido para atraer y conectar con el público objetivo, y dar a conocer la propuesta de valor de La Sanita. De esta forma se busca lograr el posicionamiento de marca, el posicionamiento SEO, aumentar el tráfico al sitio web y alcanzar los objetivos de venta.

La planificación del contenido se establecerá según la fase en la que se encuentre el buyer persona que puede ser atracción, consideración o decisión. En la etapa de atracción, el contenido se enfoca en educar al cliente no sólo para atraerlo sino para establecer la reputación de La Sanita en el campo de la alimentación y estilo de vida saludable; en la consideración, se debe explicar cómo la propuesta de La Sanita satisface las necesidades del consumidor y en la fase de decisión, el contenido debe enfocarse en las experiencias positivas de otros clientes para convencer al cliente potencial de realizar la compra (Giraldo, 2020).

Para difundir el contenido se utilizará la publicidad digital a través de redes sociales y Google Ads según la recomendación de expertos en publicidad. Se contratará a la agencia de publicidad Many para crear piezas publicitarias (imágenes, textos, videos cortos) en base a la información otorgada por un experto en nutrición, crear campañas publicitarias, gestionar redes sociales y analizar métricas y resultados de la actividad publicitaria (retorno de la inversión, engagement, CTR, entre otros). El servicio total costará 6,000 soles mensuales y esta Agencia trabajará en coordinación con el Jefe de Marketing y Ventas y el experto en Nutrición.

7.5.4.1 Redes Sociales

Las redes sociales tienen un gran número de usuarios gracias a la penetración del internet y el uso de smartphones. En Perú, las redes sociales más usadas son Facebook e Instagram. Además, son el medio de comunicación preferido por el público objetivo según la investigación realizada y representan un medio de relativo bajo costo y fácil uso por lo que se creará una fan page en Facebook y otra en Instagram para ser usadas como medios de publicidad.

La estrategia de redes sociales se basa en generar contenido valioso para el público objetivo. Además, se busca crear engagement y un sentimiento de comunidad. Las redes sociales permiten crear anuncios para lograr el reconocimiento de marca, la consideración e incentivar la venta como se describe a continuación.

7.5.4.1.1 Reconocimiento

En esta primera etapa, el objetivo es dar a conocer la marca a la mayor cantidad de personas posibles (alcance) a través de la publicidad en redes sociales. Desde la fan page en Facebook e Instagram, se realizará una campaña de intriga de dos semanas previas al lanzamiento de la tienda online para generar expectativa en el público objetivo. Para el lanzamiento se realizará una campaña publicitaria de dos semanas para dar a conocer la marca. Estas acciones serán realizadas por la agencia de publicidad en coordinación con el Jefe de Marketing y Ventas para la aprobación de las piezas publicitarias. El costo del servicio de publicidad se encuentra dentro los gastos mensuales del plan de marketing y el costo de la pauta publicitaria en redes sociales y Google Ads que se muestra en la tabla 7.7 para el lanzamiento de la marca se considera dentro del monto destinado a la inversión inicial ya que se realizará una sola vez.

Tabla 7.7. Presupuesto de la campaña de lanzamiento

Item	Descripción	Cantidad (días)	Costo unitario (PEN)	Total (PEN)
Publicidad digital	Campaña de intriga en RRSS	14	30	420
	Campaña Lanzamiento en RRSS	14	30	420
	Campaña Lanzamiento en Google Ads	14	35	490
				1,330

Elaboración: Autora de la Tesis

Posteriormente se continuará con campañas publicitarias de alcance y notoriedad de marca cada mes para incrementar el reconocimiento de marca. El costo de la pauta publicitaria en redes sociales por un periodo de dos semanas es de 420 soles y se considera dentro de los gastos mensuales del plan de marketing.

7.5.4.1.2 Consideración

En esta etapa el objetivo es informar sobre la propuesta de valor de la marca y crear interacciones con las publicaciones para generar engagement con el público objetivo. El contenido de las publicaciones se enfocará en consejos sobre alimentación saludable, beneficios de los productos y la propuesta de valor de La Sanita. Las campañas publicitarias serán realizadas por la agencia de publicidad en coordinación con el Jefe de Marketing y Ventas. El costo del servicio de publicidad y el costo de la pauta publicitaria en redes sociales, que es de 560 soles para un periodo de dos semanas, se consideran dentro de los gastos mensuales del plan de marketing.

7.5.4.1.3 Conversión

En esta etapa el objetivo es dar a conocer las promociones para incrementar las ventas. Las redes sociales permiten comunicar las promociones rápidamente y tienen la ventaja de redirigir a los potenciales clientes al sitio web. El contenido de las publicaciones se enfocará en las promociones disponibles. Las campañas publicitarias serán realizadas por la agencia de publicidad en coordinación con el Jefe de Marketing y Ventas. El costo del servicio de publicidad y el costo de la pauta publicitaria en redes sociales, que es de 714 soles para un periodo de dos semanas, se consideran dentro de los gastos mensuales del plan de marketing.

7.5.4.1.4 Fidelización del Cliente

La fidelización de clientes en redes sociales es una estrategia para mantener activa una comunidad que consta de clientes actuales y potenciales a través de interacciones y contenido relevante. En esta etapa se busca que el cliente comparta su experiencia, recomiende la marca y se beneficie de ofertas especiales para la comunidad de redes sociales. Para esto se crearán campañas con concursos, sorteos y ofertas especiales en Facebook e Instagram que ayuden a fidelizar al cliente, incrementar el número de seguidores en redes sociales y obtener datos personales para crear una base de datos que permita realizar campañas de email marketing. En este tipo de

campañas, se solicita que los usuarios de la red social le den «me gusta» a la fan page y a la publicación, que compartan la publicación en su perfil y que etiqueten a sus amigos para poder participar en los sorteos y concursos. Las campañas de email marketing se realizarán con el módulo de automatización de marketing en el sistema ERP Odoo, esta tarea será realizada por el Jefe de Marketing y Ventas. El presupuesto para estas actividades es de 400 soles mensuales y se encuentra dentro de la partida de gasto de Impulso comercial.

7.5.4.1.5 Micro Influencers

Los micro influencers son personas que tienen entre 5,000 y 10,000 seguidores aproximadamente en sus redes sociales (Calvo, 2021). Se considera que su influencia es mayor en su grupo de seguidores porque su experiencia es más creíble que la de un influencer famoso y al enfocarse en un tema específico genera mayor número de interacciones (engagement rate) (Martin, 2017).

Se creará un acuerdo de colaboración con micro influencers como estrategia para aumentar la visibilidad de la marca, el número de seguidores en redes sociales y el tráfico al sitio web. La selección de micro influencers que promuevan la alimentación y estilo de vida saludables será realizada por la agencia de publicidad Manya una vez por mes y tendrá un costo de 500 soles mensuales. Algunos de los micro influencers que podrían participar en esta etapa se detallan en el Anexo XV.

7.5.4.2 Página web

La página web será un importante medio de comunicación para dar información relevante de los productos, promocionarlos y educar al cliente. Se contará con una sección de blog para compartir información veraz y relevante sobre la importancia de la alimentación para la vida sana y los beneficios de los productos a comercializar. Además, mediante banners de anuncios en la página web se informará sobre productos nuevos o innovadores y las promociones semanales.

7.5.4.3 Google

La presencia en internet se genera con la creación de una página web. Sin embargo, para que el público objetivo encuentre la página web, ésta debe aparecer en los primeros resultados cuando se realice una búsqueda del producto o servicio a comercializar en un buscador de internet

(Martin, 2017). Google es el buscador más utilizado a nivel mundial con aproximadamente 92% del mercado mundial y posee un algoritmo que permite el posicionamiento pagado (SEM) u orgánico (SEO) de páginas web en la página de resultados de búsqueda (Castro A. , 2020). Por este motivo se usará Google Ads como un medio de publicidad online.

7.5.4.3.1 Google Ads

Es un servicio que brinda Google para ofrecer publicidad patrocinada a potenciales anunciantes en base a palabras clave que utilizan los usuarios en sus búsquedas. Los anuncios patrocinados de Google Ads aparecen en la página de resultados, pero su posición depende del precio que pagan los anunciantes por las palabras clave que utilizan los usuarios. Una de las ventajas es que Google Ads no tiene un requisito de inversión mínima por lo que se puede establecer un presupuesto y medir su impacto (Google, s.f.) .

7.5.4.3.2 Posicionamiento SEO

El posicionamiento SEO (por sus siglas en inglés Search Engine Optimization) es el posicionamiento natural en los resultados de un buscador, no requiere ningún pago, sino que está sujeto a la relevancia de la página web (Acibeiro, 2021). Se utilizará el posicionamiento SEO como estrategia para mejorar la posición y visibilidad natural del sitio web en los resultados de búsqueda de Google. Se implementarán las siguientes acciones:

- La creación de contenido de calidad estará a cargo del experto en Nutrición, la Agencia de Marketing y el Jefe de Marketing. Se compartirá información sobre alimentación y estilo de vida saludable en la sección de blog de la página web. Este contenido estará orientado a responder las dudas y necesidades que puedan tener los visitantes. El blog permite llamar la atención de los visitantes, atraerlos, y convertirlos en contactos de la base de datos. De esta forma es posible convertirlos en clientes a través de campañas de email marketing.
- Las publicaciones del blog incluirán las palabras clave que utilizan las personas para realizar las búsquedas de los temas a tratar y los productos ofrecidos en el sitio web. El contenido del blog será creado por un Nutricionista en coordinación con el Jefe de Marketing y Ventas; el costo será de 500 soles mensuales por 3 publicaciones mensuales. El costo por los servicios de ambos profesionales se incluye dentro del presupuesto de Recursos Humanos en el capítulo nueve.

- Se compartirán las publicaciones del blog en redes sociales para generar tráfico al sitio web e incrementar su visibilidad. Esto estará a cargo de la agencia de publicidad Manya que se encargará de gestionar las redes sociales de La Sanita.
- El sitio web tendrá imágenes de calidad, hosting y tiempos de carga adecuados para brindar una buena experiencia al usuario ya que estos son factores que considera el algoritmo de Google para el posicionamiento de un sitio web en los resultados de búsqueda. Esto está considerado dentro del diseño y programación del sitio web descrito en el capítulo ocho y considerado dentro del presupuesto de operaciones.

7.5.4.3.3 Posicionamiento SEM

El posicionamiento SEM (por sus siglas en inglés Search Engine Marketing) se realiza a través de la publicidad pagada y es una estrategia que se usa para posicionar de forma inmediata al sitio web en los primeros resultados de búsqueda en Google mediante publicidad en Google Ads con el objetivo de atraer tráfico. Para determinar las palabras clave que se usarán en las campañas publicitarias se hace un análisis de estas palabras de tal forma que las publicaciones a realizar las contengan y se obtenga un mejor posicionamiento en los resultados de búsqueda. Además, Google Ads permite conocer el promedio de búsquedas mensuales, el nivel de competencia entre los anunciantes, el costo mínimo y máximo que debe pagar el anunciante para aparecer en los primeros resultados de búsqueda (top of page bid low range & high range) (Rock Content, 2019)

Se han identificado algunas palabras clave que podrían usarse en las campañas publicitarias según el propósito de la marca para mejorar el posicionamiento del sitio web en los resultados de búsqueda, están se incluyen en la tabla 7.8. Sin embargo, las palabras clave específicas a usar en las campañas publicitarias deberán evaluarse antes de cada publicación porque puede variar su nivel de competencia y el rango de precio. El posicionamiento SEM estará a cargo de la Agencia de publicidad Manya y la publicidad en Google Ads tendrá un costo de 1,680 soles mensuales.

Tabla 7.8. Palabras clave según el propósito de la marca

Palabras Clave	Promedio búsquedas mensuales	Nivel de Competencia	Top of page bid (low range)	Top of page bid (high range)
almuerzos saludables	50,000	Bajo	0.08	1.11
comida saludable	50,000	Bajo	0.15	1.64
alimentos nutritivos	50,000	Bajo	0.38	1.90
cena saludable	50,000	Bajo	0.54	2.52
hábitos saludables	50,000	Bajo	0.72	2.63
alimentos saludables	50,000	Bajo	0.47	3.58
vida saludable	50,000	Bajo	0.76	4.04
desarrollo sostenible	50,000	Bajo	0.61	7.62

Fuente: (Google Ads, s.f.). Elaboración: Autora de la Tesis

7.5.4.4 Mapa de Contenido

El mapa de contenido para el plan de medios se ha realizado teniendo en cuenta los ejes temáticos identificados en la investigación realizada según las necesidades del cliente objetivo que son lidiar con enfermedades, cuidar la salud y adoptar un estilo de vida saludable. Además, se ha incluido un eje temático para brindar información sobre La Sanita, la propuesta de valor e información de los productos a comercializar. El mapa de contenido se muestra en la tabla 7.9

Tabla 7.9. Mapa de Contenido para publicaciones en Redes Sociales

Ejes Temáticos	Eje 1 Lidiar con Enfermedades	Eje 2 Salud	Eje 3 Estilo de vida	Eje 4 La Sanita y los productos.
<i>Contenido General</i>	<i>Alergias, intolerancia alimentos, dietas especiales</i>	<i>Cuidar salud y mejorar sistema inmunológico</i>	<i>Estilo de vida saludable</i>	<i>Origen de productos, marcas, certificaciones, octógonos.</i>
Temas	Intolerancia al Gluten	Grasas	Comida saludable	Historia de las marcas de productos y posicionamiento de la Sanita
	Intolerancia a la Lactosa	Carbohidratos	Vida saludable	Significado de las certificaciones de los productos: orgánicos, comercio justo, otros
	Causas de la Diabetes	Vitaminas	Nutrición	Información sobre los octógonos
	Sobrepeso y Obesidad	Minerales	Hábitos	Información sobre uso y beneficio de los productos
	Otros	Otros	Otros	Otros

Elaboración: Autora de la Tesis

Las publicaciones se realizarán según los ejes temáticos con información relevante y las soluciones que ofrece la Sanita según su propuesta de valor y promociones. Al inicio, para determinar los días y horarios de publicación en cada red social, se utilizará como referencia la información general disponible en medios electrónicos pero se analizarán los datos obtenidos en las campañas publicitarias con Google Analytics para optimizar los resultados y conocer en detalle qué días y horarios son más adecuados según los perfiles de clientes (Delgado, 2021). Según (Delgado, 2021), los mejores días para publicar en Facebook son los miércoles y viernes y los mejores horarios son de 14:00 a 17:00 horas en días laborables y de 13:00 a 16:00 en fines de semana. El calendario específico de las publicaciones estará a cargo de la agencia de publicidad Manya, la publicidad en Redes Sociales tendrá un costo de 1,700 soles mensuales. La Agencia de

publicidad deberá trabajar en coordinación con el Jefe de Marketing y Ventas para la aprobación del servicio.

El modelo del calendario de una campaña mensual se muestra en la tabla 7.10. Se ha determinado para cada medio publicitario tres tipos de anuncios que tienen como objetivo el reconocimiento de marca, crear interacciones y atraer tráfico a la página web. Cada anuncio tendrá un tema específico según los ejes temáticos establecidos en el mapa de contenido tal como se explica a continuación:

- Los anuncios de reconocimiento de marca presentarán un problema que puede ser cómo lidiar con enfermedades, cómo cuidar la salud o temas de estilo de vida saludable.
- Los anuncios de consideración presentarán la propuesta de valor de La Sanita, es decir cómo La Sanita contribuye con la solución del problema.
- Los anuncios de conversión se usarán para dar a conocer las promociones y crear tráfico a la página web.

Tabla 7.10. Modelo de calendario y presupuesto de publicaciones mensuales

Tipo de Anuncio	Medio	Pieza	Semanas				Impresiones	CTR	Visitas	Días	PU (PEN)	Total (PEN)
			1	2	3	4						
Reconocimiento	Facebook	¿Por qué tener un estilo de vida saludable?	■	■			30,000	12%	3,462	14	20	280
	Instagram			■	■		40,000	12%	4,616	14	10	140
	Google Ads				■	■	50,000	12%	5,770	14	40	560
Consideración	Facebook	Propuesta de valor de La Sanita	■	■			18,000	12%	2,077	14	30	420
	Instagram			■	■		40,000	12%	4,616	14	10	140
	Google Ads				■	■	50,000	12%	5,770	14	40	560
Conversión	Facebook	Ofertas	■	■			15,000	12%	1,731	14	25	350
	Instagram			■	■		98,000	12%	11,309	14	26	364
	Google Ads				■	■	50,000	12%	5,770	14	40	560
Total							391,000	12%	45,121	30		3,374

Elaboración: Autora de la Tesis

Según la inversión mensual en publicidad y los esfuerzos de marketing digital realizados, se establece como objetivo que las campañas publicitarias alcancen un CTR de 12% ya que el contenido de los anuncios será útil y relevante; por tanto, se estima que el sitio web recibirá 45,115 visitantes únicos mensualmente. Según (Nou de Deu Agencia de Marketing, 2017), no existe una escala fija para el CTR que permita determinar si las campañas publicitarias, el contenido y las palabras clave están dando buenos resultados ya que depende del tipo de campaña, del contenido generado, del producto y de las interacciones que se quieran obtener, pero para las ventas directas

se busca un CTR alto. Sin embargo, se sugiere evaluar también la relación entre impresiones y conversiones en estos casos.

Según (Gestión , 2017), la tasa de conversión promedio en comercio electrónico es de 13% por lo que se estima que las ventas mensuales serán de 5,865 para el primer año de operación de la tienda online que propone este plan de negocios, lo que representa el 3% del mercado objetivo y el 1.5% de las impresiones mensuales. Para que la tasa de conversión sea lo más elevada posible, el diseño del sitio web favorecerá la navegabilidad, los procesos de compra serán simples e intuitivos, la velocidad de carga del sitio web será adecuada; de esta forma se incrementa la probabilidad de realizar una venta y se ofrece una buena experiencia al usuario (Stavrou, 2021).

Dado que no todas las visitas se convertirán en ventas, usuarios o seguidores, se espera que al cabo del primer año se logre un awareness del 10% del mercado objetivo que es de 195,455 personas. Además, se espera que para el quinto año la fan page de Facebook y la de Instagram cuenten con 19,550 mil seguidores cada una.

7.6 Presupuesto del plan de marketing

Para el desarrollo de las actividades del plan de marketing La Sanita incurrirá en gastos de publicidad digital, servicio de publicidad, impulso comercial y material promocional tal como se detalla en esta sección. Los costos estimados se encuentran en soles en la tabla 7.11, se ha incluido un detalle por cada año y para realizar la evaluación en un periodo de cinco años, se ha considerado un incremento de precios de acuerdo con lo siguiente:

- Se considera que el costo de la publicidad digital y el servicio de publicidad se incrementará mensualmente en 200 soles cada año.
- Se considera que el costo para la publicidad con micro influencers se incrementará en 2% cada año.
- El monto destinado al Impulso Comercial es un porcentaje de la utilidad bruta para ofertas y un monto fijo para sorteos y concursos.
- Se considera que el costo del material promocional se incrementa en 200 soles por año.

Tabla 7.11. Presupuesto del plan de marketing

Item	Descripción	Cantidad	Costo unitario (PEN)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad digital	Pauta en RRSS y Google Ads	12	3374	40,488	42,000	44,400	46,800	49,200
Micro Influencers		12	500	6,000	6,120	6,242	6,367	6,495
Agencia publicitaria	Servicio publicidad	12	6000	72,000	74,400	78,000	80,400	82,800
Impulso Comercial	Ofertas			19,555	27,729	28,048	28,370	28,697
	Sorteos, Concursos, otros	12	400	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Material promocional	Material para campañas	1	3300	3,300	3,500	3,700	3,900	4,100
Total				146,143	158,549	165,190	170,638	176,091

Elaboración: Autora de la tesis

CAPÍTULO 8. PLAN DE OPERACIONES

Según (EAE Business School, 2019), un plan de operaciones debe contener los aspectos técnicos y organizativos relacionados con la elaboración del producto o la prestación de los servicios que conciernen al objeto principal de la empresa. El plan de operaciones de La Sanita contiene el plan de tecnología para la creación, funcionamiento y gestión de la tienda online; el diseño de productos, servicios y los procesos operativos o clave; la política de calidad; la política de protección de datos personales y el presupuesto que incluye la inversión inicial y los gastos de operaciones.

8.1 Objetivo general

El objetivo general es establecer los procesos operativos para garantizar el óptimo funcionamiento de la tienda online y satisfacer las necesidades de los clientes.

8.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Lograr un NPS del cliente del 70%
- Lograr que el porcentaje de productos entregados en malas condiciones a los clientes no supere el 2%
- Lograr que el 95% de las entregas a los clientes sean realizadas a tiempo.
- La tasa de rebote no debe superar el 30%.
- La velocidad de carga de la página web no debe superar los tres segundos.

8.3 Plan de tecnología

Dado que el plan de negocio se basa en la venta online se requiere contar con un plan de tecnología para asegurar que la tienda online tenga las características necesarias para un óptimo funcionamiento.

8.3.1 Estrategia tecnológica

La estrategia tecnológica es la política que adopta una empresa para el uso y desarrollo de la tecnología en busca de mejorar la eficiencia y la productividad (Coll, 2020). La tienda online y sus procesos serán desarrollados por empresas especializadas que cuentan con la experiencia necesaria para el logro de los objetivos específicos propuestos.

8.3.1.1 Creación de la página web

La tienda online será creada por la Agencia Manya. Para asegurar que cumpla con los requisitos necesarios para su óptimo funcionamiento, el proceso de creación tendrá las siguientes etapas:

- **Diseño:** El objetivo del diseño es que la presentación del contenido sea clara y organizada de tal forma que la información que se desea transmitir pueda ser encontrada fácilmente. Además, se deben utilizar los colores, tipografías e imágenes adecuadas (Mejía, 2021). El diseño incluye los colores verde, ámbar, blanco e imágenes para representar las categorías de productos y la sección de blog. Además, se ha incluido las secciones de registro, el carrito de compra y el botón de WhatsApp en la sección superior derecha ya que los visitantes de páginas web están acostumbrados a encontrar esta información en esa sección.
- **Maquetación:** En esta etapa se crea el primer modelo del sitio web en base a lo establecido en el diseño. Para esto se utilizará el lenguaje de programación HTML y CSS que permiten crear un sitio web que sea aceptado visualmente por todos los navegadores de internet, tenga un formato adaptable a distintos tipos de dispositivos (“responsive”) y tenga un mantenimiento sencillo. Tanto el diseño como la maquetación son importantes para mantener a los usuarios por más tiempo en el sitio web y para reducir la tasa de rebote (Mejía, 2021). El Anexo XII contiene el modelo del sitio web de La Sanita.
- **Desarrollo backend:** En esta etapa se realiza la programación de los diferentes componentes del sitio web para asegurar la funcionalidad, seguridad, conexión a base de datos y optimización de recursos (Ramirez, 2020). Se realizará la programación para que el sitio web cuente con la sección de registro, carrito de compras, pasarela de pago, botón de Whatsapp, banner de publicidad, información de productos y demás secciones según el diseño realizado.

- **Diseño frontend:** En esta etapa se utilizarán los lenguajes de programación HTML, CSS y Javascript para elaborar la parte visual del sitio web (Ramirez, 2020). Esta sección se refiere a qué verán los usuarios cuando visiten el sitio web, según lo establecido en el diseño inicial que se muestra en el Anexo XII.
- **Prueba del sitio web:** En esta etapa la Agencia encargada de crear el sitio web realizará pruebas para evaluar la experiencia del usuario, la velocidad de carga y el tráfico de visitantes que puede soportar el sitio web. (Low, 2021)
- **Lanzamiento:** En la etapa final, el sitio web está listo para ser usado. Según lo establecido en el plan de marketing, desde la fan page en Facebook e Instagram, se realizará una campaña de intriga de dos semanas previas al lanzamiento de la tienda online para generar expectativa en el público objetivo. Para el lanzamiento se realizará una campaña de publicidad digital de dos semanas para dar a conocer la marca.

8.3.1.2 Pasarela de pagos

El proceso de facturación se realizará a través de la pasarela de pagos Niubiz que al ser una marca conocida en el mercado peruano brinda seguridad y confianza a los clientes para realizar los pagos con diversas opciones como pago en la web con tarjetas de débito o crédito, transferencia bancaria o electrónica, pago efectivo. La pasarela de pagos será incluida en el desarrollo del sitio web para que tenga las funcionalidades necesarias y tendrá un costo de 3.45% de la venta realizada más el costo del impuesto general a la venta (IGV), lo que significa un costo total aproximado de 4% por cada venta.

La pasarela de pago es un portal que permite conectar la cuenta bancaria del cliente con el procesador de pago que corresponda mediante servicios de pago web o APIS (interfaz de programación de aplicaciones) que dan acceso a funciones de un software determinado. Este servicio puede autorizar diferentes modos de transacciones en línea, protege los datos y garantiza la seguridad de la transacción (Hostinger, 2021). La integración de la pasarela de pago al sitio web se da en la etapa de desarrollo backend según el protocolo que establece Niubiz.

8.3.1.3 Recursos tecnológicos

La agencia Manyá se encargará de seleccionar los recursos tecnológicos necesarios para el funcionamiento de la página web como dominio (www.lasanita.pe) y hosting que serán provistos

por GoDaddy y el servidor de base de datos. Además, se contará con el servicio de correo electrónico, un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP por sus siglas en inglés) y con la aplicación Whatsapp para empresas.

- Correo electrónico: Se contratará el servicio de correo electrónico para empresas que brinda Google. Este es un servicio en la nube que permite tener correos corporativos con el dominio de La Sanita (por ejemplo: usuario@lasanita.pe), asistencia constante, espacio de almacenamiento, copias de seguridad automáticas, calendario de tareas, protección contra el spam y medidas de seguridad para proteger los datos de la empresa. Además, permite que los trabajadores puedan conectarse mediante Google Meet o Google Chat. El correo electrónico es importante como medio de comunicación con proveedores, clientes y entre el personal administrativo de La Sanita.
- Aplicación WhatsApp para empresas: Se utilizará esta aplicación como un medio de comunicación con los clientes. Esto permitirá automatizar, organizar y responder rápidamente los mensajes para que la atención sea eficiente. El diseño y programación del sitio web considera incluir el botón de WhatsApp para redireccionar al cliente a la aplicación de forma automática.
- Base de datos: Es un sistema formado por un conjunto de datos almacenados de forma organizada que permite el acceso directo a los datos o por medio de un conjunto de programas que permitan su manipulación (ESUCOMEX, 2015). Se utilizará la base de datos de Amazon RDS en la nube para almacenar la información ya que es la más utilizada por su fácil uso y gestión.
- Sistema ERP: Este es un sistema de planificación que permite controlar y planificar los procesos y recursos de una empresa. Se utilizará el ERP de Odoo como un software en la nube para los procesos de compras, ventas, gestión de órdenes de compra de clientes, gestión de inventario, relaciones con los clientes (CRM), administración y finanzas. La integración del ERP al sitio web se realizará mediante el protocolo de intercambio de datos SOAP. Este sistema ERP permite automatizar los procesos y tiene un costo bajo.

8.3.2 Estrategia de Innovación

La estrategia de innovación es la metodología que se utiliza para introducir cambios en los procesos, productos, servicios y modelos de negocio en una empresa con la finalidad de mejorar su competitividad en el mercado y aumentar su rentabilidad. La innovación debe ser un proceso constante ya que es parte de la diferenciación de una empresa (Neodata, 2021).

La Sanita enfocará su estrategia de innovación en mejorar la experiencia de compra de los usuarios y eliminar los pain points del buyer persona ya que las compras online están cambiando de ocasión de compra a experiencia de consumo y esto ofrece la oportunidad de posicionar el servicio ofrecido por La Sanita. (Real Trends Blog, 2021). Se propone inicialmente la creación de nuevos procesos que permitan a los usuarios programar sus compras, acceder a su lista de compras anterior y establecer una compra recurrente. Estas son características que facilitarían el proceso de compra, mejorarían la experiencia durante la compra y permitirían que los usuarios requieran menos tiempo para realizar un pedido lo que contribuiría a que puedan dedicar tiempo a descubrir nuevos productos y aprender sobre ellos, así como a eliminar uno de los pain points del buyer persona que es el “perder tiempo” en actividades domésticas. Estas opciones aún no han sido implementadas por otros retailers de alimentos por lo serían parte de la diferenciación de la propuesta de valor de La Sanita.

Otras innovaciones que se evaluarán para mejorar la competitividad de La Sanita es la reducción del tiempo y ampliación de la cobertura del servicio de delivery, y el incremento de las categorías de productos y marcas. El presupuesto de operaciones incluye una partida de gasto para innovación tecnológica que será desarrollada por el Jefe de Innovación.

8.4 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión seleccionados para evaluar el desempeño del sitio web se describen a continuación. Esta evaluación es importante para determinar si es necesario implementar mejoras en diversos procesos.

- **Costo por Adquisición:** Se evaluará el costo por la adquisición de leads (CPA) para medir la capacidad de conversión de las campañas publicitarias que se realicen. De esta forma se

determinará también si el contenido del sitio web es atractivo y se podrán implementar mejoras para obtener un CPA más bajo por ofrecer contenido relevante y atractivo.

- **Retorno de la inversión (ROI):** Se evaluará el ROI de cada campaña publicitaria para determinar qué tipo de medio y campaña obtienen mejores resultados. De esta forma se busca optimizar la inversión en publicidad.
- **Tasa de rebote:** Es el porcentaje de visitantes que abandonan la página de inicio sin realizar ninguna interacción. Se evaluará la tasa de rebote para determinar la eficacia del sitio web en retener las visitas y en base a esta información se podrán realizar mejoras en el diseño de la página de inicio y la velocidad de carga.
- **Tasa de abandono:** Se usará este indicador para evaluar en qué etapa del proceso de compra el visitante abandona el sitio web. Esta información es relevante para mejorar el proceso de compra y maximizar las ventas.
- **Ratio de conversión:** Es el porcentaje de visitas que se convierten en ventas. Se utilizará este indicador para determinar el porcentaje de conversiones por la procedencia del visitante para evaluar en qué medios son más eficaces las campañas publicitarias.
- **Ticket promedio:** Se calculará como el total de compras dividido por el número de compradores. Este indicador permitirá determinar si se alcanza el ticket promedio estimado por cliente según la investigación de mercado y evaluar la rentabilidad del negocio.
- **Ratio de recurrencia:** Es el porcentaje de visitantes que han realizado una compra en el sitio web anteriormente. Este indicador se usará para evaluar el grado de fidelización y determinar la frecuencia de compra.
- **Ratio de carritos de compra abandonados:** Es un indicador que permite evaluar si el proceso de checkout se realiza de forma correcta, en qué productos, y en qué etapa del proceso se realiza con mayor frecuencia para implementar las mejoras necesarias en el proceso para maximizar las ventas.

8.5 Estrategia de Operaciones

Según (EAE Business School, 2021), la estrategia de operaciones se enfoca en fomentar la adaptación de los recursos de la organización a los cambios constantes del entorno para mantener o incrementar su ventaja competitiva. Para esto se establecen las siguientes

prioridades competitivas: manejo de inventarios, diseño de los procesos operativos, diseño de productos y servicios, localización, recursos humanos, políticas de calidad y del servicio (CEUPE, s.f.).

8.5.1 Manejo de Inventario

El manejo de inventario es importante porque permite conocer qué productos se tienen almacenados y cuándo se deben realizar compras para reabastecimiento, reducir los costos de almacenamiento, evitar perder ventas por falta de stock y/o robo sistemático.

8.5.1.1 Stock mínimo y máximo

Se ha establecido que el stock mínimo debe garantizar una cobertura de cuatro días para que se pueda realizar el reabastecimiento dado que los proveedores pueden atender la solicitud de compra en ese periodo de tiempo y ofrecen el delivery gratuitos una vez por semana por zonas de Lima. Mientras que el stock máximo será de 10 días para tener en almacén los productos que se venderán en el periodo de una semana. Esto permite reducir la inversión necesaria para adquirir el stock, favorece la rotación de productos y reduce las pérdidas por productos vencidos durante el almacenamiento ya que se trata de productos perecibles. Considerando la intención de compra obtenida en el estudio de mercado, el stock total mínimo será de 18,821 skus y el máximo de 47,052 skus.

8.5.1.2 Inventario y compras por reabastecimiento

Dado que se contará con un sistema de gestión de inventario, las existencias se actualizarán diariamente según las ventas realizadas y se tendrán alertas para la reposición de stock. En general, se establece que los días para realizar las compras por reabastecimiento serán los días lunes y miércoles. Sin embargo, se clasificará los productos según la demanda real que se observe durante la operación ya que algunos pueden tener una mayor demanda y/o proveedores que tienen un mayor tiempo de atención para las solicitudes de compra.

Las condiciones comerciales de los proveedores requieren que se realicen las primeras tres compras al contado y posteriormente ofrecen crédito a 30 días sujeto a evaluación crediticia. La devolución de productos sólo es aplicable a aquellos entregados en mal estado (roto, abierto, condiciones inadecuadas de empaque, control de calidad defectuoso), pero no aplica para

productos que se vencen luego de realizada la compra. En general, los productos tienen una vida de anaquel de un año desde la fecha de fabricación, son entregados a los proveedores con un mínimo de 6 meses antes de la fecha de vencimiento y las compras que realizará La Sanita consideran que se venderán en el periodo de una semana. Sin embargo, en caso de que un producto exceda el periodo de almacenamiento estimado y se encuentre en almacén por un mes será seleccionado para ser incluido en las ofertas que se realizarán como parte de las actividades de promoción que tienen un presupuesto mensual. Además, se incluye una partida de gasto dentro del plan de operaciones como merma

8.5.2 Diseño del proceso operativo

El proceso operativo constará de las siguientes etapas: compra y abastecimiento de productos, y ventas. Además, se incluye el detalle de los procesos operativos o clave que son los más importantes para este proyecto.

8.5.2.1. Proceso de compra y abastecimiento de productos

Este proceso consta de tres etapas que son estimación de la demanda, requerimiento de compra, recepción y almacenaje de productos. Se establece como política que el stock mínimo de productos que se debe mantener en inventario debe garantizar una cobertura de 4 días. Las compras de productos se realizarán semanalmente, las etapas de este proceso se describen a continuación:

- La estimación de la demanda se ha realizado con la información obtenida en la investigación de mercado.
- El requerimiento de compras dependerá del stock mínimo previamente definido. Cuando un producto tenga un stock igual o menor a 4 días, el sistema de gestión de inventario lanzará una alerta para la ejecución de la compra por reposición de stock. Durante esta etapa también se realiza una revisión del inventario para identificar los productos que se encuentran con mínimo stock y cuáles se deben reponer. Esta tarea será realizada por el Analista de cadena de suministro.
- La recepción de productos se realizará en el almacén general de La Sanita en el horario de lunes a sábado de 8am a 5pm, según las condiciones de delivery que otorgan los proveedores de los productos.

- El almacenamiento de productos se realizará de forma óptima de acuerdo con los requerimientos de espacio y temperatura. Se clasificarán los productos por tipos y categorías en estanterías de ángulo ranurado por su fácil montaje y manipulación.

8.5.2.2 Proceso de venta

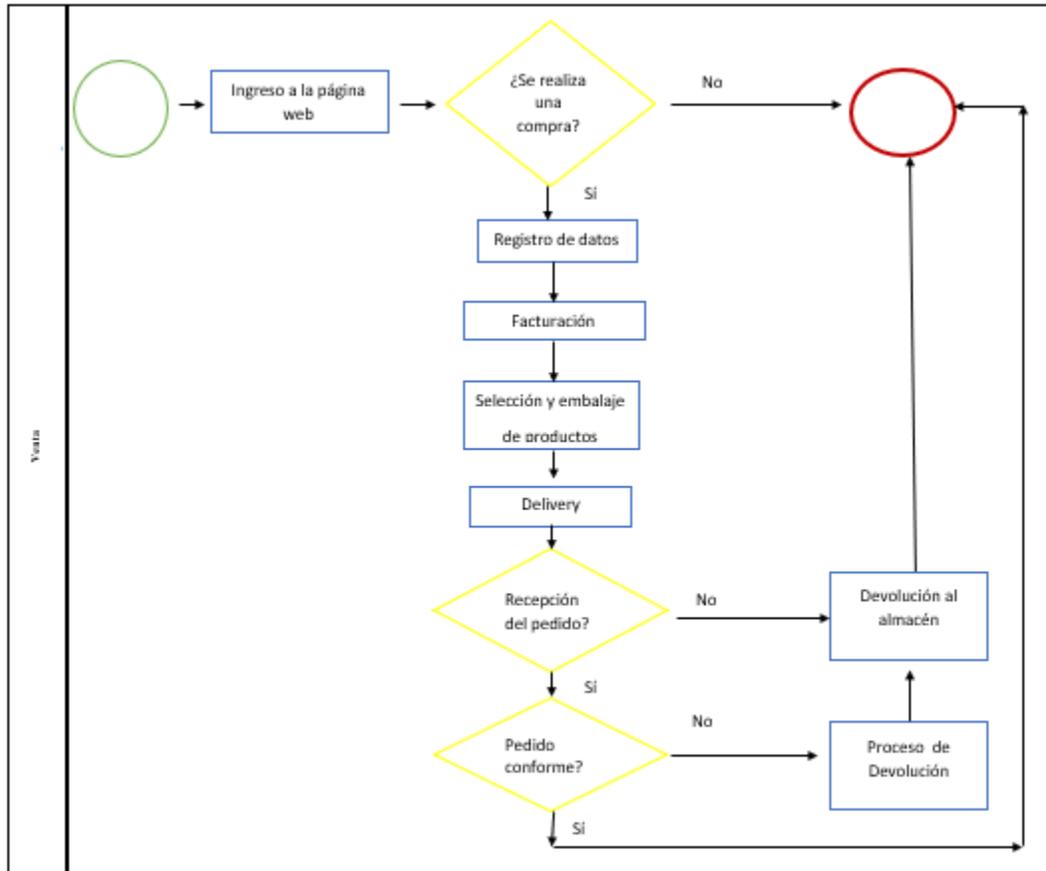
El cliente podrá realizar compras a través de la página web que tendrá un formato adaptable (“*responsive*”) a distintos tipos de dispositivos como laptops, tablets, celulares entre otros. Esta es una característica muy útil porque a diferencia de los aplicativos para dispositivos móviles, no se requiere del uso de recursos del usuario como memoria o datos. Además, aproximadamente el 60% de ventas en ecommerce son realizadas por medio de dispositivos móviles (Bravo, 2021).

El proceso de venta consta de cinco etapas principales que son la selección de los productos, registro del cliente, facturación, selección y embalaje de productos en el almacén, y delivery que se describen a continuación:

- Selección de productos: El Cliente podrá seleccionar los productos que desee comprar en la página web a través del botón “añadir al carrito”. Una vez que desee finalizar la compra debe dirigirse al icono del carrito de compra para seleccionar la opción deseada.
- Registro de datos: Para finalizar la compra, el cliente podrá registrarse en la página web con su usuario de Facebook, Gmail o email alternativo. Además, deberá ingresar nombre y apellido, número de documento de identidad, la dirección para la entrega de los productos, un número de celular para contacto y seleccionar la fecha de entrega de los productos.
- Facturación: La página web contará con la pasarela de pagos de Niubiz. El cliente podrá seleccionar la opción de pago que prefiera, al final del proceso se enviará un email con la confirmación de la orden de compra y el pago.
- Selección y embalaje de productos en almacén: Una vez recibida la orden de compra los asistentes de almacén seleccionarán y embalarán los productos para que sean entregados al cliente.
- Delivery: La empresa Kenase que será la encargada de realizar el delivery asegura un 95% de las entregas en el plazo de un día útil. Además, el servicio incluye el tracking del pedido en tiempo real mediante un link que se envía al cliente por email.

El diagrama general del proceso de venta se muestra en la figura 8.1.

Figura 8.1. Diagrama de flujo del proceso de venta



Elaboración: Autora de la tesis

8.5.2.3 Procesos operativos

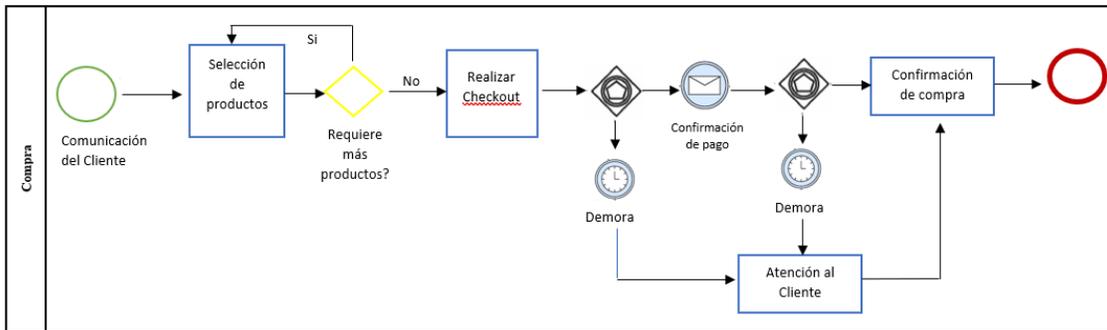
Según (Mallar, 2010), un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que requieren recursos y actividades que implican agregar valor para obtener resultados específicos y “los procesos operativos o clave son aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de una organización”. Los procesos operativos de La Sanita se describen a continuación según el modelo BPMN (business process modeling notation según sus siglas en inglés)

- **Proceso de compra:** Este proceso lo realizan los clientes cuando hacen compras en el sitio web como muestra la figura 8.2. El proceso inicia con la visita del cliente al sitio web,

continúa con los subprocesos de selección de productos y de checkout para finalizar la compra. Si en esta etapa se produce alguna demora antes de recibir la confirmación del pago y la de compra, el Cliente requerirá atención del Representante de Servicio al Cliente de La Sanita.

Se estima que una compra puede tardar 20 minutos aproximadamente dependiendo de la cantidad de productos que seleccione el cliente, de la revisión de la información brindada en cada producto, de si se trata de un cliente nuevo o una compra recurrente y de si requiere asesoría del Representante de Servicio al Cliente.

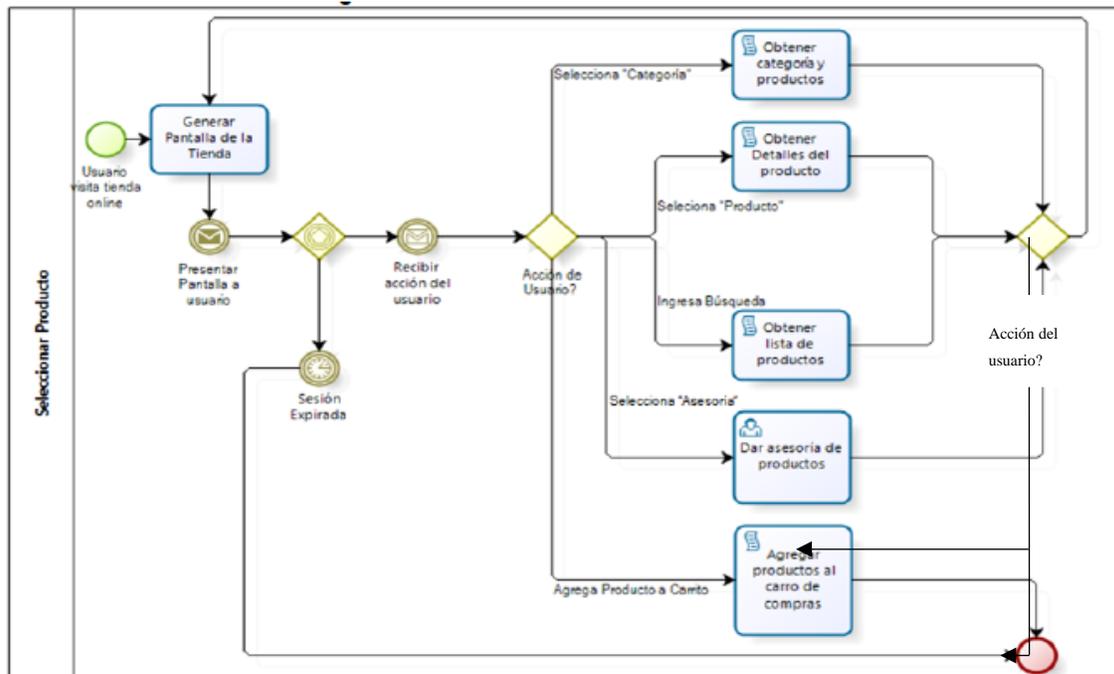
Figura 8.2. Proceso de compra de los clientes



Elaboración: Autora de la tesis

El proceso de selección de productos se detalla en la figura 8.3. En este proceso, el Cliente visita la tienda online y puede seleccionar los productos por categoría o por medio de una búsqueda. Además, el Cliente puede revisar la información de cada producto, solicitar asistencia al Representante de Servicio al Cliente o añadir el producto al carrito de compra. En caso de que el cliente haya revisado la información de los productos o solicitado asistencia, tiene la opción de añadir el producto al carrito de compras, terminar el proceso o volver a la pantalla de inicio. Este proceso se puede repetir para cada producto que desee el Cliente y existe el riesgo de que el Cliente abandone el proceso si la velocidad de carga del sitio web excede los tres segundos en alguna etapa.

Figura 8.3. Proceso de selección de productos

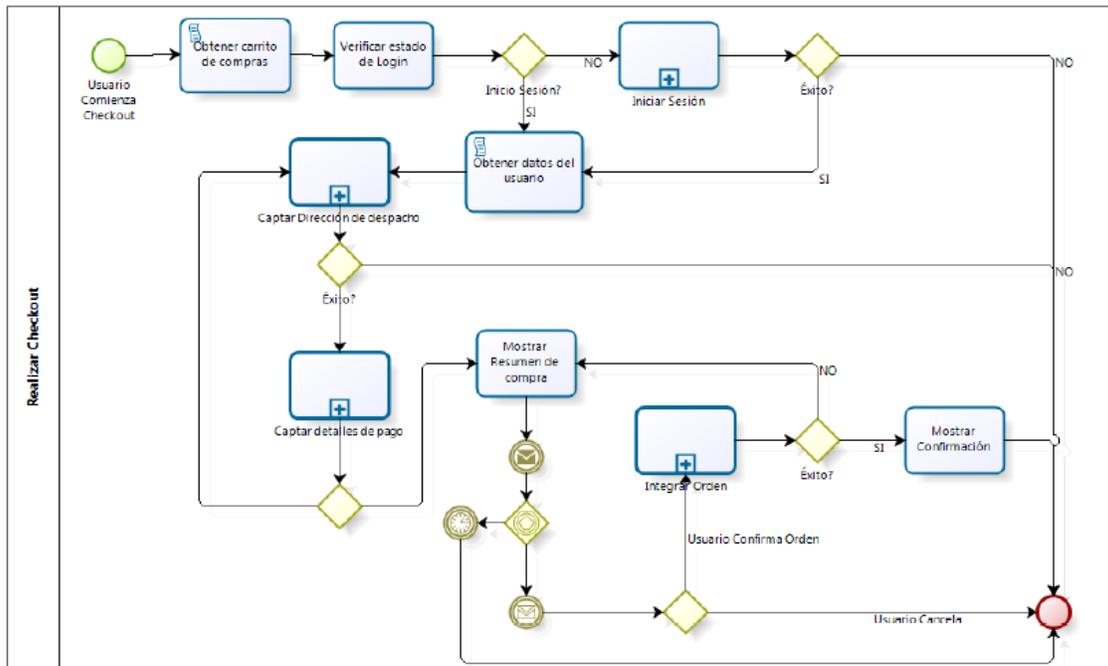


Fuente: (Nuñez, 2012)

Una vez seleccionados los productos se realiza el proceso de checkout como muestra la figura 8.4 para realizar la compra. En este proceso se obtiene el listado de productos que se encuentran en el carrito de compra y se verifica si el usuario ha iniciado una sesión para obtener sus datos personales, la dirección para el delivery y sus datos bancarios. Luego se muestra el resumen de la compra que el cliente puede cancelar o confirmar; en este último caso se da lugar a la integración de la orden para verificar los datos dado por el cliente, el stock de productos y la confirmación del pago. Finalmente, se muestra confirmación de la orden de compra y se envía por email.

En la etapa en que se solicitan los datos bancarios, se redirecciona al cliente a la página web de Niubiz para que realice el pago. Se ha identificado que la velocidad de carga en el sitio web es importante para evitar que el cliente abandone el proceso. Además, el cliente debe recibir las notificaciones de confirmación del pago y de la compra realizada en un máximo de cinco a 10 minutos para evitar que se requiera atención del Representante de Servicio al Cliente y para crear confianza en el proceso de compra.

Figura 8.4. Proceso de checkout



Fuente: (Nuñez, 2012)

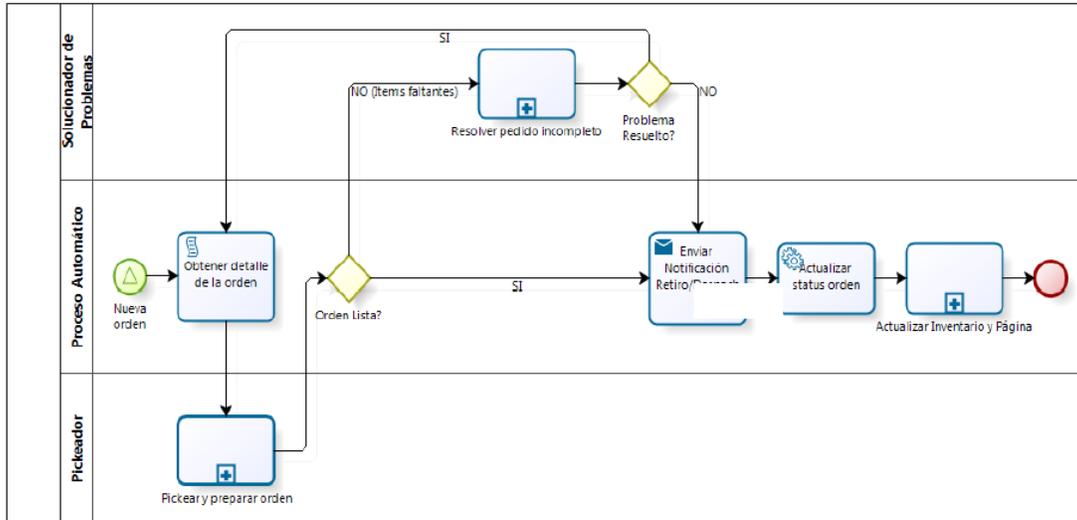
- Proceso de selección y embalaje de productos:** Una vez finalizado el proceso de compra, se tiene una orden de compra que debe ser atendida siguiendo el proceso indicado en la figura 8.5. Se obtiene el detalle de una orden de compra y se recolecta los productos que deben ser entregados al Cliente en cajas de cartón selladas. Se contará con un sistema que mostrará el detalle de las órdenes (módulo del sistema ERP) y se seleccionará una orden de la lista cada vez que se realice el proceso. Se estima que un asistente de almacén (pickeador) realizará el proceso en aproximadamente 10 minutos.

Si se obtienen todos los productos de la orden de compra se enviará una confirmación por email al cliente para indicar que la orden de compra ha sido preparada. De lo contrario, se debe verificar la reposición de stock de los productos faltantes e informar al cliente por medio de un email sobre la demora en la atención de la orden de compra. El sistema ERP actualiza el estado de las órdenes de compra pendientes de atención, el inventario y el número de ítems disponibles en la página web.

En este proceso es crítico que se cuente con stock de todos los productos disponibles en el sitio web de La Sanita para evitar demoras en la atención de la orden de compra. Además,

se debe tener un almacén organizado y asegurar el correcto funcionamiento del sistema que contiene las órdenes de compra para que se cumpla el tiempo estimado para el proceso.

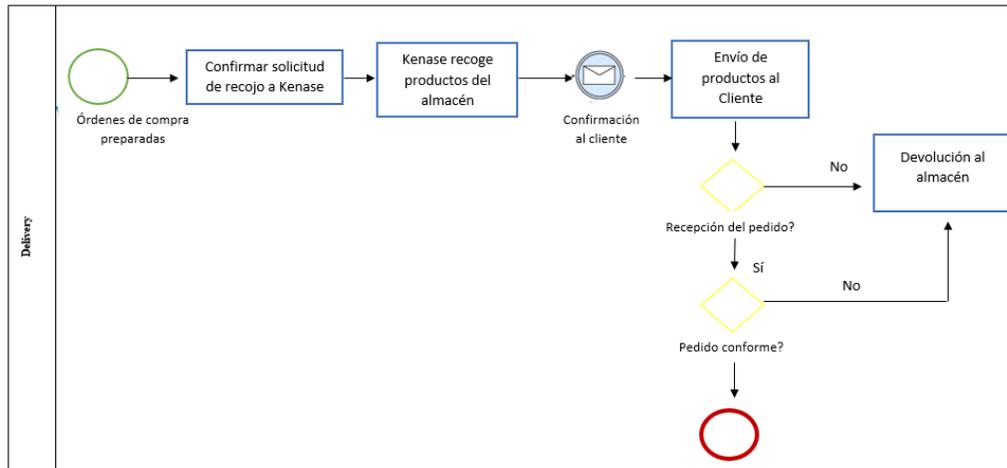
Figura 8.5. Proceso de selección y embalaje de productos



Fuente: (Nuñez, 2012)

- Proceso de delivery:** Este proceso se inicia una vez que la orden de compra ha sido preparada tal como muestra la figura 8.6. Los asistentes de almacén entregarán las cajas de cada orden de compra preparada a la empresa Kenase, que realizará el recojo a las 4:30pm en el almacén de La Sanita para realizar la entrega al cliente al día útil siguiente. La hora de corte para la recepción de pedidos de lunes a sábado es a las 4pm y los días domingo no se realizarán entregas. Las cajas contarán con una etiqueta de código de barras para realizar el tracking y para identificarlas en el sistema de La Sanita. Además, una vez que las cajas se entreguen a Kenase, se enviará un email al cliente para indicar la fecha de entrega del producto que debe ser al día útil siguiente a la fecha de recojo. En caso de que el Cliente no se encuentre para recibir el pedido o de que el pedido que se entrega no le corresponde, Kenase devolverá los productos al almacén de La Sanita.

Figura 8.6. Proceso de delivery



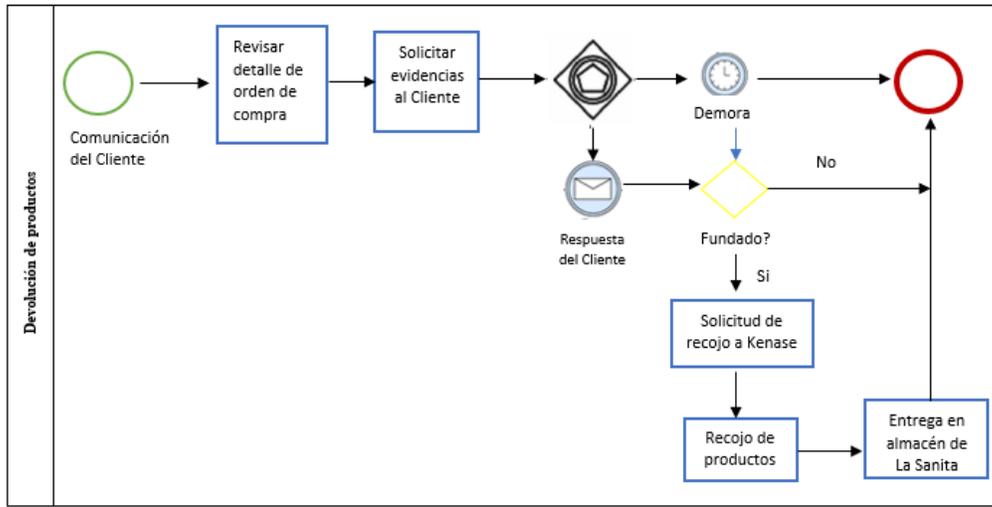
Elaboración: Autora de la tesis

- **Proceso de servicio postventa:** El servicio postventa considera la atención de las quejas, reclamos y consultas. Los Clientes podrán comunicarse con el Representante de Servicio al Cliente por medio de la aplicación WhatsApp para agilizar la atención que deberá iniciarse el mismo día en que se recibe la comunicación del Cliente. Se considera que pueden ocurrir consultas sobre el uso de algún producto o por el seguimiento del delivery y que este tipo de servicio postventa puede no sólo iniciarse sino también atenderse en el mismo día en que se recibe la comunicación del Cliente dentro del horario de atención de 8am a 5pm o al día útil siguiente si la comunicación es recibida fuera del horario de atención establecido.

Mientras que las quejas y reclamos pueden deberse a alguna deficiencia que se pueda presentar durante el delivery, por el estado de los productos recibidos en malas condiciones (producto roto, partido, vencido, con empaque roto) o si hay un error en la selección de productos entregados. En estos dos últimos casos se daría lugar a los procesos de devolución y cambio de productos, pero no será posible la devolución del monto pagado. Se establece como objetivo que estos casos ocurran como máximo en el 2% de las ventas mensuales y el costo que será asumido por La Sanita, se consideran dentro del presupuesto de operaciones dentro de la partida de gasto para merma (por los productos en mal estado que deben ser eliminados) y para logística inversa por los gastos asociados a la devolución y reenvío del pedido.

El Representante de Servicio al Cliente se encargará de atender el reclamo del cliente, solicitará evidencia del estado de los productos mediante fotos y solicitará a Kenase el recojo de los productos para trasladarlos a las instalaciones de La Sanita. El proceso de devolución de productos se muestra en la figura 8.7 y se realiza al día útil siguiente a la comunicación recibida por el Cliente.

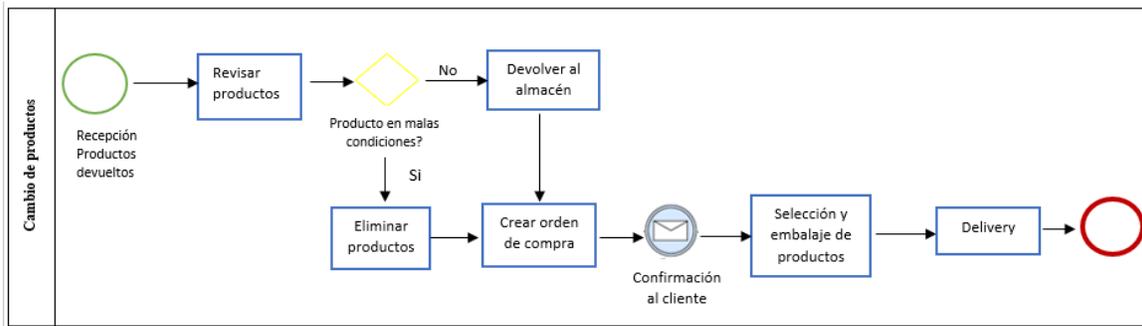
Figura 8.7. Proceso de devolución de productos



Elaboración: Autora de la tesis

El proceso de cambio de productos se muestra en la figura 8.8. Un asistente de almacén recibirá los productos devueltos y verificará el estado de estos para eliminarlos o devolver a los anaqueles del almacén. El Representante de Servicio al Cliente creará una nueva orden de compra, el sistema enviará un email de confirmación al cliente y luego se realizarán los procesos de selección y embalaje de productos y delivery que fueron descrito anteriormente. Los gastos de delivery para la devolución y cambio de productos serán asumidos por La Sanita. Se estima que ambos procesos tomarán tres días útiles contados a partir del día útil siguiente a la fecha en que se reciba la comunicación del Cliente.

Figura 8.8. Proceso de cambio de productos



Elaboración: Autora de la tesis

8.5.3 Diseño de productos y servicios

Se seleccionaron los productos a comercializar según la investigación de mercado realizada y se establecieron las características básicas de los productos en el capítulo siete. La Sanita se enfoca en la comercialización de productos y posicionamiento de marca, por lo que contará con proveedores seleccionados que tendrán que cumplir una serie de requisitos en las características de los productos, normas de calidad en la producción, información nutricional, entre otros. El servicio que La Sanita ofrecerá a sus clientes es de dos tipos: delivery y asesoría sobre los productos. Estos procesos se describen a continuación:

8.5.3.1 Delivery

El servicio de delivery se tercerizará con la empresa Kenase, especializada en logística de última milla. La tarifa plana para delivery en 24 horas en Lima metropolitana será de siete soles, que es un costo que se encuentra dentro del rango que los usuarios estarían dispuestos a pagar y competitivo porque otros retailers tienen tarifas más altas para los distritos fuera de Lima top o en lugares alejados de sus tiendas físicas y/o almacenes.

8.5.3.2 Información y asesoría sobre los productos

Los proveedores darán información básica sobre los productos como origen, contenido, ingredientes e información nutricional. Esta información se registrará en la página web mediante texto e imágenes para que los clientes puedan conocer el producto y observarlo como podrían hacerlo en una tienda física.

El servicio de asesoría sobre el uso y beneficio de los productos también se realizará a través de la página web como información complementaria a cada producto, tal como se describió en el capítulo siete. Para esto se utilizará la información de los ingredientes de cada producto y se contará con la asesoría de un nutricionista. Adicionalmente, se podrán atender consultas más específicas por WhatsApp o email.

8.5.3.3 Selección de proveedores

Se contará con una amplia red de proveedores previamente homologados que cumplan con los requisitos que exige la compañía con la finalidad de asegurar la calidad de los productos adquiridos. Algunos de los proveedores pre - seleccionados por categorías se muestran en el Anexo XVI. Los criterios de selección de los proveedores se describen a continuación:

- **Especificaciones técnicas del producto:** El proveedor deberá detallar los datos que identifican al producto como: origen, proceso de producción, fecha de vencimiento, peso neto, unidades, tipo de embalaje, especificaciones, formas de traslado, manipulación y almacenaje, identificación, rotulado, ingredientes e información nutricional.
- **Certificación de productos:** El proveedor deberá indicar las certificaciones que respalden el buen estado del producto, que no contenga octógonos, contar con registro sanitario de la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) y la inspección del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA).
- **Entrega de productos:** El proveedor deberá entregar los productos en el almacén de La Sanita a su costo y riesgo. Este es un servicio que brindan la mayoría de los proveedores mediante una programación de entrega semanal según las zonas en Lima metropolitana.
- **Política de pagos:** El proveedor deberá brindar un plazo de pago de 30 días calendario una vez que los productos son entregados en el almacén de La Sanita con su respectiva factura. Esta es una condición que brindan la mayoría de los proveedores luego de establecida una relación comercial de uno a tres meses.
- **Contratos:** El proveedor deberá firmar un contrato que delimitará sus obligaciones respecto a los plazos de entrega, especificaciones de productos, condiciones de transporte, garantías, condiciones comerciales, entre otros.

8.5.4 Política de Calidad

Las características exigidas a los proveedores se enfocan en obtener productos saludables de buena calidad que cumplan con las certificaciones de las autoridades nacionales competentes. Se realizarán inspecciones mensuales aleatorias de los productos adquiridos para evaluar el cumplimiento de las especificaciones técnicas. Esta tarea será realizada por el Jefe de Operaciones, quien seleccionará los productos, los enviará a un laboratorio para análisis químico y evaluará los resultados obtenidos respecto a las especificaciones declaradas por los proveedores. El análisis químico de productos costará 7,200 soles al año.

Además, dentro del contrato con los proveedores se establecerán visitas anuales a las instalaciones para conocer el proceso productivo y recopilar información que se utilizará como parte de la información de los productos en la página web. Esta tarea será realizada por el Administrador, quien seleccionará los proveedores a visitar y programará las visitas según la disponibilidad de los proveedores.

Por otro lado, para evaluar aspectos relacionados a los productos, los servicios y el proceso de compra, se realizará una encuesta trimestral para obtener retroalimentación. Se enviará la encuesta por email a los clientes por medio del sistema que sirve de soporte para los procesos automatizados y se recopilará la información de la encuesta a través de la plataforma Survey Monkey que ofrece una sección para visualizar los resultados por medio de gráficos. El Representante de Servicio al Cliente estará a cargo de esta tarea y en base a los resultados obtenidos propondrá las mejoras requeridas por los clientes.

8.5.5 Localización

La Sanita contará con un local que tendrá un área de 150m² en el distrito de San Martín de Porres donde el costo del alquiler es de 2,500 soles aproximadamente. Se ha elegido este distrito por el bajo costo del alquiler y se ha considerado también que en esta zona los proveedores pueden realizar las entregas de los productos ya que tienes establecidos los días de delivery por zonas. El local se dividirá en oficina administrativa, zona de recepción de productos y zona de almacén.

8.5.6 Recursos Humanos

Para llevar a cabo las tareas que se requieren como parte de los procesos establecidos es indispensable contar con un equipo de personas que cuenten con la formación y experiencia necesarias. El detalle de la estructura organizacional de la empresa y los perfiles requeridos para cada puesto se describen en el capítulo nueve.

8.5.7 Política de protección de datos personales

En el Perú existe la ley 29733 “Ley de protección de datos Personales” para proporcionar una regulación efectiva sobre el uso de datos personales y proteger los derechos fundamentales de las personas. Según la ley, las empresas que se encuentran en posesión de este tipo de información sólo pueden usarla para los fines para los que fueron entregados de acuerdo con finalidades consentidas explícitamente por las personas o habilitadas por la ley (Stucchi, 2017).

La Sanita recopilará los datos personales de sus clientes durante el registro de usuarios en la web para que puedan realizar compras, pagos, recibir los productos y publicidad sobre los productos y servicios. Para esto se solicitará la autorización explícita de los clientes mediante una sección del formulario de registro que deben llenar antes de realizar la compra. En esta sección se solicita la aceptación de los términos y condiciones del servicio, y del uso de la información personal del usuario para los fines mencionados.

8.6 Presupuesto del Plan de Operaciones

El presupuesto del plan de operaciones consta de dos partes. La primera, incluye la inversión inicial que es necesaria para la creación de la tienda online y la segunda, incluye los gastos en que se incurre una vez que se inicien las operaciones de La Sanita.

8.6.1 Inversión inicial

La inversión inicial para el negocio considera la constitución de la empresa, la creación del sitio web, el mobiliario y útiles de oficina requeridos para las instalaciones de La Sanita, celulares para la comunicación con clientes y proveedores que serán asignados a las áreas de Administración, Ventas y Operaciones. Los equipos de cómputo serán asignados a cada área: administración (1 equipo), marketing y ventas (2 equipos), operaciones (3 equipos). Además, se

requiere una impresora para documentos, una impresora para etiquetas adhesivas que se deben colocar a los productos y cajas y un lector de código de barras. Finalmente, se ha considerado la adquisición de un termómetro IR, pulsioxímetro, botiquín y bandejas de desinfección de zapatos para cumplir con los protocolos establecidos a raíz de la pandemia del Covid-19. El costo estimado en soles de cada concepto se muestra en la tabla 8.1 y el costo total se estima en 56,880 soles.

Tabla 8.1. Inversión inicial

Item	Concepto	Cantidad	Costo unitario (PEN)	Total (PEN)
Constitución de la empresa	Registro público, gasto notariales, registro de marca	1	4,000	4,000
Creación del sitio web	Incluye todas las etapas de creación del sitio web, certificado de seguridad, dominio y hosting.	1	11,400	11,400
Creación de contenido sitio web	Servicio de Consultoría de un Nutricionista para crear contenido en sitio web.	1	4,000	4,000
Campañas de prelanzamiento y lanzamiento	Publicidad digital	1	1,330	1,330
Seguridad y salud ocupacional	Termómetro IR; pulsioxímetro, botiquín, bandeja desinfección	1	3,000	3,000
Telefonía móvil	Equipos celulares	3	500	1,500
Útiles de oficina	Mouse, mouse pads, bandejas papel, porta lapiceros, papeleras, etc	1	2,000	2,000
Mobiliario (oficina y almacén)	Escritorios, sillas, anaqueles, etc	1	10,000	10,000
Equipos de computo	Laptops	6	3,000	18,000
Impresora etiquetas adhesivas	Para cajas y productos	1	350	350
Impresora documentos		1	600	600
Lector de código de barras		2	350	700
Total (PEN)				56,880

Elaboración: Autora de la Tesis

8.6.2 Presupuesto de Operaciones

Para el desarrollo de las actividades de La Sanita se incurrirá en gastos operativos que son de distintos tipos como softwares, servicios, alquileres, entre otros tal como se detalla a continuación. Los costos estimados se encuentran en soles, se ha incluido un detalle por cada año y para realizar la evaluación en un periodo de cinco años, se ha considerado un incremento de precios del 2% anual tomando como referencia el índice de precios al consumidor (IPC) del año 2020 (Banco Central de Reserva del Perú (BCR), 2021)

- **Mantenimiento del sitio web:** Una vez creado el sitio web, se requiere mantener activo el dominio y el hosting a partir del segundo año ya que el costo por el primer año está incluido en la inversión inicial. El dominio, hosting y la base de datos se pagan una vez por año. Los costos se muestran en la tabla 8.2

Tabla 8.2. Costos de Mantenimiento del sitio web

Concepto	Descripción	Cantidad	Nro veces/año	Costo unitario (PEN)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento del sitio web	Dominio	1	1	280	0	280	280	280	280
	Hosting	1	1	255	0	255	255	255	255
	Servidor de base datos	1	1	2,500	2,500	2,550	2,601	2,653	2,706
				Total (PEN)	2,500	3,085	3,136	3,188	3,241

Elaboración: Autora de la Tesis

- **Softwares:** Se requiere el uso de softwares para tener disponible el servicio de correo electrónico y el servicio de ERP. Se crearán en total cinco cuentas de email que serán para el Administrador, el Programador Web, el Representante de Servicio al Cliente, el Jefe de Operaciones, y una cuenta grupal para uso de los asistentes de almacén. Para el ERP se creará un usuario por área para marketing y ventas, administración, y operaciones. Los costos se muestran en la tabla 8.3

Tabla 8.3. Costos de Softwares

Concepto	Descripción	Cantidad	Nro veces/año	Costo unitario (PEN)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Softwares	Correo electrónico	5	12	24	1,440	1,469	1,498	1,528	1,559
	ERP	3	12	120	4,320	4,406	4,495	4,584	4,676
				Total (PEN)	5,760	5,875	5,993	6,113	6,235

Elaboración: Autora de la Tesis

- **Servicios:** Los servicios básicos a considerar para el funcionamiento del almacén y oficina administrativa de La Sanita se pagan mensualmente y son luz eléctrica, agua, internet y telefonía móvil, como muestra la tabla 8.4.

Tabla 8.4. Costos de Servicios

Concepto	Descripción	Cantidad	Nro veces/año	Costo unitario (PEN)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios	Luz	1	12	200.00	2,400	2,448	2,497	2,547	2,598
	Agua	1	12	150.00	1,800	1,836	1,873	1,910	1,948
	Internet	1	12	180.00	2,160	2,203	2,247	2,292	2,338
	Telefonía móvil	3	12	50.00	1,800	1,836	1,873	1,910	1,948
Total (PEN)					8,160	8,323	8,490	8,659	8,833

Elaboración: Autora de la Tesis

- **Alquileres:** El alquiler del local que servirá como almacén y oficina administrativa se pagará mensualmente como indica la tabla 8.5.

Tabla 8.5. Costos de Alquiler

Concepto	Descripción	Cantidad	Nro veces/año	Costo unitario (PEN)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquileres	Local	1	12	2,500	30,000	30,600	31,212	31,836	32,473
Total (PEN)					30,000	30,600	31,212	31,836	32,473

Elaboración: Autora de la Tesis

- **Limpieza:** Se considera bajo este concepto los implementos necesarios para las labores de limpieza como escobas, recogedores, baldes y trapeadores que serán comprados anualmente. Se tiene también los útiles de aseo como desinfectantes, jabón líquido, entre otros que se comprarán mensualmente y el servicio de limpieza que se paga una vez por mes, como muestra la tabla 8.6.

Tabla 8.6. Costos de Limpieza

Concepto	Descripción	Cantidad	Nro veces/año	Costo unitario (PEN)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Limpieza	Implementos	1	1	100.00	100	102	104	106	108
	Útiles de aseo	1	12	150.00	1,800	1,836	1,873	1,910	1,948
	Servicio de limpieza	1	12	1,000.00	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Total (PEN)					13,800	13,836	13,873	13,910	13,948

Elaboración: Autora de la Tesis

- Útiles de escritorio: En este concepto se incluyen lapiceros, papel, tinta para las impresoras, etiquetas para cajas y productos, entre otros. La tabla 8.7 tiene el detalle del costo mensual y anual por este concepto.

Tabla 8.7. Costos de útiles de escritorio

Concepto	Descripción	Cantidad	Nro veces/año	Costo unitario (PEN)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Útiles de escritorio	Papel, tinta, etiquetas, etc	1	12	400.00	4,800	4,896	4,994	5,094	5,196
Total (PEN)					4,800	4,896	4,994	5,094	5,196

Elaboración: Autora de la Tesis

- Política de Calidad: En este concepto se incluye el costo para realizar las visitas anuales a algunos los proveedores, el análisis químico de algunos productos que se realizará de forma aleatoria y las encuestas trimestrales, como muestra la tabla 8.8.

Tabla 8.8. Costos de la Política de calidad

Concepto	Descripción	Cantidad	Nro veces/año	Costo unitario (PEN)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Política de Calidad	Visitas a proveedores	10	1	400.00	4,000	4,080	4,162	4,245	4,330
	Análisis químico de productos	4	12	150.00	7,200	7,344	7,491	7,641	7,794
	Encuestas	1	4	85.00	340	347	354	361	368
Total (PEN)					11,540	11,771	12,006	12,246	12,491

Elaboración: Autora de la Tesis

- Seguridad y salud ocupacional: En este concepto se incluyen mascarillas, alcohol, pruebas Covid-19 y la recarga de extintores como muestra la tabla 8.9.

Tabla 8.9. Costos de seguridad y salud ocupacional

Concepto	Descripción	Cantidad	Nro veces/año	Costo unitario (PEN)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Seguridad y salud ocupacional	Alcohol, mascarillas, etc	1	12	150.00	1,800	1,836	1,873	1,910	1,948
	Pruebas Covid	7	4	65.00	1,820	1,856	1,894	1,931	1,970
	Extintores	2	1	130.00	260	265	271	276	281
Total (PEN)					3,880	3,958	4,037	4,117	4,200

Elaboración: Autora de la Tesis

- Mantenimiento de equipos: Este concepto incluye el costo de mantenimiento anual de laptops e impresoras, como muestra la tabla 8.10.

Tabla 8.10. Costos de mantenimiento de equipos

Concepto	Descripción	Cantidad	Nro veces/año	Costo unitario (PEN)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento de equipos	Laptops	5	1	55.00	275	281	286	292	298
	Impresoras	3	1	70.00	210	214	218	223	227
Total (PEN)					485	495	505	515	525

Elaboración: Autora de la Tesis

- Otros: En esta sección se incluye la partida de gasto por concepto de merma (productos que se deban desechar por estar rotos, abiertos, en mal estado), la logística inversa por la devolución y reenvío de pedidos y una partida de gasto por innovación tecnológica.

Tabla 8.11. Costos de otros conceptos

Concepto	Descripción	Cantidad	Nro veces/año	Costo unitario (PEN)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Otros	Merma	1	12	400.00	4,800	4,896	4,994	5,094	5,196
	Logística Inversa	117	12	7.00	9,853	10,247	10,657	11,084	11,527
	Innovación tecnológica	1	12	2,000.00	24,000	24,480	24,970	25,469	25,978
Total (PEN)					38,653	39,623	40,621	41,646	42,701

Elaboración: Autora de la Tesis

El presupuesto de operaciones resumido que incluye todos los conceptos descritos anteriormente como muestra la tabla 8.12. Los gastos operativos totales son de 119,653 soles para

el año uno, 122,538 soles para el año dos, 124,942 soles para el año tres, 127,403 soles para el año cuatro, y 129,921 soles para el año cinco.

Tabla 8.12. Presupuesto resumido para el plan de operaciones

Concepto	Descripción	Cantidad	Nro veces/año	Costo unitario (PEN)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento del sitio web	Dominio	1	1	280	0	280	280	280	280
	Hosting	1	1	255	0	255	255	255	255
	Servidor de base datos	1	1	2,500	2,500	2,550	2,601	2,653	2,706
Softwares	Correo electrónico	5	12	24	1,440	1,469	1,498	1,528	1,559
	ERP	3	12	120	4,320	4,406	4,495	4,584	4,676
Servicios	Luz	1	12	200	2,400	2,448	2,497	2,547	2,598
	Agua	1	12	150	1,800	1,836	1,873	1,910	1,948
	Internet	1	12	180	2,160	2,203	2,247	2,292	2,338
	Telefonía móvil	3	12	50	1,800	1,836	1,873	1,910	1,948
Alquileres	Local	1	12	2,500	30,000	30,600	31,212	31,836	32,473
Limpieza	Implementos	1	1	100	100	102	104	106	108
	Utiles de aseo	1	12	150	1,800	1,836	1,873	1,910	1,948
	Servicio de limpieza	1	12	1,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Utiles de escritorio	Papel, tinta, etiquetas, etc	1	12	400	4,800	4,896	4,994	5,094	5,196
Política de Calidad	Visitas a proveedores	10	1	400	4,000	4,080	4,162	4,245	4,330
	Análisis químico de productos	4	12	150	7,200	7,344	7,491	7,641	7,794
	Encuestas	1	4	85	340	347	354	361	368
Seguridad y salud ocupacional	Alcohol, mascarillas, etc	1	12	150	1,800	1,836	1,873	1,910	1,948
	Pruebas Covid	7	4	65	1,820	1,856	1,894	1,931	1,970
	Extintores	2	1	130	260	265	271	276	281
Mantenimiento de equipos	Laptops	5	1	55	275	281	286	292	298
	Impresoras	3	1	70	210	214	218	223	227
Otros	Merma	1	12	400.00	4,800	4,896	4,994	5,094	5,196
	Logística Inversa	117	12	7.00	9,828	10,221	10,630	11,055	11,497
	Innovación tecnológica	1	12	2,000.00	24,000	24,480	24,970	25,469	25,978
Total (PEN)					119,653	122,538	124,942	127,403	129,921

Elaboración: Autora de la Tesis

Según la información contenida en el Plan de Operaciones, la correcta ejecución de los procesos es muy importante no sólo para asegurar el funcionamiento de la tienda online que propone este plan de negocios, sino también para que el cliente tenga una buena experiencia de compra ya que esta es una forma de fidelizar clientes.

CAPÍTULO IX: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En este capítulo se desarrollan los aspectos más importantes para la gestión de recursos humanos que son de suma importancia para el funcionamiento de una empresa y el logro de sus objetivos.

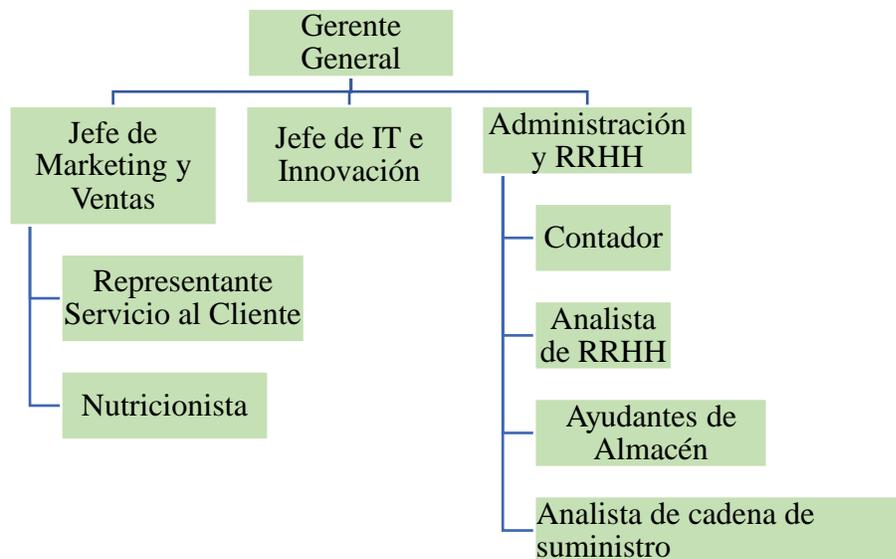
9.1 Objetivos

- Establecer el organigrama de La Sanita
- Establecer el total de empleados necesarios, sus cargos y funciones.
- Establecer las actividades necesarias para la captación y retención del personal

9.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional indica la forma de asignar funciones y responsabilidades a cada miembro de una empresa para alcanzar los objetivos que se proponen (Quiroa, 2020). Según el organigrama de La Sanita que se muestra en la figura 9.1, se contará con un colaborador por cada puesto de trabajo, excepto para el Jefe de Administración y Recursos Humanos (cuya función será asumida por el Gerente General) y para los Ayudantes de almacén que serán seis personas.

Figura 9.1. Organigrama de La Sanita



Elaboración: Autora de la tesis

El Anexo XVII contiene el detalle de los puestos, número de trabajadores y tipo de contrato que se requiere en la empresa. Así como la descripción de cada puesto de trabajo.

9.3 Políticas de Recursos Humanos

Las políticas de recursos humanos son las estrategias establecidas para gestionar a los empleados desde el proceso de captación hasta su crecimiento dentro de la compañía y son útiles para ayudar a la toma de decisiones (Pérez, 2017). Las políticas específicas que se establecerán en La Sanita se describen a continuación.

9.3.1 Reclutamiento y Selección

Durante el proceso de reclutamiento y selección se evalúan los conocimientos, habilidades, cualidades y experiencia que tienen los postulantes para un puesto vacante en la organización. Los jefes de área realizarán el requerimiento de las vacantes solicitadas, detallando el perfil y las funciones del candidato a contratar. Esta solicitud es derivada al Gerente General quien evaluará el requerimiento de acuerdo con el presupuesto disponible y derivará la solicitud al Analista de Recursos Humanos (RRHH). Este proceso es muy importante porque permite la contratación del personal idóneo que formará parte del equipo de la empresa y consta de las siguientes etapas.

- **Selección y análisis de hojas de vida:** El Analista de RRHH se encargará de publicar la convocatoria en bolsas de trabajo de acuerdo con el perfil solicitado, analizar los Curriculum Vitae de los postulantes y seleccionar a los candidatos que cumplan con el perfil requerido. Además, los candidatos seleccionados deberán realizar pruebas psicológicas y de aptitud. El Analista solicitará referencias laborales, antecedentes penales y judiciales a los candidatos que aprueben los test para seleccionar a los tres candidatos que pasarán a la siguiente etapa.
- **Proceso de entrevistas:** El Analista de RRHH presentará la información de cada candidato precalificado al jefe de área solicitante que deberá revisar y aprobar la documentación antes de realizar las entrevistas para evaluar el perfil del candidato. Luego de las entrevistas, el jefe de área seleccionará al candidato a contratar y el Analista de RRHH comunicará al candidato las condiciones laborales como sueldo, horarios y beneficios.

- **Contratación:** El proceso de selección culminará con la firma del contrato que será por el plazo de un año y según el puesto puede tener un periodo de prueba de tres meses. La renovación de los contratos será anual.

9.3.2 Inducción y Capacitación

Las inducciones serán realizadas por el jefe de área cuando el personal inicie sus labores en la empresa para dar información sobre los productos, categorías, marcas, los procesos y el sistema ERP. Las capacitaciones se realizarán para contribuir con el desarrollo profesional de los trabajadores según las destrezas que deban desarrollar para realizar sus funciones de forma más eficiente o asumir responsabilidades adicionales para cumplir con el logro de los objetivos organizacionales. Esas capacitaciones serán establecidas por el jefe de área de acuerdo con las necesidades que identifique en su equipo de trabajo e impartidas por el jefe de área o por consultores externos en talleres, cursos, seminarios o especializaciones. El gerente general deberá aprobar las capacitaciones solicitadas por los jefes de área según el presupuesto disponible.

9.3.3 Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es importante para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El Analista de RRHH definirá los criterios para la evaluación de los empleados, este proceso se realizará una vez al año para evaluar la continuidad del personal contratado.

9.4 Cultura Organizacional

La cultura organizacional son las normas y valores que establecen la forma en que la empresa se relaciona con clientes, proveedores, competidores, entre otros. Además, define el marco moral dentro del cual trabajan los empleados y se toman decisiones ejecutivas (Marrero, 2021). Los principios de la cultura organizacional de La Sanita son los siguientes:

- **Honestidad y transparencia:** Estos valores son importantes para fomentar el trabajo en equipo. Además, contribuirá a crear un clima laboral que se basa en la integridad moral, la comunicación y la participación de todos los empleados para crear un entorno de confianza.

- **Orientación al cliente:** Es importante detectar y satisfacer las necesidades de los clientes para brindar una experiencia excelente antes, durante y después de realizada la compra como estrategia para fidelizar clientes y convertirlos en promotores de la marca.
- **Excelencia operativa:** Es importante para mejorar los procesos de la empresa, mejorar la competitividad y crear valor para los clientes mejorando la calidad de los servicios ofrecidos.
- **Modalidad de trabajo:** Los puestos de trabajo que pertenecen al área de operaciones tendrán una modalidad de trabajo presencial. El personal administrativo podrá elegir una modalidad de trabajo presencial o mixta (que incluye la posibilidad de realizar teletrabajo los martes, jueves y sábado). El teletrabajo está normado en Perú desde el año 2013 según la ley N° 30036 y dado que se ha convertido en una forma común de trabajo a raíz de la pandemia del Covid-19, el Congreso de la República aprobó en marzo del 2021 el proyecto de ley N° 5408/2020-CR para implementar una nueva ley de teletrabajo que simplifique las trabas que presenta la ley anterior (Ramos, 2021). Los puestos que brindan soporte no permanente que son el Nutricionista y el Analista de RRHH tendrán un horario de trabajo por horas que dependerá del proyecto que se encuentren realizando.
- **Horario de trabajo:** Se ha establecido que el horario de trabajo de La Sanita será de lunes a sábado de 8am a 5pm para los Asistentes de Despacho, el Analista de Planificación de la Demanda y el Representante de Servicio al Cliente. Los demás trabajadores tendrán el horario laboral de lunes a viernes de 9am a 6pm y sábado de 8am a 12pm.

9.5 Presupuesto del Plan de Recursos Humanos

El presupuesto anual que se requiere para la contratación del personal de La Sanita según los tipos de contrato establecidos se detalla en las tablas 9.1 a 9.3 para las áreas de Administración, Marketing y Ventas, IT e Innovación. El detalle incluye los sueldos mensuales, anuales y los beneficios de ley para el personal que estará en planilla. El gasto en planilla para todo el equipo de La Sanita será de 453,170 soles para cada año de evaluación del proyecto.

Tabla 9.1. Presupuesto del área de Administración

Area	Puesto	Nro	Contrato	Básico Mensual	Básico Anual	Esssalud Anual	Gratificación Anual	CTS Anual	Total Anual (PEN)
Administración	Gerente General	1	Planilla	6,000	72,000	6,480	12,000	7,000	97,480
	Analista de RRHH	1	RH	2,000	4,000				4,000
	Contador	1	RH	4,500	54,000				54,000
	Analista planificación demanda	1	Planilla	2,500	30,000	2,700	5,000	2,917	40,617
	Ayudante de Almacén	6	RH	930	11,160				66,960
									263,057

Elaboración: Autora de la Tesis

Tabla 9.2. Presupuesto del área de Marketing y Ventas

Area	Puesto	Nro	Contrato	Básico Mensual	Comisión trimestral	Básico Anual	Comisión Anual	Esssalud Anual	Gratificación Anual	CTS Anual	Total Anual (PEN)
Marketing y Ventas	Jefe de Marketing y Ventas	1	Planilla	4,500	1,350	54,000	5,400	4,860	9,000	5,250	78,510
	Representante Serv. Cliente	1	Planilla	2,000		24,000		2,160	4,000	2,333	32,493
	Nutricionista	1	RH	500		6,000					6,000
											117,003

Elaboración: Autora de la Tesis

Tabla 9.3. Presupuesto del área de IT e Innovación

Area	Puesto	Nro	Contrato	Básico Mensual	Básico Anual	Esssalud Anual	Gratificación Anual	CTS Anual	Total Anual (PEN)
IT & Innovación	Jefe de Operaciones	1	Planilla	4,500	54,000	4,860	9,000	5,250	73,110
									73,110

Elaboración: Autora de la Tesis

CAPÍTULO X: PLAN FINANCIERO

En este capítulo se desarrollará el plan financiero. Se realizará la proyección de ingresos, la estimación de la demanda, y se considerarán los costos de los productos, la inversión inicial requerida para la creación de la empresa; los gastos de marketing, operaciones, administración y recursos humanos para determinar si el plan de negocio es financiera y económicamente viable.

10.1 Objetivos

- Realizar la proyección de ingresos y gastos del plan de negocios.
- Determinar el capital de inversión y el capital de trabajo requerido.
- Determinar la viabilidad económica y financiera del plan de negocios.
- Calcular el punto de equilibrio del plan de negocios.
- Desarrollar el análisis de sensibilidad.
- Recuperar la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto en un máximo de 5 años.
- Realizar ventas por 5 millones de soles durante el quinto año.

10.2 Supuestos del Plan Financiero

Se establecieron los siguientes supuestos para el desarrollo del plan financiero:

- El periodo de evaluación es de cinco años.
- La tasa de impuesto a la renta es del 29.5% para el periodo de evaluación (Gobierno del Perú, 2021)
- La tasa de inflación empleada es del 2.6%, según las proyecciones del BCRP para el 2022(Diario Gestión, 2021).
- Las cantidades monetarias de los presupuestos se encuentran en soles.
- El ticket promedio no incluye el impuesto general a la venta (IGV).
- El tipo de cambio a considerar para los bienes o servicios que se comercializan en dólares americanos será de 4.00 soles por dólar.

- Dado que la empresa tendrá menos de 21 trabajadores en planilla no es aplicable el pago de utilidades a los trabajadores ni la reserva legal.
- Los inversionistas del proyecto no requerirán financiamiento bancario, dado que cuentan con recursos propios. Por tanto, no se tendrán gastos financieros.
- Los inversionistas del proyecto han establecido el costo de oportunidad en 20% ya que es el retorno que obtendrían por participar en otros negocios.

10.3 Proyección de demanda

Para la estimación de la demanda se consideraron las siguientes condiciones:

- El mercado potencial es el conjunto de personas que pertenecen al segmento establecido para la propuesta de negocio. Según la investigación de mercado (capítulo V), el mercado potencial para el año 2021 es de 800,038 mil personas y se estimó el crecimiento del mercado potencial para el periodo 2022-2026 (año 1 al año 5) según el incremento natural de la población que es de 1.15% (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020)
- El mercado disponible es una parte del mercado potencial que tiene interés en la propuesta de negocio. Según los datos obtenidos de la investigación de mercado (capítulo V), se estima que el 79.95% del mercado potencial tiene interés en la propuesta de negocio, es decir el mercado potencial es de 639,631 personas para el año 2021.
- El mercado objetivo es una parte del mercado disponible que tiene la *intención de comprar* los productos sugeridos por la propuesta de negocio. Según la investigación de mercado (capítulo V), la intención de compra es de 30.21%, por lo que el mercado objetivo es de 193,232 personas para el 2021.
- Según la inversión en publicidad detallada en el Plan de Marketing (capítulo VII), el número de personas que visitará la página web será de 45,121 por año y de estos sólo el 13% realizará compras el primer año, según la tasa de conversión promedio en comercio electrónico (Gestión , 2017). Por tanto, se estima que las ventas mensuales serán de 5,865 para el primer año de operación de la tienda online que propone este plan de negocios, lo que representa el 3% del mercado objetivo y el 1.5% de las impresiones mensuales (391,000).

- Se ha establecido que el crecimiento de la intención de compra será de 1.15% anual, tomando como referencia el crecimiento de la población de la estimación de mercado porque se espera que el número de clientes se incremente gradualmente por las actividades de esfuerzo comercial contenidas en el Plan de Marketing (capítulo VII).
- Según la investigación de mercado (capítulo V), los consumidores tienen diferentes frecuencias de compra que pueden ser mensuales (52%), quincenales (29%) o semanales (8%). Dado que la mayoría de los consumidores realiza compras mensuales se establece que la frecuencia de compra es mensual y siendo así, el número de consumidores anuales será igual al número de ventas mensuales.
- Para el primer año sólo se consideran ventas por 10 meses ya que se estima un periodo de 2 meses para implementar y lanzar la tienda online.

Tabla 10.1. Estimación del número de ventas mensuales para cada año

Año	2021	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado Potencial	800,038	809,239	818,545	827,958	837,480	847,111
Mercado Disponible (%)	79.95%	79.95%	79.95%	79.95%	79.95%	79.95%
Mercado Disponible	639,631	646,987	654,427	661,953	669,565	677,265
Mercado Objetivo (%)	30.21%	30.21%	30.21%	30.21%	30.21%	30.21%
Mercado Objetivo	193,232	195,455	197,702	199,976	202,276	204,602
Impresiones	n.a	391,000	391,000	391,000	391,000	391,000
CTR publicidad (12%)	n.a	12%	12%	12%	12%	12%
Visitas únicas al sitio web	n.a	45,121	45,121	45,121	45,121	45,121
Tasa prom. conversión e-commerce	n.a	13%	13%	14.15%	15.30%	16.45%
Crecimiento intención de compra (%)	n.a	0%	1.15%	1.15%	1.15%	1.15%
Consumidores que comprarían (%)	n.a	13%	14.15%	15.30%	16.45%	17.60%
Consumidores que comprarían	n.a	5,866	6,385	6,904	7,422	7,941
Nro de ventas mensuales	n.a	5,865	6,090	6,315	6,539	6,764

Elaboración: Autora de la Tesis

- La estimación de la demanda mensual de cada producto en cada año se ha obtenido multiplicado el número de clientes mensuales de cada año (tabla 10.1), por el porcentaje de la intención de compra de cada producto obtenida en la investigación de mercado. El Anexo XVIII contiene la estimación de la demanda mensual por producto para cada año de evaluación del proyecto. La categoría más importante es Snacks ya que tiene la mayor participación en ventas (31%).

10.4 Proyección de ingresos

Para la estimación de los ingresos se consideraron las siguientes condiciones:

- Dado que se consideran compras mensuales, se estima que una compra promedio estaría compuesta de los siguientes productos que son los de mayor intención de compra en cada categoría: stevia en sobres individuales (Endulzantes), aceite de oliva de 1L (Aceites y condimentos), arroz integral por 1kg (Cereales, granos y semillas), harina de quinua por 500g (Harinas y Pastas), cereal andino por 500g (Desayuno) y barra de granos andinos de 50g (Snacks). Esto corresponde también a los productos más consumidos de la canasta básica de alimentos que son: arroz, aceite, cereales, harinas y endulzantes. Dado que los productos y sus frecuencias de compra podrían ser diferentes según las preferencias de cada cliente, se están considerando sólo los principales alimentos que componen la canasta básica en cantidades mínimas para estimar la compra promedio. Para los productos mencionados, el ticket de esta compra promedio es de 116.30 soles ó 95.40 soles sin incluir el impuesto general a la venta (IGV). Sin embargo, debido a la variedad de productos, la composición de productos en cada compra podría variar. A nivel de stock, se considera sólo un stock máximo de 10 días por lo que en caso de que un producto no tenga la frecuencia de compra esperada no se tendría una gran cantidad de este en el almacén y tendría al menos 6 meses de tiempo de vida de anaquel.
- Dado que, según la investigación de mercado desarrollada en el capítulo V, el monto aproximado de compra que mayor porcentaje obtuvo fue el de 81 a 100 soles con 31%, el ticket promedio se establece en 90 soles (ó 73.80 soles sin IGV) para estimar los ingresos anuales ya que se esta considerando una compra de abastecimiento que es común en compras online para reducir el gasto del delivery que se traslada al cliente en cada compra. Además, las compras de abastecimiento suelen tener un ticket promedio más alto que una compra diaria o semanal. Aunque un ticket promedio de 90 soles puede parecer alto, representa sólo el 6% aproximadamente del gasto mensual en alimentos dentro del hogar del público objetivo que pertenece a los niveles socioeconómico B y C cuyos ingresos mensuales son de 7,309 soles y 4,239 soles respectivamente (APEIM, 2020).

La proyección de ingresos anuales en soles se encuentra en la tabla 10.2, el ticket promedio no incluye IGV. Los ingresos anuales se obtienen multiplicando el número de ventas anuales por el ticket promedio.

Tabla 10.2. Proyección de ingresos anuales en soles (sin IGV)

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Nro Ventas Mensuales	5,865	6,090	6,315	6,539	6,764
Meses por año	10	12	12	12	12
Nro Ventas Anuales	58,650	73,078	75,776	78,474	81,172
Ticket Promedio (sin IGV)	73.80	73.80	73.80	73.80	73.80
Ingresos Anuales	4,328,370	5,393,149	5,592,254	5,791,359	5,990,464

Elaboración: Autora de la Tesis

10.5 Inversión en activos fijos

Como se describió en el Plan de Operaciones, se ha considerado dentro de la inversión inicial la compra de activos fijos cuyo monto asciende a 29,650 soles para la compra de mobiliario para la oficina y el almacén, equipos de cómputo, impresoras y lector de código de barras tal como se muestra en el la tabla 10.3. Los activos fijos son bienes de uso y se depreciarán en cinco años que es el periodo de evaluación del proyecto, es decir 5,930 soles por año.

Tabla 10.3. Inversión en activos fijos

Item	Concepto	Cantidad	Costo unitario (PEN)	Total (PEN)
Mobiliario (oficina y almacén)	Escritorios, sillas, anaqueles,	1	10,000	10,000
Equipos de computo	Laptops	6	3,000	18,000
Impresora etiquetas adhesivas	Para cajas y productos	1	350	350
Impresora documentos		1	600	600
Lector de código de barras		2	350	700
Total (PEN)				29,650

Elaboración: Autora de la Tesis

10.6 Análisis de Costos Fijos

Los costos fijos son aquellos que no varían por cambios en la producción de bienes y/o servicios. En La Sanita, los costos fijos son los gastos de operaciones, recursos humanos, marketing y la depreciación del activo fijo, tal como se muestra en la tabla 10.4. Esos costos se describieron en detalle en el plan de marketing, de operaciones y de recursos humanos de este documento.

Tabla 10.4. Costos fijos

Costos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Marketing	146,143	158,549	165,190	170,638	176,091
Gastos Operaciones	119,653	122,538	124,942	127,403	129,921
Gastos RRHH	453,170	453,170	453,170	453,170	453,170
Depreciación IME	5,930	5,930	5,930	5,930	5,930
Total(PEN)	724,896	740,187	749,232	757,140	765,113

Elaboración: Autora de la Tesis

10.7 Análisis de Costos Variables

Los costos variables son aquellos que varían según la cantidad de productos vendidos. En La Sanita, los costos variables son el costo de los productos vendidos que es el 79% de los ingresos anuales (según el margen obtenido por la venta de productos que es de 21%) sin incluir el impuesto general a la venta (IGV), el costo del empaque de productos que es de 0.30 soles por el número de ventas anuales y el costo de la pasarela de pagos que es el 4% de los ingresos anuales según la tarifa de Niubiz. Estos valores se muestran en la tabla 10.5 para cada año.

Tabla 10.5. Costos variables

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Nro Ventas Anuales (VA)	58,650	73,078	75,776	78,474	81,172	
Ticket Promedio (sin IGV)	73.80	73.80	73.80	73.80	73.80	
Ingresos Anuales (IA)	4,328,370	5,393,149	5,592,254	5,791,359	5,990,464	
Costos Variables	Cálculo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Costo Producto	79% IA	3,419,412	4,260,588	4,417,881	4,575,174	4,732,467
(+) Costo Packing	0.30*VA	17,595	21,923	22,733	23,542	24,351
(+) Costo Pasarela Pago	4% IA	173,135	215,726	223,690	231,654	239,619
Total (PEN)		3,610,142	4,498,237	4,664,304	4,830,370	4,996,437

Elaboración: Autora de la Tesis

10.8 Análisis de Capital de Trabajo

El capital de trabajo son los recursos monetarios con los que contará La Sanita para operar durante el periodo de evaluación del proyecto. Se considera parte del capital de trabajo el monto necesario para adquirir el stock inicial de productos por 222,263 soles en el año cero; este monto se obtiene calculando el stock necesario para realizar ventas durante 10 días y multiplicando la demanda de cada producto por el costo (incluido IGV) que establecen los proveedores.

El capital de trabajo se obtiene restando el pasivo corriente del activo corriente. Dado que los socios del proyecto no requieren financiamiento bancario y La Sanita sólo tiene ingresos por venta de productos cuyo pago recibe de forma diferida, el activo corriente se compone sólo de los ingresos por ventas excepto en el año cinco en que se liquida el stock. Mientras que el pasivo corriente se compone de los costos variables y de los gastos de operaciones, marketing y recursos humanos descritos en los capítulos VII, VIII y IX de este documento. El capital de trabajo es negativo durante el año cero por la compra del stock inicial de productos y durante el primer año, por lo que La Sanita contará con recursos suficientes provenientes de los ingresos por ventas para operar en los años siguientes (año 2 al año 5). El monto total de capital de trabajo requerido es de 223,001 soles, el cálculo se encuentra en la tabla 10.6.

Tabla 10.6. Capital de trabajo

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo corriente						
(+) Ingresos anuales por ventas	0	4,328,370	5,393,149	5,592,254	5,791,359	5,990,464
(+) Existencias						222,263
Pasivo corriente						
(-) Costo Producto	222,263	3,419,412	4,260,588	4,417,881	4,575,174	4,732,467
(-) Costo Packing		17,595	21,923	22,733	23,542	24,351
(-) Costo Pasarela Pago		173,135	215,726	223,690	231,654	239,619
(-) Gastos Marketing		146,143	158,549	165,190	170,638	176,091
(-) Gastos Operaciones		119,653	122,538	124,942	127,403	129,921
(-) Gastos RRHH		453,170	453,170	453,170	453,170	453,170
Capital de trabajo	-222,263	-738	160,655	184,648	209,778	457,108

Elaboración: Autora de la Tesis

10.9 Viabilidad del Plan de Negocios

10.9.1 Estado de Ganancias y Pérdidas

Para obtener el Estado de ganancias y pérdidas, primero se obtienen los ingresos anuales que son producto de multiplicar el ticket promedio por el número de ventas anuales. Segundo, a los ingresos anuales se le restan los costos variables para obtener la utilidad bruta. Tercero, a la utilidad bruta se le restan los costos fijos para obtener la utilidad operativa y finalmente, se resta el impuesto a la renta a la utilidad operativa para obtener la utilidad neta. El Estado de ganancias y pérdidas proyectado para cada uno de los cinco años de evaluación del plan de negocio se encuentra en la tabla 10.7. Sólo se esperan pérdidas durante el primer año, en los años posteriores la utilidad neta aumenta cada año. Durante el quinto año se espera una utilidad neta de 161,385 soles, tal como muestra la tabla 10.7

Tabla 10.7. Estado de Ganancias y Pérdidas

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Nro Ventas Mensuales	5,865	6,090	6,315	6,539	6,764
Meses por año	10	12	12	12	12
Nro Ventas Anuales	58,650	73,078	75,776	78,474	81,172
Ticket Promedio (sin IGV)	73.80	73.80	73.80	73.80	73.80
(+) Ingresos Anuales	4,328,370	5,393,149	5,592,254	5,791,359	5,990,464
Costos Variables					
(-) Costo Producto	3,419,412	4,260,588	4,417,881	4,575,174	4,732,467
(-) Costo Packing	17,595	21,923	22,733	23,542	24,351
(-) Costo Pasarela Pago	173,135	215,726	223,690	231,654	239,619
Utilidad Bruta	718,228	894,912	927,950	960,989	994,027
Costos fijos					
(-) Gastos Marketing	146,143	158,549	165,190	170,638	176,091
(-) Gastos Operaciones	119,653	122,538	124,942	127,403	129,921
(-) Gastos RRHH	453,170	453,170	453,170	453,170	453,170
(-) Depreciación IME	5,930	5,930	5,930	5,930	5,930
Utilidad Operativa	-6,668	154,725	178,718	203,848	228,915
(-) Impuesto a la renta (29.5%)	-1,967	45,644	52,722	60,135	67,530
Utilidad Neta Disponible	-4,701	109,081	125,996	143,713	161,385
Pérdidas arrastrables	-4,701	0	0	0	0

Elaboración: Autora de la Tesis

La tabla 10.8 muestra los márgenes de ganancia de acuerdo con los ingresos proyectados para el periodo de cinco años. Durante el quinto año el margen bruto es de 16.6%, el margen operativo es de 3.8% y el margen neto es de 2.7%

Tabla 10.8. Análisis Vertical del Estado de Ganancias y Pérdidas

Margen	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto	16.6%	16.6%	16.6%	16.6%	16.6%
Margen Operativo	-0.2%	2.9%	3.2%	3.5%	3.8%
Margen Neto	-0.1%	2.0%	2.3%	2.5%	2.7%

Elaboración: Autora de la Tesis

El margen bruto es el beneficio obtenido luego de restar los costos variables a los ingresos por ventas y dividir el resultado entre el monto de los ingresos por ventas. Este margen es importante para evaluar si el ajuste de precios es correcto, en cuyo caso el margen será constante o se incrementará cada año. La Sanita tiene un margen bruto constante por lo que se puede concluir que el ajuste de precios es correcto.

El margen operativo es el beneficio obtenido luego de restar los costos fijos y variables a los ingresos obtenidos por ventas y dividir el resultado entre el monto de los ingresos por ventas. Como se observa en la tabla 10.8, el margen operativo de La Sanita es negativo el primer año y posteriormente es positivo en todos los años, lo que indica que la empresa tiene una estructura de costos fijos que puede pagar con los ingresos generados por las ventas a partir del segundo año. Aunque el margen operativo es de -0.2% el primer año, se observa que se incrementa considerablemente el segundo año y continúa aumentando cada año siguiente hasta alcanzar el 3.8% el quinto año.

El margen neto es el beneficio obtenido luego de restar los costos variables, los costos fijos y el impuesto a la renta a los ingresos por ventas y dividir el resultado entre el monto de los ingresos por ventas. El margen neto se utiliza para evaluar la rentabilidad de una empresa, si el margen es negativo la empresa no es rentable. Aunque el margen neto es de -0.1% el primer año, se observa que se incrementa considerablemente el segundo año y continúa aumentando cada año siguiente hasta alcanzar el 2.7% el quinto año por lo que se puede concluir que la empresa es rentable durante el periodo de evaluación de cinco años.

La tabla 10.9 muestra el flujo de caja económico para el periodo de evaluación de cinco años. En el año cero se incluye la inversión inicial de 56,880 soles para la creación de la empresa, este monto se detalló en el Plan de Operaciones, y el costo del stock inicial de productos para un periodo de 10 días que es de 222,263 soles; este mismo monto se incluye en el año cinco por la

liquidación de stock al final del proyecto. Durante el primer año se incluye el monto necesario para pagar las obligaciones que no se pueden cubrir con los ingresos por ventas. Las cifras de los ingresos, egresos e impuestos se han tomado del Estado de Ganancias y pérdidas.

Tabla 10.9. Flujo de caja económico

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo corriente						
(+) Ingresos anuales por ventas	0	4,328,370	5,393,149	5,592,254	5,791,359	5,990,464
(+) Existencias						222,263
Pasivo corriente						
(-) Costo Producto	222,263	3,419,412	4,260,588	4,417,881	4,575,174	4,732,467
(-) Costo Packing		17,595	21,923	22,733	23,542	24,351
(-) Costo Pasarela Pago		173,135	215,726	223,690	231,654	239,619
(-) Gastos Marketing		146,143	158,549	165,190	170,638	176,091
(-) Gastos Operaciones		119,653	122,538	124,942	127,403	129,921
(-) Gastos RRHH		453,170	453,170	453,170	453,170	453,170
Capital de trabajo	-222,263	-738	160,655	184,648	209,778	457,108

Elaboración: Autora de la Tesis

10.9.2 Indicadores de viabilidad del negocio

Para evaluar la viabilidad del negocio, los accionistas de La Sanita establecieron el costo de oportunidad en 20%. La tabla 10.10 muestra un VAN positivo de 88,475 soles y un TIR de 29%, superior al COK requerido, por lo que se puede concluir que el plan de negocio es viable y tiene un periodo de recuperación de 3.3 años.

Tabla 10.10. Indicadores de viabilidad del negocio

Item	Valor
COK	20%
VAN	88,475
TIR	29%
Periodo de recuperación (años)	3.3

Elaboración: Autora de la Tesis

10.9.3 Punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se utilizarán los valores correspondientes al quinto año. El gasto fijo es de 765, 113 soles anuales y el ticket promedio (sin IGV) es de 73.80 soles. El margen por venta ponderado es de 21%, por lo que se tiene un margen de contribución de 15.50 soles por cada venta realizada. Considerando estos datos, para alcanzar el punto de equilibrio se

deben realizar 49,368 ventas por año y dado que el número de ventas mensuales es de 6,764, el punto de equilibrio es viable y se podría alcanzar en siete meses.

10.9.4 Análisis de sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad se han considerado variaciones en las variables ticket promedio, número de ventas, costo de productos y gastos fijos que se encuentran en el rango de 1% hasta el 5%, tal como se muestra en la tabla 10.11, para evaluar cómo afectarían el VAN del negocio (respecto al VAN actual que es de 88,475 soles), ante qué variable es más sensible el VAN y en qué punto el valor se vuelve negativo.

El factor que más afecta el VAN es la variación en el costo de los productos ya que ante una variación del 1%, el VAN original se afecta en +/- 111,311 soles. Por tanto, será relevante una adecuada negociación de los márgenes comerciales con los proveedores para favorecer la rentabilidad del negocio. Actualmente, se han considerado los precios que darían los proveedores por compras mínimas que no tienen en consideración ningún volumen de compra mensual. Sin embargo, durante la ejecución del plan de negocio se podría revisar estos precios teniendo en cuenta la estimación de la demanda por producto.

Por otro lado, el ticket promedio y el número de ventas pueden variar hasta en -3% antes de que el valor del VAN se vuelva negativo, tal como muestra la tabla 10.13. Se tiene que el VAN original se afecta en -75,164 soles y -73,367 soles respectivamente, por lo que el VAN es más sensible a la variación del ticket promedio que a la del número de ventas. Para reducir la probabilidad de que disminuya el número de ventas es necesario continuar el desarrollo del mercado de alimentos saludables mediante la calidad del servicio, la experiencia del cliente y la asesoría nutricional. Además, para reducir la probabilidad de variación el ticket medio se debe mejorar continuamente el surtido de productos y la variedad de marcas. Sobre la variación de los gastos fijos, este es uno de los factores que menos efecto tienen en el VAN, ya que se observa que el valor del VAN se vuelve negativo cuando los gastos fijos se incrementan en 5%. Sin embargo, es importante el control de los gastos fijos para mejorar los resultados del negocio ya que con una reducción de solo el 3% se podría incrementar la rentabilidad del negocio de 29% a 35%.

Tabla 10.11. Análisis de sensibilidad

Variable	Variación	VANn	Variación del VAN (VANn-VANa)	TIR (%)
Ticket promedio	-3%	13,311	-75,164	21%
	3%	163,639	75,164	37%
	-4%	-11,744	-100,219	19%
	4%	188,694	100,219	40%
Nro Ventas	-3%	15,108	-73,367	22%
	3%	161,842	73,367	37%
	-4%	-9,347	-97,822	19%
	4%	186,298	97,822	40%
Costo productos	-1%	-22,836	-111,311	18%
	1%	199,786	111,311	40%
Gasto Fijo	-3%	145,530	57,055	35%
	3%	31,420	-57,055	23%
	-4%	164,549	76,073	37%
	4%	12,402	-76,073	21%
	-5%	183,567	95,092	40%
	5%	-6,617	-95,092	19%

Elaboración: Autora de la Tesis

Finalmente, para las estimaciones realizadas en el plan de finanzas se han tomado estimaciones conservadoras considerando un porcentaje bajo de aumento de la intención de compra sin tener en cuenta la tendencia creciente en el consumo de este tipo de productos y el crecimiento de las compras online en la categoría de alimentos, ambos incrementados por la pandemia del Covid-19. Según las estimaciones realizadas, se cumple el objetivo de ventas por 5 millones de soles en el quinto año y el objetivo de que el periodo de recuperación debe ser menor a cinco años. Según el análisis realizado, se concluye que el plan de negocio es viable financiera y económicamente.

CAPITULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 Conclusiones

Según la investigación realizada, el macroentorno presenta una buena oportunidad para el desarrollo de este plan de negocios. A pesar del impacto de la pandemia del Covid-19 en todos los ámbitos, la pandemia ha puesto de manifiesto la importancia de mantener una alimentación

saludable ya que el gasto en alimentos no se redujo, ha acelerado el desarrollo del comercio electrónico y la penetración del internet. Además, se espera que la reactivación económica se desarrolle rápidamente por los esfuerzos que se están realizando para vacunar a la población contra el Covid-19.

La tendencia hacia un estilo de vida y alimentación saludable no es pasajera ya que la alimentación saludable es parte de los objetivos gubernamentales de las naciones que integran la ONU para el logro de los objetivos de desarrollo que se deben alcanzar en 2030. Debido a la demanda del consumidor por alimentos saludables y/o orgánicos, sin octógonos se ha observado la proliferación de nuevas marcas de alimentos saludables que buscan crear redes de distribución para llegar a una mayor cantidad de consumidores. La segmentación se basa en los segmentos B y C porque constituyen un gran porcentaje de la población de Lima metropolitana, tiene poder adquisitivo y es un segmento que se encuentra parcialmente desatendido especialmente fuera de los distritos de Lima moderna. La estrategia de comunicación en redes sociales ha tomado una gran relevancia para este tipo de productos y representa un medio de relativo bajo costo.

El plan de operaciones permitió identificar los procesos clave para no perder ventas, como la velocidad de carga de la página web, la asistencia sobre el proceso de venta, la adecuada planificación de la demanda. Además, aunque el delivery de productos es tercerizado se requiere realizar el seguimiento ya que es parte del servicio que perciben los consumidores. Finalmente, según el análisis realizado en el plan de finanzas, se ha concluido que el plan de negocios es económica y financieramente viable.

11.2 Recomendaciones

El mercado de alimentos saludables es un mercado que está creciendo rápidamente, por lo que se debe trabajar de forma rápida en el posicionamiento de marca para consolidarlo en el canal de venta elegido. Además, es de gran importancia mantener excelentes relaciones comerciales con los proveedores para evitar que se rompa el stock de productos, obtener márgenes adecuados por compras en volumen e información necesaria para crear contenido publicitario para los productos en el sitio web. Por otro lado, se puede evaluar la creación de alianzas estratégicas para favorecer el desarrollo comercial de nuevas marcas que tengan un gran potencial de crecimiento por su oferta de valor en productos nuevos o innovadores.

BIBLIOGRAFÍA

- Acofarma. (s.f.). *Acofarma*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2020, de Acofarma: <https://www.acofarma.com/blog/descubre-los-beneficios-de-las-infusiones/>
- Agronoticias. (24 de octubre de 2019). *Agronoticias*. Recuperado el 16 de diciembre de 2020, de Agronoticias: <https://agronoticias.pe/noticias/huancavelicanos-exportaran-sal-rosada-a-dubai-y-alemania/>
- Asociación Española de Fabricantes de Cereales. (s.f.). *Asociación Española de Fabricantes de Cereales*. Recuperado el 4 de Enero de 2020, de Asociación Española de Fabricantes de Cereales: <https://www.asociacioncereales.es/asociacion/cereales-y-alimentacion/cereales-en-la-alimentacion/>
- Barrio, S. (2006). *La Gran Revolución de las Grasas*. Lima: Perú.
- Barrio, S. (2010). *La nutrición inteligente*. Lima, Lima, Perú: Planeta.
- Barrio, S. (2012). *El secreto de los carbohidratos. Claves para vencer las enfermedades modernas*. Lima, Lima, Perú.
- Braberman, H. (febrero de 2019). *El empaque*. Recuperado el 20 de octubre de 2020, de El empaque: <https://www.elempaque.com/temas/He-visto-el-futuro-del-packaging-y-se-llama-Realidad-Aumentada+129421>
- Cabezas-Zabala, C. C. (1 de Abril de 2016). Azúcares adicionados a los alimentos: efectos en la salud y regulación mundial. *Revista de la Facultad de Medicina*, 64. Bogotá, Colombia. doi:<http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v64n2.52143>
- CAPECE. (16 de marzo de 2021). Reporte oficial de la industria ecommerce en Perú. Lima, Lima, Perú. Recuperado el 11 de diciembre de 2021, de <https://www.capecce.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (27 de julio de 2021). *Gobierno del Perú*. Recuperado el 10 de diciembre de 2021, de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2301833/CEPLAN%20-%20Nivel%20de%20ingresos%20y%20gastos%20en%20el%20Peru%20y%20el%20impacto%20de%20la%20COVID-19.pdf>

- Chavez, P. (28 de febrero de 2020). *RPP Noticias*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2020, de RPP Noticias: <https://rpp.pe/vital/expertos/alimentacion-saludable-que-snacks-o-meriendas-puedo-llevar-a-la-oficina-noticia-1248513>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI). (2 de Febrero de 2020). Los Octógonos: Su impacto sobre el consumidor. *Los Octógonos: Su impacto sobre el consumidor*. Lima, Lima, Perú. Recuperado el 20 de Setiembre de 2020, de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_febrero_2_2020_oct_ok_1202.pdf
- CPI. (2008). CONSUMO DE PRODUCTOS EN LOS HOGARES DE LIMA METROPOLITANA. Lima, Lima, Perú. Obtenido de https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/200806_Productos_Hogar_21lineas.pdf
- Cuerpo y Mente. (19 de marzo de 2021). *Cuerpo y Mente*. Recuperado el 20 de marzo de 2021, de Cuerpo y Mente: https://www.cuerpomente.com/blogs/marketas-kitchen/35-snacks-saludables-para-llevar-viaje_6783/35
- CuerpoMente. (s.f.). *CuerpoMente*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2020, de CuerpoMente: <https://www.cuerpomente.com/guia-alimentos/>
- Datum Internacional. (1 de Julio de 2018). Ley de Alimentación Saludable: Informe Especial de Opinión Pública. Lima, Lima, Perú. Recuperado el 19 de Setiembre de 2020, de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Leydealimentaci%C3%B3n%20saludable.pdf
- Diario Gestión. (13 de junio de 2017). *Gestión*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2020, de <https://gestion.pe/economia/salsas-sales-peruanas-oportunidades-venta-mercado-ee-uu-137138-noticia/?ref=gesr>
- Diario Gestión. (17 de setiembre de 2019). *Gestión*. Recuperado el 4 de abril de 2021, de <https://gestion.pe/economia/el-80-de-la-clase-media-alta-direcciona-sus-compras-hacia-retailers-con-mas-variedad-de-alimentos-saludables-noticia/>

- Diario Gestión. (21 de octubre de 2020). *Gestión*. Recuperado el 10 de diciembre de 2021, de <https://gestion.pe/economia/mef-pandemia-lleva-a-la-clase-media-a-una-pobreza-temporal-sin-indicar-cuando-se-recuperara-noticia/>
- Diario Gestión. (27 de Enero de 2021). *Gestión*. Recuperado el 5 de Febrero de 2021, de Gestión: <https://gestion.pe/economia/reactivacion-economica-vuelve-a-la-fase-2-con-nueva-cuarentena-afirma-bermudez-nndc-noticia/>
- Diario Gestión. (6 de julio de 2021). *Gestión*. Recuperado el 15 de setiembre de 2021, de <https://gestion.pe/economia/clase-media-en-peru-se-redujo-a-casi-la-mitad-por-pandemia-ahora-son-79-millones-de-personas-nndc-noticia/>
- Dong, E. (10 de febrero de 2021). *Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University*. doi:10.1016/S1473-3099(20)30120-1
- Ecoagricultor. (21 de Marzo de 2017). *Ecoagricultor*. Recuperado el 12 de Enero de 2020, de Ecoagricultor: <https://www.ecoagricultor.com/harinas-tipos-propiedades/>
- El Peruano. (16 de Junio de 2018). Decreto Supremo N° 012-2018-SA. *Normas Legales*, 58-63. Lima, Lima, Perú. Recuperado el 17 de Setiembre de 2020, de <https://static.legis.pe/wp-content/uploads/2018/06/Legis.pe-Decreto-supremo-salud-octogono-2.pdf>
- Federación de Asociaciones de Celíacos de España (FACE). (s.f.). *Federación de Asociaciones de Celíacos de España (FACE)*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2020, de Federación de Asociaciones de Celíacos de España (FACE): <https://celiacos.org/enfermedad-celiaca/ques-el-gluten/>
- Florentini, E. (2 de Octubre de 2020). *America Retail*. Obtenido de <https://www.america-retail.com/peru/85-de-peruanos-prefiere-consumir-productos-hechos-con-base-de-plantas-y-vegetales/>
- Flores, R. (1994). *INEI*. Recuperado el 10 de diciembre de 2021, de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0070/3-2.htm>
- Garcés, S. (26 de setiembre de 2014). *Alimenta*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2020, de Alimenta: <https://www.dietistasnutricionistas.es/especias-pequenos-ingredientes-lenos-de-nutrientes/>

- García, N. (11 de diciembre de 2017). *Customer trigger*. Recuperado el 11 de diciembre de 2021, de <https://www.customertrigger.com/tasas-conversion-comercio-electronico/>
- Garfella, P. B. (2017). Somos lo que comemos. *Mente y Cerebro*, 17, 1. Barcelona, España: Prensa Científica S.A. Recuperado el 10 de Setiembre de 2020, de <https://www.investigacionyciencia.es/files/28222.pdf>
- Gestión . (21 de setiembre de 2017). *Gestión*. Recuperado el 12 de diciembre de 2021, de <https://gestion.pe/economia/cuatro-peruanos-compran-online-tienda-departamentos-143939-noticia/?ref=gesr>
- Giraldo, V. (12 de febrero de 2020). *Blog Rock Content*. Recuperado el 11 de agosto de 2021, de <https://rockcontent.com/es/blog/estrategia-de-marketing-de-contenidos/>
- Gottau, G. (4 de marzo de 2019). *Vitónica*. Recuperado el 15 de diciembre de 2020, de Vitónica: <https://www.vitonica.com/alimentos/diferentes-tipos-sal-que-puedes-encontrar-supermercado-como-puedes-usarlos-cocina>
- Higuchi, A. (3 de Diciembre de 2015). Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima. *Apuntes. Revista de Ciencias Sociales*, 42(77), 57-89. doi:<https://doi.org/10.21678/apuntes.77.739>
- Inga, C. (24 de agosto de 2020). Los cambios y proyecciones del dinámico ecommerce. *Día I*. Lima, Lima, Perú. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/los-cambios-y-proyecciones-del-dinamico-e-commerce>
- Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP). (9 de Agosto de 2010). Evaluación del estado nutricional. Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras. Recuperado el 10 de Setiembre de 2020, de https://www.paho.org/hon/index.php?option=com_docman&view=download&alias=209-evaluacion-del-estado-nutricional&category_slug=desarrollo-humano-sostenible-y-estilos-de-vida-sal&Itemid=211
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (1 de mayo de 2012). Perú: Consumo per capita de los principales alimentos 2008-2009. *Perú: Consumo per capita de los principales alimentos 2008-2009*. Lima, Lima, Perú. Recuperado el 17 de Octubre de 2020, de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). Programa de Enfermedades No Transmisibles. *Programa de Enfermedades No Transmisibles*. Lima, Lima, Perú. Recuperado el 15 de Setiembre de 2020, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1432/cap01.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (6 de Junio de 2020). Estado de la población peruana 2020. *Estado de la población peruana 2020*. Lima, Lima, Perú. Recuperado el 10 de Octubre de 2020, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (1 de junio de 2020). Perú: factores de riesgo asociados a complicaciones por Covid-19 ENDES 2018-2019. *Perú: factores de riesgo asociados a complicaciones por Covid-19 ENDES 2018-2019*. Lima, Lima, Perú. Recuperado el 15 de Octubre de 2020, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1738/libro.pdf

Instituto Peruano de Economía. (1 de julio de 2019). *Instituto Peruano de Economía*. Recuperado el 16 de setiembre de 2020, de <https://www.ipe.org.pe/portal/clase-media-crece-en-el-peru/>

Instituto Peruano de Economía. (25 de mayo de 2020). *Instituto Peruano de Economía*. Recuperado el 10 de diciembre de 2021, de <https://www.ipe.org.pe/portal/los-cambios-socioeconomicos-clase-media/>

IPSOS. (24 de junio de 2015). *IPSOS*. Recuperado el 6 de abril de 2021, de <https://www.ipsos.com/es-pe/cuan-grande-es-la-clase-media-en-el-peru>

Krauss, R. (11 de setiembre de 2017). *Misiones Online*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2020, de Misiones Online: <https://misionesonline.net/2017/09/11/nutricion-las-infusiones-dentro-plan-alimentacion-saludable/>

- López, A. (s.f.). *Recetas de Rechupete*. Recuperado el 15 de diciembre de 2020, de Recetas de Rechupete: <https://www.recetasderechupete.com/tipos-de-harina-clasificacion/25251/>
- Martínez, R. (14 de enero de 2019). *Bio Eco Actual*. Recuperado el 14 de diciembre de 2020, de Bio Eco Actual: <https://www.bioecoactual.com/2019/01/14/mejor-endulzante-natural/>
- Mimenza, O. C. (s.f.). *Psicología y Mente*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2020, de Psicología y Mente: <https://psicologiymente.com/vida/tipos-de-infusiones>
- Mohammed, A. J. (2018). Healthy living, well-being and the sustainable development goals. *Bulletin World Health Organization*, 96, 590-590A. doi:<http://dx.doi.org/10.2471/BLT.18.222042>
- Molina, D. (21 de setiembre de 2021). *IEBS*. Recuperado el 11 de diciembre de 2021, de <https://www.iebschool.com/blog/guia-crear-buyer-persona-inbound-marketing/>
- Neodata. (2021). *Neodata*. Recuperado el 14 de diciembre de 2021, de <https://www.neodatameat.com/la-estrategia-innovacion-la-empresa/>
- Noceda, W. (6 de marzo de 2021). *Semana Económica*. Recuperado el 13 de diciembre de 2021, de <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/comercio/foco-en-freshmartpe-supermercado-digital>
- Nou de Deu Agencia de Marketing. (12 de abril de 2017). *Nou de Deu Agencia de Marketing*. Recuperado el 13 de diciembre de 2021, de https://noudedeu.com/es/blog/entradas/CTR-correcto-adwords#:~:text=Se%20considera%20que%20un%20CTR,por%20encima%20del%205%25%20**.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (s.f.). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2020, de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO): <http://www.fao.org/3/w0073s/w0073s0v.htm>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (s.f.). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura(FAO)*.

- Recuperado el 12 de diciembre de 2020, de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura(FAO): <http://www.fao.org/3/w0073s/w0073s0u.htm>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (23 de Abril de 2003). *Organización Mundial de la Salud (OMS)*. Recuperado el 4 de Enero de 2021, de <https://www.who.int/mediacentre/news/releases/2003/pr32/es/>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (1 de Marzo de 2013). *Organización Mundial de la Salud (OMS)*. Recuperado el 11 de Setiembre de 2020, de Organización Mundial de la Salud (OMS): https://www.who.int/features/factfiles/noncommunicable_diseases/es/
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (4 de enero de 2021). Obtenido de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses#:~:text=La%20COVID%2D19%20es,en%20diciembre%20de%202019.>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (s.f.). *Organización Mundial de la Salud (OMS)*. Recuperado el 7 de Setiembre de 2020, de Organización Mundial de la Salud (OMS): <https://www.who.int/es/about/who-we-are/frequently-asked-questions>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (s.f.). *Organización Mundial de la Salud (OMS)*. Recuperado el 15 de Setiembre de 2020, de Organización Mundial de la Salud (OMS): https://www.who.int/dietphysicalactivity/childhood_what/es/
- Organización Panamericana de la Salud (OPS). (s.f.). *Organización Panamericana de la Salud (OPS)*. Recuperado el 16 de Setiembre de 2020, de Organización Panamericana de la Salud (OPS): https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=11506:obesit-y-prevention-home&Itemid=41655&lang=es
- Organización Panamericana de la Salud (OPS). (s.f.). *Organización Panamericana de la Salud (OPS)*. Recuperado el 11 de Setiembre de 2020, de Organización Panamericana de la Salud (OPS): https://www.paho.org/per/index.php?option=com_content&view=article&id=4110:enfermedades-no-transmisibles-y-factores-de-

riesgo&Itemid=1062#:~:text=Enfermedades%20no%20transmisibles%20y%20factores%20de%20riesgo,-Las%20enfermedades%20no&text=Estas%20enfermed

Organización Panamericana de la Salud. (1 de julio de 2020). *Organización Panamericana de la Salud*. Recuperado el 5 de agosto de 2020, de <https://www.paho.org/es/documentos/covid-19-comorbilidades-americas-antecedentes>

Palacios, K. (21 de enero de 2021). *América Retail*. Recuperado el 30 de enero de 2021, de <https://www.america-retail.com/colombia/las-10-principales-tendencias-globales-de-consumo-para-2021/>

Perú Retail. (7 de julio de 2017). *Perú Retail*. Recuperado el 12 de diciembre de 2021, de <https://www.peru-retail.com/tienda-online-de-vivanda-tiene-mayor-taza-de-conversion-que-wong-plaza-vea-y-tottus/>

Perú Retail. (24 de diciembre de 2021). *Perú Retail*. Recuperado el 26 de diciembre de 2021, de <https://www.peru-retail.com/ventas-minoristas-crecen-22-en-peru-y-superan-niveles-prepandemia/>

Real Trends Blog. (23 de julio de 2021). *Real Trends Blog*. Recuperado el 13 de diciembre de 2021, de <https://blog.real-trends.com/2020/01/28/el-ecommerce-esta-cambiando-de-la-intencion-de-compra-al-descubrimiento/>

Redagricola. (1 de octubre de 2019). *Redagricola*. Recuperado el 16 de diciembre de 2020, de Redagricola: <https://www.redagricola.com/pe/5-innovaciones-alimentos-procesados-made-in-peru/>

Robles, E. N. (20 de Marzo de 2018). Las Enfermedades No Transmisibles y La Salud Pública. *Las Enfermedades No Transmisibles y La Salud Pública*. Lima, Lima, Perú. Recuperado el 15 de Setiembre de 2020, de ftp://ftp.minsa.gob.pe/sismed/ftp_carga/REUNION%20FORTALECIMIENTO%20SISMED%20EN%20EL%20MARCO%20DE%20LAS%20ESTRATEGIAS%20DEL%2012%20AL%2015%20MARZO%202018/REUNION%20TECNICA%2012%20_15%20MARZO%202018/DGSP%20ANIO%202016/8%20ESN%20NO%20TRANSMISIBLES/otros%20i

- Rodríguez, D. (06 de agosto de 2021). *Apoyo Consultoría*. Recuperado el 10 de diciembre de 2021, de <https://www.sae-apoyoconsultoria.com/noticia/costo-de-canasta-basica-de-alimentos-subiria-a-s-806-por-alza-de-precios/>
- ROJAS, D. L. (18 de Junio de 2018). *Pasión por el Derecho* . Recuperado el 17 de Setiembre de 2020, de Pasión por el Derecho : <https://lpderecho.pe/gobierno-aprueba-uso-octogonos-etiquetado-alimentos/>
- Salas, L. (24 de marzo de 2021). *El Comercio*. Recuperado el 21 de setiembre de 2021, de <https://elcomercio.pe/economia/peru/mas-de-50-marcas-de-productos-organicos-procesados-se-lanzaron-en-los-ultimos-cuatro-anos-octogonos-wasi-organics-covid-19-pandemia-alimentacion-saludable-superfoods-ncze-noticia/?ref=ecr>
- San Miguel, G. (23 de Marzo de 2020). *Mundo Training*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2020, de Mundo Training: <https://www.mundotraining.com/articulos/perder-peso/2016/01/leches-vegetales-tipo-leche-vegetal-1941/>
- Sanitas. (s.f.). *Sanitas*. Recuperado el 7 de Setiembre de 2020, de Sanitas: https://www.sanitas.es/sanitas/seguros/es/particulares/biblioteca-de-salud/estilo-vida/prepro_080021.html
- Serrano, M. L. (1 de Marzo de 2019). Guías alimentarias para la población peruana. Lima, Lima, Perú. Recuperado el 15 de Diciembre de 2021, de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4832.pdf>
- Starnage. (s.f.). *Starnage*. Recuperado el 21 de junio de 2021, de <https://starnage.com/app/global/influencer/ranking/peru/health-fitness>
- Stavrou, S. (1 de octubre de 2021). *Tienda Nube*. Recuperado el 13 de diciembre de 2021, de <https://www.tiendanube.com/blog/tasa-conversion/>
- Sulca, R. (15 de agosto de 2015). *RPP Noticias*. Recuperado el 15 de diciembre de 2020, de RPP Noticias: <https://rpp.pe/vital/expertos/sal-de-maras-conoce-sus-propiedades-curativas-noticia-830506>

- Tejeda, F. (25 de mayo de 2021). *Ecommerce News*. Recuperado el 11 de diciembre de 2021, de <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2021/comercio-electronico-lima.html>
- Trigoso, M. (21 de febrero de 2012). *Gestión*. Recuperado el 10 de diciembre de 2021, de <https://archivo.gestion.pe/noticia/1377316/peruanos-pagan-mas-productos-saludables-region#:~:text=Los%20consumidores%20peruanos%20pagan%20hasta,ciudades%20de%20Latinoam%C3%A9rica%2C%20incluyendo%20Lima.>
- Trujillo, S. (11 de octubre de 2019). *Revista Ganamas*. Recuperado el 11 de diciembre de 2021, de Consumidores de la nueva Clase Media son una gran oportunidad para las empresas
- USDA Foreign Agricultural Service. (1 de agosto de 2019). Recuperado el 10 de diciembre de 2021, de https://chilealimentos.com/wp-content/uploads/2019/08/Retail-Foods_Lima_Peru_7-25-2019-1.pdf
- Vega, E. S. (15 de Noviembre de 2019). *Ojo Público*. Recuperado el 20 de Setiembre de 2020, de Ojo Público: <https://ojo-publico.com/1474/la-poderosa-industria-que-sirve-la-mesa-en-peru>
- Vegaffinity. (1 de marzo de 2019). *Vegaffinity*. Recuperado el 10 de Enero de 2021, de Vegaffinity: <https://www.vegaffinity.com/comunidad/articulo/cual-es-la-mejor-leche-vegetal-analizamos-10-tipos-de-leche--a236>
- Vegaffinity. (2019). *Vegaffinity*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2020, de Vegaffinity: <https://www.vegaffinity.com/comunidad/articulo/7-tipos-de-sal-y-sus-propiedades-para-tu-salud--a201>
- Virguez, M. d. (7 de Setiembre de 2019). *Lifeder*. Recuperado el 11 de Enero de 2021, de Lifeder: <https://www.lifeder.com/tipos-de-cereales/>
- Webtilia. (9 de octubre de 2020). *Webtilia Agencia Digital*. Recuperado el 11 de diciembre de 2021, de <https://blog.webtilia.com/tiendas-online-en-peru-ecommerce-en-peru/#caracteristicas-del-consumidor-online-en-el-peru>

ANEXO I. TIPOS DE ALIMENTOS

Los tipos de alimentos que se describen en este Anexo son grasas, legumbres, cereales, harinas y leches vegetales, condimentos, infusiones, snacks y azúcares añadidos.

1. Grasas

Las grasas pueden clasificarse en grasas saturadas e insaturadas. Las grasas saturadas son aquellas que provienen de animales, carnes, queso, huevos, mantequilla y los aceites de palma y coco; estas grasas no son esenciales y su consumo en exceso o acumulación en el organismo es nocivo para la salud. Las grasas insaturadas incluyen a los ácidos grasos esenciales que son indispensables para casi todas las funciones del organismo y que al no poder sintetizarse deben formar parte de la dieta (Barrio, 2006).

La grasa vegetal saturada e insaturada cruda es beneficiosa para el organismo ya que ayuda a bajar el nivel de azúcar en sangre y son ricas en antioxidantes. Las grasas vegetales saturadas se encuentran en altos porcentajes en el coco, cacao y maní mientras que las insaturadas se obtienen de palta, ajonjolí, linaza, sacha inchi, frutos secos, entre otros.

En los alimentos se pueden encontrar grasas como el ácido oleico en el aceite de oliva, el ácido palmítico en la palma, el ácido caproico y el ácido láurico. Sin embargo, sólo los ácidos linoleico (omega 6) y linolénico (omega 3) son esenciales. Los ácidos grasos esenciales contienen nutrientes indispensables para procesos metabólicos y funciones vitales como el correcto funcionamiento del corazón, cerebro y sistema inmunológico; son usados para la producción de hormonas, grasas para el cerebro y prostaglandinas. Además, tienen un efecto depurativo sobre el cuerpo ya que lo protegen del daño causado por las grasas saturadas, lubrican las articulaciones, limpian el hígado y permiten el equilibrio hormonal. Los alimentos que contienen omega 3 y 6 son diversos como: frutos secos, semillas, pescado, palta, almendras, pecanas, soya, canola, aceituna, entre otros (Barrio, 2006).

Las semillas con alto contenido de omega 3 y/o 6 como ajonjolí, girasol, linaza, oliva y sacha inchi son usadas para la producción de aceites. Se recomienda que los aceites sean de alimentos orgánicos, prensados en frío, almacenados en botellas oscuras y que se mantengan

refrigerados una vez abierto el envase (Barrio, 2006). Algunos de los aceites más comunes se describen en la tabla I.1.

Tabla I.1. Contenido de omega 3 y 6 en aceites vegetales

Aceite	Omega 3	Omega 6	Ácido Oleico
Ajonjolí	45%	0%	42%
Girasol	0%	66%	26%
Linaza	58%	14%	0%
Oliva	1%	8%	76%
Sacha Inchi	45%	37%	10%

Fuente: (Barrio, 2006). Elaboración: Autora de la Tesis.

2. Cereales

Los cereales tienen un alto contenido de carbohidratos complejos, fibra, vitaminas del complejo B, hierro y proteínas (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), s.f.). Según su procesamiento, los cereales pueden ser: refinados, como parte del proceso de refinación se retira el salvado y el germen, gran parte de la fibra y los nutrientes; integrales, cuando conservan el salvado, el germen, y vitaminas como potasio, selenio y magnesio; o enriquecidos, que son similares a los refinados, pero con nutrientes artificiales añadidos (Virguez, 2019).

Algunos cereales como el trigo, el centeno y la cebada contienen una proteína llamada gluten que es responsable de la elasticidad de la masa y de su poder espesante. Algunas personas no pueden consumir gluten por alergia, sensibilidad o enfermedad celíaca; en estos casos se deben buscar alimentos alternativos como arroz, maíz, entre otros (Federación de Asociaciones de Celíacos de España (FACE), s.f.).

Los tipos de cereales principales son el arroz, maíz, trigo, centeno, avena, cebada, sorgo, farro, trigo sarraceno, espelta y mijo (Virguez, 2019). La tabla I.2 describe las propiedades nutricionales y beneficios de los cereales más comunes.

Tabla I.2. Cereales: propiedades nutricionales y beneficios

Cereal	Vitami- nas	Minerales	Contenido de Gluten	Usos frecuentes	Beneficios/ Utilidad
Arroz	Grupo B y E	Magnesio, Hierro, Fósforo, Manganeso, Selenio, Zinc	No	guarnición, sopas, ensaladas, postres.	Propiedades antiinflamatorias ayudan a calmar la irritación y el enrojecimiento, prevención de enfermedades neurodegenerativas, bajo nivel de grasa y sodio.
Maíz	Grupo B	Cobre, Hierro, Magnesio, Zinc, Fósforo	No	hervido, asado, tostado, harina, como “palomitas”	Fuente de antioxidantes que combaten el envejecimiento celular, favorece las funciones cerebrales, previene problemas del corazón, recomendado para embarazadas y la etapa de lactancia
Trigo	Grupo B, E, A	Magnesio, Hierro, Fósforo, Selenio, Zinc	Sí	harina refinada e integral, sémola, salvado o cerveza	Antioxidantes ayudan en la prevención del cáncer, diabetes y enfermedades coronarias.
Centeno	Grupo B y E	Magnesio, Hierro, Fósforo	Sí	saltear verduras, con arroz, para preparar guisos y para diferentes tipos de panes.	Recomendado para diabetes, hipertensión, enfermedades coronarias, protección de mucosas digestivas; bajo en grasas, fuente de antioxidantes.
Avena	Grupo B y E	Magnesio, Hierro, Fósforo, Manganeso	Sí	desayuno, sopas, ensaladas.	Baja el colesterol, controla el azúcar, protege del cáncer, ayuda a fortalecer la musculatura, equilibra el sistema nervioso.

Cereal	Vitaminas	Minerales	Contenido de Gluten	Usos frecuentes	Beneficios/ Utilidad
Cebada	Grupo B	Magnesio, Hierro, Fósforo, Manganeso, Selenio, Zinc, Calcio, Cobre, Potasio	Si	harina, sémola, repostería, mazamorra	Alto contenido de proteína vegetal, prevención de enfermedades cardiovasculares, control colesterol.
Mijo	Alto contenido de B1, B2, B9	Magnesio, Hierro, Fósforo	No	alternativa al arroz o la pasta de trigo, croquetas vegetales, muesli, harina para repostería, ensaladas, cremas, sopas	Recomendado para anemia, embarazo, lactancia, regeneración del sistema nervioso, regeneración muscular, estrés y agotamiento.
Teff	B1, B6	Manganeso, Hierro, Zinc, Calcio	No	espesante, sustituto de harina de trigo, hojuelas.	Fácil digestión, ayuda a controlar el nivel de azúcar en sangre, usado en dietas hipocalóricas por dar sensación de saciedad.

Fuente: (CuerpoMente, s.f.) Elaboración: Autora de la Tesis.

3. Legumbres: Semillas y Menestras

Los frejoles, arvejas, lentejas, garbanzos, ajonjolí, soya, entre otros pertenecen a las leguminosas y sus semillas comestibles se denominan legumbres. Las legumbres son un alimento vegetal ampliamente disponible que contiene carbohidratos, proteína y vitaminas del complejo B; algunas tienen alto contenido de aceites, provitamina A y ácido ascórbico si se consumen verdes (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), s.f.).

Las legumbres usualmente suplementan bien las dietas basadas en cereales por su alto contenido de proteínas y al consumirse juntos proporcionan una buena cantidad de aminoácidos, lo que mejora el valor proteico de la dieta (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación

y la Agricultura (FAO), s.f.). La tabla I.3 presenta los nutrientes y beneficios del consumo de menestras (legumbres de grano seco), ninguna de esta contiene gluten.

Tabla I.3. Menestras: propiedades nutricionales y beneficios

Menestras	Nutrientes	Minerales	Usos	Beneficios/ Utilidad
Lentejas	vitaminas del complejo B, ácido fólico,	Fe, K, Ca, Mg, P, Zn, Se	guisos, ensaladas, sopas, purés.	Protegen el sistema nervioso, anti anémico, reduce el nivel de colesterol, mejora el metabolismo celular, favorece la utilización de ácidos grasos.
Garbanzos	B1, B6, ácido fólico	Fe, Mg, P	guisos, sopas, harinas, ensaladas, pure, hummus	Regula el tránsito intestinal y el colesterol, gran fuente de energía, previene malformaciones en el feto.
Frejoles	ácido fólico, complejo B.	K, Zn, Ca, P, Fe	guisos, sopas, postres (frejol colado), ensaladas.	Mejora la salud del cabello y la piel, previene las enfermedades del corazón, contribuye a reducir los niveles de colesterol, regula los niveles de glucosa
Arvejas	complejo B, folatos.	K, P, Ca, Fe	guisos, sopas, harinas, ensaladas, pure	Reducción del colesterol, beneficios para el sistema nervioso, regulador intestinal,
Habas	lisina, arginina,	Fe, K, P	guisos, sopas, cremas, ensaladas, bebidas, harina.	Reducción colesterol, prevención de enfermedades cardiovasculares.
Pallares	vitamina complejo B, folatos	Mg, P, Fe, K	guisos, sopas, ensaladas.	Previene la hipertensión y el aumento del colesterol, ayuda a mantener estables los niveles de glucosa en sangre, previene el estreñimiento.

Fuente: (CuerpoMente, s.f.) Elaboración: Autora de la Tesis.

Entre las semillas más conocidas se encuentran linaza, ajonjolí, chia, sachá inchi, tarwi soya y frejol mung (conocido popularmente como frejolito chino). Aunque la quinua, kiwicha y cañihua no son legumbres se describen en esta sección por ser semillas andinas de gran valor nutricional y consideradas como super alimentos por su alto contenido de nutrientes esenciales para el

organismo. Tal es el caso de la quinua por su gran contenido de aminoácidos esenciales; de la kiwicha que posee el doble de calcio que la leche de vaca, cinco veces más hierro y más de tres veces el porcentaje de lisina que otros cereales como trigo, centeno y arroz; y de la cañihua por su alto contenido de lisina, isoleucina y triptofano (Barrio, El secreto de los carbohidratos, 2012). La tabla I.4 detalla las propiedades nutricionales de las semillas y sus beneficios, ninguna de estas semillas contiene gluten.

Tabla I.4. Semillas: propiedades nutricionales y beneficios

Semillas	Nutrientes	Minerales	Usos	Beneficios/ Utilidad
Quinua	omega 3 y 6, vitaminas del complejo B y vitamina E.	Ca, K, Fe, Mg, P, Zn	sustituto del arroz, en ensaladas, hamburguesas, repostería, guiso.	Alto contenido de proteína, bajo contenido de carbohidratos, favorece a la masa muscular, brinda energía.
Quinua negra	omega 3 y 6, vitaminas del complejo B y vitamina E.	Li, K, Fe, Mg, Zn	sustituto del arroz, en ensaladas, hamburguesas, repostería, guiso.	Ansiolítico natural, fuente de antioxidantes, alto contenido de aminoácidos esenciales que estimulan el desarrollo mental, disminución de los niveles de colesterol
Kiwicha o amaranto	Vitamina E y complejo B, lisina, triptófano	Ca, Fe, P, K, Zn	harina, panes, mazamoras, jugos, sopas, cremas, leches,	Mejora los reflejos y el sistema nervioso, favorece el desarrollo mental y crecimiento de niños, retarda el envejecimiento en adultos.
Cañihua	aminoácidos (lisina, isoleucina y triptófano), vitaminas del complejo B.	Ca, P, Fe	harina, bebida, repostería, consumido como cereal en el desayuno (similar a la avena).	Favorece el incremento de la masa muscular, fortalece el sistema inmunológico
Chía	Omega 3, vitamina A y complejo B	Ca, Fe, Mg, Se, Zn	con cereales, jugos, ensaladas, pudín,	Evita el estreñimiento, regula el azúcar en sangre.
Sacha Inchi	omega 3,6,9; aminoácidos esenciales; vitaminas A y E.	K, Mg, Ca	como fruto seco, en aceite,	Reducción del colesterol, previene enfermedades cardiovasculares, ayuda en el control del síndrome metabólico, favorece las funciones cerebrales.

Semillas	Nutrientes	Minerales	Usos	Beneficios/ Utilidad
Tarwi o chocho	Omega 3 y 6, alto contenido de aminoácidos, vitaminas del complejo B	Ca, P, Fe, Zn, K, Mg	panes, harina, sopas, cremas, en jugos, purés, guisos, leche.	Alto contenido de proteínas favorece la absorción de Ca y la construcción de tejido muscular, favorece los huesos y dientes por su alto contenido de calcio, evita la acumulación de grasas.
Linaza	estrógenos, omega 3 y 6, vitaminas B1, B2, B6	Cu, P, Mg, Mn	semillas pueden agregarse a cualquier alimento y como harina se usan para repostería, mezclado en zumos de frutas, yogurt, ensaladas, salsas, sopas, etc.	Favorecen el tránsito intestinal, sistema inmunitario, sistema nervioso, ritmo cardíaco.
Ajonjolí o sésamo	ácido fólico, omega 3 y 6, vitaminas: E, B1, B3, B6.	K, Ca, Mg, Zn, P, Fe, Cu	sobre panes, ensaladas, sopas, pastas, empanizados. Como pasta (tahini) para preparar hummus.	Favorece la salud cardiovascular, mejora el tránsito intestinal, reduce el colesterol, previene el envejecimiento prematuro.
Chía	Omega 3, vitamina A y complejo B	Ca, Fe, Mg, Se, Zn	con cereales, jugos, ensaladas, pudín,	Evita el estreñimiento, regula el azúcar en sangre.
Sacha Inchi	omega 3,6,9; aminoácidos esenciales; vitaminas A y E.	K, Mg, Ca	como fruto seco, en aceite,	Reducción del colesterol, previene enfermedades cardiovasculares, ayuda en el control del síndrome metabólico, favorece las funciones cerebrales.
Soya	isoflavonas, omegas (3,6,9), vitamina E,	Ca, Fe, Mg, K, I	leche, harinas, carne vegetal, tofu	Alivia los síntomas de la menopausia, previene el crecimiento tumoral, inhibe la absorción de glucosa, reduce el colesterol, mejora la salud de huesos

Fuente: (CuerpoMente, s.f.) y (Barrio, El secreto de los carbohidratos, 2012) Elaboración: Autora de la Tesis.

4. Harinas vegetales

Las harinas vegetales se obtienen al moler un alimento que puede ser semilla, cereal, fruta, menestra o fruto seco; se utilizan para preparar panes, pastas, empanadas, tortas, bizcochos, galletas, crepes, tortillas, masa de pizza, sopas, cremas, espesante, empanizados, entre otros (Ecoagricultor, 2017). Según su porcentaje de proteína, las harinas tienen distintos tipos de fuerza y eso afecta su uso en la elaboración de panes, pastas, galletas, entre otros; por lo que a menudo algunos tipos de harinas de fuerza baja deben usarse mezcladas con otras de mayor fuerza para la elaboración de panes, tortas, entre otros, tal como se describe en la tabla I.5.

Tabla I.5. Fuerza de las Harinas

Fuerza (W)	Cantidad de proteínas (por 100g de harina).	Usos	Clasificación Americana
Gran fuerza	12-15%	pastas alimenticias	Harina 0
Fuerza	11-12%	pan	Harina 00
Media	10-11%	se mezcla con harinas de fuerza para hacer pan	Harina 000
Débil	7-9%	repostería	Harina 0000

Fuente: (López, s.f.). Elaboración: Autora de la Tesis

La harina de trigo es la más común de las harinas y aunque el trigo es un alimento saludable, durante el proceso de refinación pierde sus vitaminas, minerales y grasas esenciales; lo que resulta en un producto de bajo valor nutricional. Es por esto que se debe evitar el consumo de pan blanco, tostadas, galletas, tortas, pasteles y harina de trigo refinada en general. Además, tiene un alto contenido de gluten por lo que no es apta para celíacos (Barrio, El secreto de los carbohidratos, 2012).

Existen muchos tipos de harinas vegetales como de avena, cebada, arroz, maíz, habas, linaza, almendras, entre otras con diferentes propiedades nutricionales que dependen del tipo de vegetal; la tabla I.6 menciona alguna de las harinas más comunes.

Tabla I.6. Harinas Vegetales

Harina	Sabor y Textura	Contenido de Gluten
Arroz	Neutro, ligera	No
Maíz	Neutro, dulce	No
Quinoa	Fuerte, avellanado	No
Teff	Similar al pan	No
Kiwicha	Neutro, ligera	No
Almendras	Almendrado	No
Avena	Neutro	No
Cebada	Dulce	Sí
Garbanzos	Sabor fuerte	No
Soya	suave	No
Matcha (té verde)	Sabor fuerte	No
Coca	Sabor fuerte	No
Linaza	neutro	No
Centeno	amargo	Sí
yuca	suave	No

Fuente: (Ecoagricultor, 2017). Elaboración: Autora de la Tesis.

5. Leches Vegetales

Desde hace algunos años se ha observado la tendencia al consumo de productos de origen vegetal, entre ellos de leches o bebidas vegetales. Esta tendencia obedece a varios factores como son: el interés en dietas veganas, la intolerancia a la lactosa, las alergias (gluten, caseína, lactoalbúmina, lactoglobulina), la reducción del consumo de grasas saturadas y la cantidad de recursos necesarios para producir alimentos de origen animal (Vegaffinity, 2019). Según algunos estudios, el proceso de producción industrial de la leche de vaca reduce su valor nutricional, aporta patógenos nocivos, ocasiona alergias, genera flema, favorece enfermedades como el asma y no es fuente primaria de calcio ya que su alto contenido de fósforo inhibe la absorción de calcio. La

costumbre de tomar leche de algún animal es una costumbre originaria de Europa que se ha extendido principalmente en América; es por eso que surgen las leches vegetales como productos alternativos a la leche de animales (Barrio, La Gran Revolución de las Grasas, 2006).

Las leches vegetales se obtienen remojando un vegetal en agua y exprimiéndolo para obtener su zumo; las propiedades de cada tipo de leche dependen del vegetal de partida y de las sustancias añadidas como endulzantes y suplementos alimenticios. En general, son fuente de grasas mono y poliinsaturadas, no contienen lactosa ni colesterol, tienen alto contenido de vitamina B (Vegaffinity, 2019), y tienen contenido calórico similar a la leche de vaca semidesnatada (San Miguel, 2020). Hay varios tipos de leches vegetales pero las más comunes son: almendra, arroz, avena y soja. La tabla I.7 detalla las propiedades de las leches vegetales más comunes.

Tabla I.7. Propiedades nutricionales de las leches vegetales

Leche	Nutrientes	Aporte Calórico	Contenido Proteínas	Contenido Carbohidrato	Beneficios
Soja	Isoflavonas, ácidos grasos, calcio, hierro, potasio, magnesio, zinc, fibra.	Bajo	Alto	Bajo	Recomendado especialmente para diabéticos y mujeres, mejora circulación y cicatrización.
Almendra	Magnesio, hierro, calcio, potasio y vitamina E.	Bajo	Bajo	Bajo	Recomendado para la anemia, problemas hepáticos y musculares, prevención de osteoporosis y reducción del colesterol.
Coco	Alto en grasas saturadas, minerales y vitaminas A, B, C y D.	Alto	No	Bajo	Fortalecimiento de los huesos y del sistema inmunológico, alivio de la artritis.

Leche	Nutrientes	Aporte Calórico	Contenido Proteínas	Contenido Carbohidrato	Beneficios
Avena	Magnesio, fierro, zinc, vitamina E, complejo B.	Bajo	Bajo	Alto	Su alto contenido en fibra fortalece el sistema digestivo, ofrece una sensación saciante. Disminuye el colesterol, recomendada en la diabetes.
Arroz	Vitaminas del complejo B, hierro, potasio, fósforo.	Bajo	Bajo	Alto	Propiedades depurativas, hipotensoras y relajantes.

Fuente: (Vegaffinity, 2019). Elaboración: Autora de la Tesis.

6. Azúcares añadidos

El azúcar de mesa es un producto extraído de la naturaleza pero al ser refinado se vuelve un carbohidrato refinado que carece de valor nutricional. El consumo de azúcar se ha incrementado notablemente en la era moderna ya que el consumo per cápita ha aumentado de 6.8kg en 1815 a 61kg en 2000. El consumo excesivo de azúcar es la principal causa de muchas de las enfermedades no transmisibles como diabetes, obesidad y enfermedades neurodegenerativas como Alzheimer y Parkinson ya que ocasiona niveles altos de glucosa e insulina en sangre que con el tiempo dan lugar a problemas en el metabolismo de la glucosa y ocasionan una degradación de la capacidad cerebral (Barrio, El secreto de los carbohidratos, 2012).

La glucosa es un carbohidrato importante por ser crítico para el desarrollo de las funciones cerebrales ya que fortalece la memoria, la concentración y las habilidades de aprendizaje. Para el óptimo funcionamiento y preservación de la integridad funcional del cerebro y para el bienestar mental y emocional se requiere mantener el nivel de glucosa en un nivel medio evitando niveles altos y bajos que afecten la capacidad cerebral. Para mantener un nivel adecuado de glucosa en sangre se recomienda el consumo de carbohidratos de bajo índice glucémico que es la velocidad

con qué un alimento eleva el azúcar en sangre; por tanto el azúcar refinada no es adecuada para este propósito. (Barrio, El secreto de los carbohidratos, 2012).

Además del consumo de azúcares refinados en preparaciones caseras, muchos alimentos procesados tienen azúcares añadidos lo que tiene un impacto negativo en la salud ya que se asocia con diversas enfermedades no transmisibles, caries, desarrollo de alteraciones psicológicas, etc. Debido al impacto en la salud, algunos países regulan el contenido de azúcar en los productos procesados y proponen estrategias para reducir el consumo de azúcares; mientras que los consumidores buscan productos alternativos (Cabezas-Zabala, 2016).

Algunos de los sustitutos más comunes de la azúcar refinada son panela, chancaca y miel de caña, esto se debe a que estos productos también se obtienen de la caña de azúcar pero no pasan por el mismo proceso de refinamiento que el azúcar de mesa blanca o rubia. Otros sustitutos que se consideran naturales son la miel de abeja, la hoja de stevia, las pasas, las bayas de goji, los dátiles, higos y xilitol. No se recomienda el consumo de endulzantes artificiales como aspartame, sucralosa, sacarina ya que algunos estudios sugieren que pueden causar problemas de salud (Barrio, El secreto de los carbohidratos, 2012). La tabla I.8 resume algunas características de los diferentes tipos de endulzantes.

Tabla I.8. Características de los tipos de endulzantes.

Endulzante	Valor Nutricional	Valor Energé-tico	Indice Glucémico	Fuente	Proceso refinamiento
Azúcar de mesa (blanca y rubia)	No	4 kcal/g	70	Caña de azúcar	Sí
Panela	vitaminas B y C, minerales.	3.1 kcal/g	65	Caña de azúcar	No
Miel de caña	vitaminas, minerales, antioxidantes	3.5 kcal/g	55	Caña de azúcar	No
Miel de abeja	Enzimas, antioxidantes, minerales	3.22 kcal/g	58	Néctar de flores	No

Endulzante	Valor Nutricional	Valor Energético	Indice Glucémico	Fuente	Proceso refinamiento
Stevia (hoja, extracto)	Aminoácidos, compuestos clorofílicos,	0 kcal/g	0	Hojas de arbusto stevia	No
Miel de maple	Antioxidantes, minerales	2.6 kcal/g	54	Savia de árboles de arce	Sí
Fruta deshidratada	Antioxidantes, vitaminas, minerales	varios	varios	Pasas, dátiles, higos, bayas de goji	No
Melaza de Abedul (Xilitol)	No causa caries, impiden la adhesión bacteriana y no eleva el nivel de azúcar en sangre.	2.4 kcal/g	7	Abedul	Sí
Azúcar de coco	Minerales, vitaminas del grupo B y C, antioxidantes, polifenoles y fitonutrientes.	4 kcal/g	54	Coco	No
Sirope de albarrobina	Triptófano, minerales, antioxidantes, propiedades antiinflamatorias y antibacterianas.	3.14 kcal/g	15	Algorrobo	No

Fuente: (Martínez, 2019), Elaboración: Autores de la Tesis

7. Infusiones

La infusión es una bebida que se obtiene luego de remojar en agua una planta o parte de ella (hojas, flores, cortezas, raíces, frutos, semillas) para extraer los principios activos solubles que contiene. Para incrementar la fuerza de la extracción se puede utilizar agua caliente, agua hirviendo, cocciones ó maceraciones y variar el tiempo que el agua esta en contacto con la planta (Acofarma, s.f.). Las infusiones se suelen tomar por su sabor o sus propiedades medicinales ya que según las propiedades de la planta usada, la infusión puede tener diversos beneficios tal como lo muestra la tabla I.9.

A pesar de los nutrientes que se puedan encontrar en las plantas, la extracción de los principios activos solubles con agua caliente no es completo por lo que las infusiones no aportan gran cantidad de nutrientes aunque sí brindan beneficios a la salud. Por tanto, se sugiere el consumo de infusiones frías o calientes durante el día pero no en reemplazo de las comidas (Krauss, 2017).

Tabla I.9. Beneficios asociados a las Infusiones

Infusión	Beneficios asociados a la infusión
Té negro	Propiedades estimulantes, y astringentes.
Té verde	Combate el envejecimiento y estimula el metabolismo
Manzanilla	Favorece la digestión y relajación, propiedades antiinflamatorias y antibacterianas.
Mate de coca	Favorece la digestión y la reducción de grasa, alivia el mal de altura, estimulante
Hierba luisa	Favorece la digestión
Toronjil	Propiedades calmantes para reducir la ansiedad
Muña	Mejora la digestión
Menta	Mejora la digestión
Valeriana	Favorece la relajación, evita el insomnio,
Café	Propiedades estimulantes
Boldo	Propiedades depurativas
Anís	Propiedades sedantes y calmantes , reduce los problemas digestivos
Cúrcuma	Fortalece el sistema inmunológico

Infusión	Beneficios asociados a la infusión
Romero	Favorece el funcionamiento del sistema digestivo, tiene propiedades astringentes.
Kión o jengibre	Propiedades antiinflamatorias, favorecen la circulación sanguínea y la quema de grasas
Llantén	Propiedades antiinflamatorias
Cola de caballo	Propiedades diuréticas y depurativas, reduce la tensión arterial, es astringente y cicatrizante, mejorar la función hepática.
Eucalipto	Alivia los síntomas de gripe, asma y resfriados.

Fuente: (Mimenza, s.f.). Elaboración: Autora de la Tesis

8. Condimentos

Los condimentos o especias brindan sabor, color y aroma a las comidas por sus propiedades aromáticas, sus sabores y colores particulares. Además, reducen el consumo de sal, favorecen la digestión de los alimentos y la asimilación de nutrientes, aportan vitaminas y minerales en pequeñas cantidades, y no incrementan significativamente el valor calórico de las comidas (Garcés, 2014).

La sal es el condimento más común, está compuesta en su mayoría por cloruro de sodio, y a menudo se le denomina sal común o sal de mesa. La sal yodada es la sal de mesa a la que se añade yodo para prevenir el déficit de yodo en la población que puede ocasionar problemas de salud (Vegaffinity, 2019). Ambos tipos de sales se obtienen a través de un proceso industrial de refinación por lo que tienen químicos innecesarios y están refinadas en exceso; existen otros tipos de sales naturales que no se refinan y por ende se consideran más saludables. (Barrio, La nutrición inteligente, 2010).

Las sales especiales o gourmet son condimentos artesanales cuyo contenido de sodio es bajo y no tienen aditivos; han tenido un crecimiento en ventas por la tendencia hacia el consumo de productos saludables. Además, se presentan en variedad de sabores como sal de maras, sal rosada, sal ahumada y mezclas de sal con otros condimentos como ají, orégano, romero, entre otros (Diario Gestión, 2017). En el Perú, las sales más consumidas son la sal yodada y la sal de maras (Agronoticias, 2019). Las características de algunos tipos de sale se presentan en la tabla I.10.

Tabla I.10. Características de los tipos de sales

Tipo de Sal	Fuente	Características
Sal yodada	Proceso de refinamiento de sal extraída de minas.	Sal refinada que se fortifica con yodo y/o flúor. Alto contenido de sodio (entre 95% y
Sal de Maras	Evaporación de agua salada de fuente	Bajo contenido de sodio, propiedades desinflamantes y cicatrizantes.
Sal marina	Evaporación del agua de mar	alto contenido de minerales como cloro, yodo, flúor, potasio, hierro y zinc
Flor de mar	Capa superficial que se forma durante la cristalización de la sal marina	Contenido de sodio menor a 92.9%. No produce retención de líquidos, tiene yodo de forma natural y menor contenido de magnesio, calcio y potasio que la sal marina. Sabor suave, textura fina y se disuelve fácilmente.
Sal céltica o gris	Sal marina restante luego de extraer la flor de mar	Alto contenido de magnesio, calcio y potasio, sabor intenso.
Sal Rosada peruana	Minas de sal	propiedades cicatrizantes, desinflamantes y regula la presión arterial gracias a su baja concentración de cloruro de sodio.

Fuente: (Vegaffinity, 2019), (Agronoticias, 2019), (Sulca, 2015), (Gottau, 2019). Elaboración: Autora de la Tesis

Existe una gran variedad de condimentos. El Perú, por su diversidad y riqueza gastronómica utiliza muchos condimentos para dar sabor a las comidas, la tabla I.11 describe las características de los condimentos más comunes.

Tabla I.11 Características de los condimentos

Condimento	Características	Valor nutricional
Ajo	Sabor y olor fuerte. Recomendado para resfriados y afecciones pulmonares.	Vitamina B6, C, A. Calcio y minerales
Perejil	Sabor suave, antiinflamatorio, diurético, depurativo, favorece la quema de grasa	vitamina C, vitamina A, potasio, calcio y hierro.
Laurel	Aromático, sabor agradable, usado en estofados, propiedades antiinflamatorias	vitamina A, vitamina C, potasio, calcio y ácido fólico.
Orégano	propiedades digestivas; sazonar carnes, pescados, pasta.	vitamina A, vitamina C, hierro, potasio, calcio, ácido fólico y magnesio
Tomillo	propiedades digestivas y expectorantes, usado para sazonar carnes, guisos, caldos.	rico en hierro, calcio, magnesio, potasio, fósforo, selenio
Canela	Usado en postres, sabor suave, tiene propiedades digestivas y antisépticas	calcio y potasio y además ayuda a reducir la glucosa en sangre.
Albahaca	efectos antibióticas y antiinflamatorias. Sabor fuerte	rica en calcio, magnesio, carotenos y vitamina C
Culantro	Aromático, antiinflamatorio, antiséptico,	vitaminas C, K y A, manganeso, potasio, cobre, hierro, calcio
Huacatay	Aromático, digestivo, depurativo.	Vitamina complejo B, calcio, fósforo, hierro.
Pimienta	Aroma y sabor intenso,	magnesio, potasio, fibra y calcio.
Comino	Facilita la digestión, aromático.	vitamina B y C, hierro.
Clavo	Sabor picante, usado en postres. Tiene propiedades analgésicas, antiespasmódicas, anestésicas y antibacteriales.	magnesio, manganeso, potasio, calcio.
Cúrcuma	Color naranja, sabor suave, propiedades antiinflamatorio, alivia molestias digestivas y los problemas reumáticos.	niacina, vitaminas C, E y K, sodio, potasio, calcio, cobre, hierro, magnesio, zinc

Kion o jengibre	Sabor picante, favorece la digestión, alivia la inflamación .	rico en potasio, sodio, hierro, zinc, magnesio, calcio, fósforo, cobre, selenio, manganeso
Ajís	Sabor picante, previene el cáncer y las enfermedades cardiovasculares	Antioxidantes, capsaicina

Fuente: (Garcés, 2014), (CuerpoMente, s.f.). Elaboración: Autora de la Tesis.

9. Snacks

Para una alimentación balanceada se recomienda consumir alimentos 5 veces al día: desayuno, almuerzo, cena y 2 meriendas entre las comidas. Estas meriendas deben contener alimentos saludables que brinden energía de larga duración, minerales, grasas saludables, vitaminas y antioxidantes (Chavez, 2020).

Aunque se recomienda evitar los productos como galletas industriales, papas fritas, tortas, chocolates industriales, entre otros existen opciones de snacks saludables variados como productos que contienen avena, barras de cereales, fruta fresca, fruta seca, frutos secos, verduras picadas, hummus de garbanzo, tahini (pasta de ajonjolí), chocolate (70% cacao o más), galletas de harinas diversas, granola, entre otros (Cuerpo y Mente, 2021). Además, existen algunos snacks innovadores en el mercado peruano como chips de coco; barras de quinua; palitos de quinua, yuca, arroz o garbanzos; piqueos; entre otros debido al interés del consumidor en snacks innovadores y saludables (Redagricola, 2019) .

ANEXO II. PRINCIPALES RETAILERS DE PRODUCTOS SALUDABLES

Algunos de los retailers de productos saludables más importantes del mundo son el Supermercado Jumbo con presencia en Latino América (Colombia y Argentina), Whole Foods Market con presencia en Norteamérica y el Reino Unido, y Alnatura con presencia en Europa; sus características generales se detallan en la tabla II.1.

Tabla II.1. Características generales de retailers de alimentos saludables en el mundo

Empresa	Jumbo	Whole Foods Market	Alnatura
Tipo de negocio	Supermercados y tiendas	Supermercado	Supermercado
País Origen	Colombia	Estados Unidos	Alemania
Fundación	1976	1980	1984
Presencia	36 tiendas en Colombia, 28 en Argentina.	503 tiendas en Estados Unidos, 12 en Canadá y 7 en Reino Unido.	137 tiendas en Alemania, 23 en Suiza, Venta en otras tiendas en Europa: Luxemburgo, Austria, Italia, Bulgaria, Croacia, Francia, Bélgica, Rumania, Rusia, España, Eslovenia)
Locales Comerciales	Supermercados	Tiendas ordenadas, señalizados, con amplios corredores.	Tiendas propias espaciales, buena distribución.
Slogan	“Jumbo, te da más”	“vivir bien, comienza por comer bien”,	“útil para los humanos y para la tierra”
Modelo Negocio	Cadena de tiendas, gran oferta de productos de todo tipo desde alimentos hasta electrodomésticos.	Cadena de tiendas que comercializa los mejores alimentos saludables y orgánicos disponibles.	Cadena de tiendas saludables, ofrece alimentos orgánicos y productos naturales de marcas conocidas y propias.

Empresa	Jumbo	Whole Foods Market	Alnatura
Productos Ofertados	Productos saludables, por tipo de dieta, sin azúcar, sin sal, sin gluten, sin lactosa, opciones veganas, suplementos y complementos nutricionales	Gran variedad de productos de calidad y certificación orgánica que no tienen sabores artificiales, colorantes o preservantes.	Gran variedad de productos orgánicos, alimentos congelados, snacks, bebidas, cereales.
Características Servicio	Énfasis en el cliente, degustación en tienda, buena señalización, información de los productos, delivery, recojo en tienda o entrega en el auto.	Énfasis en la experiencia y satisfacción de compra, personal calificado, diseño personalizado según los clientes, eventos en tiendas. Delivery el mismo día en algunas áreas (Amazon fresh Delivery)	Orientación al cliente, asesoría constante sobre los productos en pag. web.

Elaboración: Propia

La tabla II.2 contiene las características generales de algunos de los principales retailers de productos saludables en Lima que son Flora y Fauna, Mercadillo y Madre Natura.

Tabla II.2. Características generales de retailers de alimentos saludables en Lima

Empresa	Flora y Fauna	Mercadillo	Madre Natura
Tipo de negocio	Supermercado	Mercado Saludable Online	Tienda de alimentos saludables
País Origen	Perú	Perú	Perú
Fundación	2014	2017	1984
Presencia	3 tiendas (Miraflores, San Borja y Surco) y pág. web (alcance nacional)	Sólo pág. Web: Lima Metropolitana y Callao	2 tiendas: Miraflores y Surco. Tienda online en Rappi y pedidos por WhatsApp (10am-6pm).

Empresa	Flora y Fauna	Mercadillo	Madre Natura
Locales Comerciales	Locales de 130 a 200 m2 aprox. ordenados por categorías.	Ninguno. Almacén para distribuir productos.	Sólo para los productos. Local pequeño, ordenado, buena exhibición de productos.
Slogan	Lo bueno es para todos	Comida 100% orgánica	n.d
Modelo Negocio	Cadena de Supermercados saludables, ofrecen una variedad de productos saludables y para el hogar. Su propósito es tener el mejor y mayor abastecimiento de productos saludables.	Tienda online de alimentos orgánicos y saludables donde se puede comprar por según dietas, valores, ingredientes, certificados (ejm: orgánicos, sin gluten, etc.)	Tienda de alimentos saludables, medicina alternativa y cosmética natural.
Productos Ofertados	Variedad de productos de calidad y certificación orgánica, alimentos frescos y envasados, salud y belleza, productos para el hogar.	Variedad de alimentos orgánicos frescos y envasados, suplementos alimenticios, bebidas, y productos para el hogar.	Variedad limitada de productos saludables frescos y envasados, bebidas y comida preparada.
Características Servicio	Calidad de los productos y atención personalizada, ambiente acogedor, buena distribución y personal amable. Consultas por WhatsApp	Productos variados, información muy detallada de los productos, se puede escoger el día y hora de la entrega por delivery. Consultas por teléfono celular.	Buena atención, cálida y acogedora, y brindan información de los productos comprados

Empresa	Flora y Fauna	Mercadillo	Madre Natura
Delivery	<p>•Express (90min) o Recojo en Tienda: 15 unidades máx. (Cobertura: Barranco, Jesus Maria, Lince, Magdalena, Miraflores, San Borja, San Isidro, San Luis, Surquillo, La Molina y Surco.)• Express mismo día: Pedidos antes de la 1pm y recepción hasta las 8pm. Cobertura: Lima, Callao y playas del Sur(Disponible hasta el distrito de Asia)• Tienda Online: Programa tu pedido y recíbelo a partir de 24hrs. Cobertura Todo Lima, Callao y provincia (Previa coordinación)</p> <p>•Compra min 35 soles, tarifa según zona.</p>	<p>1) Costo por zonas (6.90-12.90 soles) en Lima Moderna, Breña, Cercado, San Luis, La Victoria (operación propia, selección de día, hora, rango, medio pago). 2) Costo para otros Distritos Limeños y Callao: por kg entre 3.80 - 5.50 soles según el peso total (serv. tercerizado, costo mínimo 16.50 soles). 3) Costo para Provincias: por kg 5.70-8.10 soles según el peso total (serv. tercerizado, costo mínimo 24.10 soles) 4) Forma de pago: 1) Zonas Lima: todos los medios (incluido contra entrega efectivo o POS). 2 y 3) Otros: Solo pago en pág. web. 5) Delivery gratis por compras de 200 soles a más.</p>	<p>Reparto al día sgte. Cobertura: Miraflores, San Isidro, Magdalena, Barranco, Surquillo, San Borja, La Molina. Costo: 8-10soles según zona. Pago por transferencia por adelantado.</p>
Forma de pago	<p>1) Pag web: tarjetas débito o crédito (VISA, MasterCard, American Express y Dinners Club),</p>	<p>1) Pag web: tarjetas débito o crédito (VISA, MasterCard, American Express y Dinners Club) 2). Pago contra entrega: Efectivo o</p>	<p>1) Pago en efectivo. 2) Pago con tarjetas de débito y crédito</p>

		POS móvil (VISA, MasterCard, American Express, Dinners Club, Tarjetas Oh!, Ripley, CMR Falabella y Cencosud) 3) Pago por transferencia bancaria (BCP) y YAPE.	
Servicios Complementarios	Cafetería en la tienda, con opciones saludables preparadas con sus productos. Información sobre los productos, tips de nutrición, talleres y eventos.	Atención por teléfono.	Cafetería en la tienda con opciones de preparados saludables. Activos en redes sociales, dan información relevante de sus productos. Talleres con costo.
Horario de atención	Lunes a Domingo de 7am a 6pm	Compras online 24/7. Repartos de Lunes a sábado	Lunes a sábado de 9 ^a m a 6pm

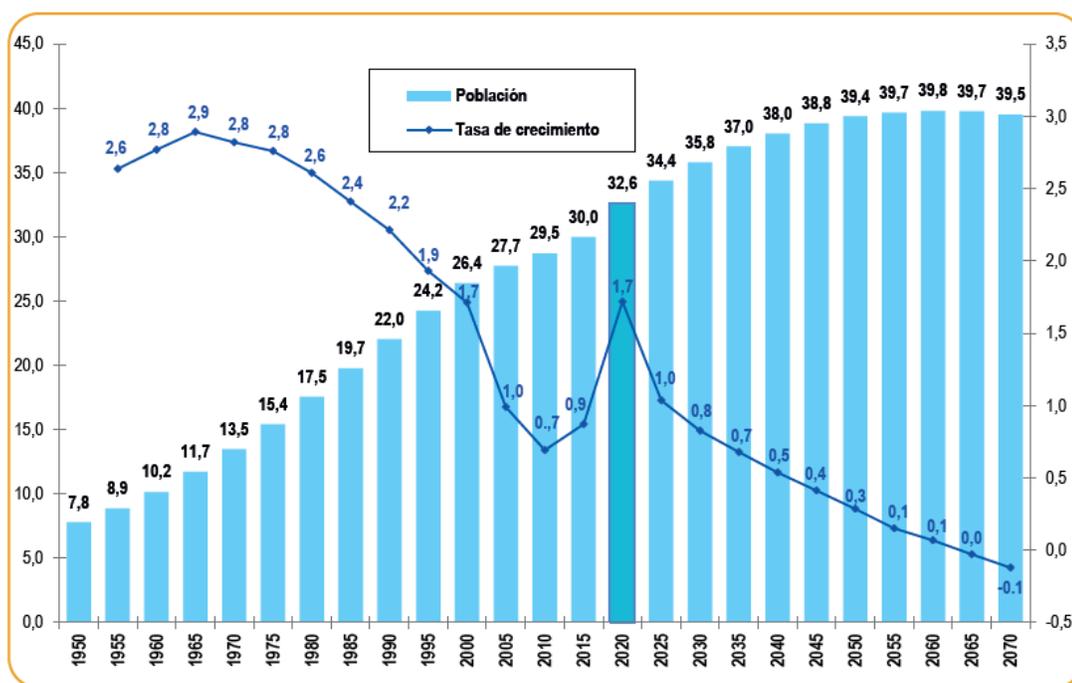
Elaboración propia.

ANEXO III. POBLACIÓN PERUANA

1. Proyección de la población peruana

La figura III.1 muestra un descenso en la tasa de crecimiento a partir de la década de los setenta, aunque en términos absolutos la población ha aumentado. La disminución de la fecundidad es una de las razones principales por las que se estima que el Perú alcanzará su población máxima en el año 2061, con un total de 39 millones 793 habitantes.

Figura III.1 Población y tasa de crecimiento del Perú (1950-2070)



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020)

La tabla III.1 muestra la población estimada y proyectada para 1995, 2020 y 2030 para los departamentos del Perú y la fecha en que alcanzarán su población máxima. Según estas proyecciones, siete departamentos de la Sierra y uno de la Selva tendrán crecimiento negativo, mientras que 17 tendrán crecimiento positivo. En algunos departamentos como Huancavelica,

Puno, Pasco y Huánuco ya se ha producido una disminución de la población en los años 2004, 2005 y 2006, respectivamente. El departamento de Lima alcanzará su población máxima en 2030 con 12.2 millones de habitantes aproximadamente (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020).

Tabla III.1 Población estimada y proyectada en Perú y año en que se alcanzará la población máxima por departamentos (1995, 2020, 2030)

Departamento	Población			Población máxima	
	1995	2020	2030	Año	Población
Total	24 242 600	32 625 948	35 792 079	2061	39 793 386
Amazonas	375 202	426 806	428 576	2026	430 305
Áncash	1 036 065	1 180 638	1 216 561	2030	1 216 561
Apurímac	416 711	430 736	414 184	2020	430 736
Arequipa	1 006 567	1 497 438	1 755 684	2030	1 755 684
Ayacucho	550 262	668 213	661 885	2021	670 579
Cajamarca	1 368 052	1 453 711	1 417 012	2021	1 455 245
Prov. Const. del Callao	704 064	1 129 854	1 319 706	2030	1 319 706
Cusco	1 127 101	1 357 075	1 439 741	2030	1 439 741
Huancavelica	425 733	365 317	290 010	2004	471 337
Huánuco	719 741	760 267	715 363	2006	787 626
Ica	620 601	975 182	1 189 708	2030	1 189 708
Junín	1 159 999	1 361 467	1 388 418	2030	1 388 418
La Libertad	1 386 270	2 016 771	2 277 363	2030	2 277 363
Lambayeque	1 013 016	1 310 785	1 419 648	2030	1 419 648
Lima	7 001 163	10 628 470	12 214 119	2030	12 214 119
Loreto	789 261	1 027 559	1 087 623	2030	1 087 623
Madre de Dios	77 878	173 811	234 432	2030	234 432
Moquegua	139 967	192 740	211 157	2030	211 157
Pasco	255 024	271 904	252 048	2006	286 112
Piura	1 505 035	2 047 954	2 277 711	2030	2 277 711
Puno	1 174 525	1 237 997	1 148 667	2005	1 303 201
San Martín	618 293	899 648	1 003 377	2030	1 003 377
Tacna	241 795	370 974	430 642	2030	430 642
Tumbes	170 804	251 521	286 684	2030	286 684
Ucayali	359 471	589 110	711 760	2030	711 760

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020)

2. Dinámica demográfica y proceso de envejecimiento

La tabla III.2 muestra los indicadores de la dinámica demográfica del Perú entre 1950 y 2050, se estima una disminución en la tasa de fecundidad, un incremento de la esperanza de vida y una reducción de la tasa de crecimiento poblacional.

Tabla III.2 *Indicadores de la dinámica demográfica en Perú (1950-2050)*

INDICADORES	1950-1955	1975-1980	2015-2020	2025-2030	2045-2050
Tasa global de fecundidad (hijos por mujer)	7,0	5,4	2,3	2,1	1,7
Esperanza de vida al nacer (años)	44,1	58,9	76,5	77,8	79,8
Tasa de mortalidad infantil (por mil nacimientos)	158,6	95	12,8	12,1	11,1
Tasa de crecimiento poblacional (por mil)	26,4	26,1	17,2	8,3	2,8
Estructura por edad (Porcentaje)	1950	1980	2020	2030	2050
Población (Miles)	7 777,4	17 531,9	32 625,9	35 792,1	39 363,4
0 a 14 años	41,5	42,4	24,9	22,9	17,6
15 a 59 años	55,0	54,0	66,1	65,6	64,0
60 años y más	3,5	3,6	9,0	11,5	18,3

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020)

La edad mediana de la población es un indicador del grado de envejecimiento de la estructura por edades. En el Perú, la edad mediana ha aumentado de 19,2 años en 1950 a 30,6 años en el 2020, y se estima que alcanzará los 39,4 años en el 2050, tal como muestra la tabla III.3. Además, para el 2050, 1 de cada 5 peruanos será un adulto mayor (mayor de 60 años) y el 5.1% de la población tendrá más de 80 años. Según las estimaciones del Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE)-División de Población de la CEPAL, el Perú está comprendido dentro del Envejecimiento moderado, junto con Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, México, Panamá, República Dominicana y la República Bolivariana de Venezuela (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020).

Tabla III.6 *Indicadores del proceso de envejecimiento de la población peruana (1950-2050)*

INDICADORES	1950	1970	1990	2000	2010	2020	2030	2050
Población de 60 y más años (En miles)	440,9	743,2	1 342,5	1 902,4	2 569,1	4 140,4	5 746,5	9 503,9
Porcentaje de población de 60 y más años	5,7	5,5	6,1	7,2	9,0	12,7	16,1	24,1
Porcentaje de población de 80 y más años	0,3	0,3	0,5	0,7	1,2	2,0	2,6	5,1
Edad mediana de la población	19,2	17,6	20	22,7	25,4	30,6	33,8	39,4
Relación entre adultos mayores y población joven	13,7	12,4	15,6	20,9	29,6	51,0	70,1	136,9

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020)

ANEXO IV. LA PANDEMIA DEL COVID-19

El Anexo IV contiene información sobre la pandemia del Covid-19 y los riesgos asociados con la edad y las enfermedades no transmisibles.

1. La Pandemia de la COVID-19

La COVID-19 es la enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-Cov-2, coronavirus de tipo 2 causante del síndrome respiratorio agudo severo. El virus y la enfermedad que provoca no se conocían hasta que surgió el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019 (Organización Mundial de la Salud (OMS), 2021).

2. Contagio

La forma de contagio de esta enfermedad ocurre a través de las gotículas que salen despedidas de la nariz o la boca de una persona infectada al toser, estornudar o hablar. Una persona puede contraer la COVID-19 si inhala las gotículas de una persona infectada por el virus, si toca un objeto o superficie infectado y luego se tocan los ojos, la nariz o la boca. Por ello es importante mantener una distancia de al menos 1.5m entre las personas, lavarse las manos frecuentemente con agua y jabón o con un desinfectante a base de alcohol (Organización Mundial de la Salud (OMS), 2021).

3. Síntomas

Los síntomas más habituales de la COVID-19 son: fiebre, tos seca y cansancio; aunque algunas personas no presentan ningún síntoma. Otros síntomas menos frecuentes son: dolores y molestias, congestión nasal, dolor de cabeza, conjuntivitis, dolor de garganta, diarrea, pérdida del gusto o el olfato, erupciones cutáneas o cambios de color en los dedos. Los pacientes asintomáticos y aquellos con síntomas leves, generalmente no requieren tratamiento hospitalario, pero se recomienda que se aíslen en casa, descansen y vigilen sus síntomas. Sin embargo, en pacientes que presentan síntomas graves como: fiebre o tos, dificultad para respirar, dolor u opresión en el pecho, dificultades para hablar o moverse; el tratamiento hospitalario es imprescindible y depende de la

intensidad de los síntomas y signos de la enfermedad (Organización Mundial de la Salud (OMS), 2021).

4. Riesgo de contraer COVID-19 grave

El 80% de los pacientes que contraen la COVID-19 se recuperan sin necesidad de tratamiento hospitalario, pero el 20% restante presentan un cuadro grave y experimenta dificultades para respirar. Aunque cualquier persona puede contraer la enfermedad y caer gravemente enferma, se sabe que el riesgo de COVID-19 grave es mayor en la población de edad avanzada (>65 años) ya que la probabilidad de desarrollar enfermedades aumenta con la edad (Organización Mundial de la Salud (OMS), 2021). Este riesgo grave, también se presenta en los adultos entre 15 a 64 años que presenten una o más de las condiciones de salud subyacentes descritas en la tabla siguiente; son más frecuentes la diabetes y la enfermedad renal crónica (Organización Panamericana de la Salud, 2020). Por lo que la pandemia del COVID-19 ha demostrado también la importancia de la vida saludable en la prevención de nuevas enfermedades.

Tabla IV.1. *Condiciones de Salud asociadas con un mayor riesgo de contraer COVID-19 grave*

(1) enfermedad cardiovascular	(8) VIH/ Sida
(2) enfermedad renal crónica	(9) tuberculosis (activa)
(3) enfermedad respiratoria crónica	(10) trastornos neurológicos crónicos
(4) enfermedad hepática crónica	(11) trastornos de células falciformes
(5) diabetes mellitus	(12) consumo de tabaco fumado
(6) cánceres con inmunosupresión directa	(13) obesidad severa (IMC \geq 40)
(7) cánceres sin inmunosupresión directa, pero con posible inmunosupresión causada por el tratamiento	(14) hipertensión

Fuente: (Organización Panamericana de la Salud, 2020).

5. Estadísticas de la COVID-19

A nivel mundial, hasta febrero del 2021, 108 millones de personas aproximadamente. han contraído el COVID-19, 60.4 millones se han recuperado y 2.37 millones han fallecido (Dong, 2021). Esta cifra siguió aumentando a pesar de los esfuerzos realizados por los gobiernos y de las medidas tomadas como cuarentenas, distanciamiento social, protocolos Covid-19, uso de mascarillas y caretas fáciles, cierre de fronteras y aeropuertos, suspensión del turismo, trabajo remoto, adopción de la educación a distancia, entre otros.

En el Perú, hasta febrero del 2021, 1.2 millones de personas aproximadamente. han contraído la COVID-19, casi 1.12 millones se han recuperado y unos 43 mil han fallecido. Los departamentos más afectados fueron Lima, Arequipa, Callao, Piura, La Libertad y Ancash (Dong, 2021). Aunque en el Perú, sólo el 9.3% de la población es mayor de 65 años, el 37.2% de personas de 15 años a más presenta comorbilidades, condición que incrementa el riesgo de enfermar gravemente de Covid-19 (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020).

Las comorbilidades más comunes son diabetes mellitus, obesidad e hipertensión. Dentro del grupo de personas con comorbilidades, se puede observar que el mayor porcentaje se encuentra en Lima Metropolitana con 41.7%, que el mayor porcentaje se advierte en las personas que tienen estudios de primaria (44,6%) y en porcentaje cercano en las que se ubican el quintil superior de riqueza (43,4%) (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020)

A pesar de la cuarentena total que impuso el gobierno desde el 15 de marzo del 2020 hasta el 30 de junio de 2020 y el toque de queda, en el Perú no se logró contener totalmente la curva de contagios del COVID-19. El Perú ha sido uno de los países con la mayor tasa de mortalidad en el mundo. Aunque las medidas tomadas redujeron la curva de contagios, a medida que se implementaron las fases de reactivación económica se observó un aumento por regiones y finalmente el 31 de enero del 2021 se decretó una segunda cuarentena (equivalente a la fase 2 de la reactivación económica) con medidas diferenciadas por departamentos (Diario Gestión, 2021). Durante la cuarentena, el gobierno peruano ha buscado asegurar el abastecimiento y distribución de alimentos, artículos de primera necesidad y otros artículos importantes para el hogar. Esta situación ha favorecido las compras online y la penetración del internet en los hogares.

ANEXO V. TENDENCIAS DE CONSUMO DE ALIMENTOS EN PERÚ

Según el estudio realizado por INEI en 2012 basado en Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares (ENAPREF) 2008-2009, se ha determinado la estructura del presupuesto de los hogares mediante el ingreso y su destino en la adquisición de bienes y servicios de consumo (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012). Dado que a la fecha no se cuenta aún con resultados de otra encuesta de ENAPREF, los datos son aún usados por INEI para múltiples propósitos. A continuación, se detalla el consumo de alimentos en Perú per cápita y según los quintiles de gasto.

1. Consumo cereales

Los cereales son básicos en la alimentación por su costo medio, fácil preparación y versatilidad, y porque provocan sensación de saciedad inmediata. Dentro de este grupo, el arroz es el más consumido, seguido por avena, cebada, maíz y trigo. En la tabla V.1 se observa el consumo promedio per cápita anual de cereales; el consumo de arroz es similar en las áreas urbana y rural y tiene un consumo elevado en la selva y en la costa. El consumo promedio mensual de arroz es de casi 4kg por persona en Lima Metropolitana. Si se evalúa el consumo por quintiles de gasto, todos los quintiles consumen arroz, pero el consumo es mayor en los niveles medio y alto (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012).

Tabla V.1 Consumo promedio per cápita anual de cereales (kg/persona)

Principales tipos de cereal	Total	Lima Metropolitana 1/	Resto País	Área		Región natural		
				Urbana	Rural	Costa	Sierra	Selva
Arroz	47,4	46,6	47,7	47,6	46,4	51,6	36,2	58,1
Avena y similares	1,8	1,7	1,9	1,9	1,6	1,9	2,1	1,1
Cebada	0,7	0,1	1,0	0,3	2,1	0,2	1,8	0,2
Maíz	5,1	1,5	6,7	2,9	12,6	2,3	10,5	2,5
Trigo y similares (morón)	2,8	0,8	3,7	1,0	8,8	0,6	7,2	0,6
Otros cereales 2/	0,6	0,5	0,7	0,5	1,1	0,4	1,2	0,2

1/ Incluye Provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao.

2/ Incluye cañigua, kiwicha, quinua y otros tipos de cereal.

Fuente: INEI-Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares 2008-2009.

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012)

2. Consumo de azúcar refinada

El azúcar es un endulzante producido a partir de la caña de azúcar. En Perú, el consumo mensual es de 1.6 kg/persona. En el área rural el consumo per cápita mensual es 300g mayor que en el área urbana, y por regiones, la selva presenta mayor consumo (300g mensuales per cápita adicionales) que la costa y sierra. En Lima metropolitana el consumo anual por persona es de 17.2 kg ó 1.43 kg mensuales. Según los quintiles de gasto, el consumo de azúcar refinada en el nivel medio y alto supera la media de consumo nacional que es de 19.5kg anual por persona (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012).

3. Consumo de productos lácteos

Los productos lácteos son derivados de la leche; los principales son leche, yogurt y queso por su alto contenido de proteínas. Dentro de este grupo, la leche evaporada es la que presenta un consumo más alto a nivel nacional con 875mL/persona mensual. Lima metropolitana presenta un consumo superior a la media nacional con 1.36L/persona mensual (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012)

El consumo promedio más alto de leche evaporada per cápita se observa en la costa (14.2 L/persona) y en el área urbana (12.7 L/persona). Las principales ciudades que tienen un consumo incluso superior a la media de la costa son Piura, Tumbes, Lima Metropolitana, Ica y Cusco. Según los quintiles de gasto, el mayor consumo se observa en los niveles medio y alto. Los quintiles IV y V presentan consumo promedio superior a la media nacional (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012).

4. Consumo aceites y grasas

Los aceites y grasas que se consumen son de origen animal o vegetal; este último es el preferido por los peruanos con un consumo anual de 6.5L/persona. El mayor consumo de aceites se observa en el área rural y en la selva; mientras que en Lima metropolitana el consumo mensual es de 450mL por persona. El mayor consumo se observa en los niveles de ingresos medio y alto (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012).

5. Consumo de pastas

Las pastas son hidratos de carbono, aportan gluten como proteína y son parte de la dieta diaria. Dentro de las pastas, el consumo per cápita más alto se observa en los fideos secos, 900g/mes a nivel nacional; por regiones, el consumo más alto se observa en las ciudades de la sierra. Según los quintiles de gasto, el consumo más alto se observa en los niveles medio y alto (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012).

6. Consumo de harinas

La harina se obtiene al moler cereales u otros alimentos ricos en almidón que sean aptos para formar masas; la cantidad de proteínas y gluten depende del tipo de harina. Aunque la harina de trigo es la más consumida, existen harinas de otros cereales como: cebada, kiwicha, maíz, quinua, siete semillas, polenta y también de menestras como: habas, arvejas, soya. La tabla muestra que el consumo promedio anual de harina de trigo es de 1.4 kg/persona y el mayor consumo se observa en la sierra con 3kg/persona. En Lima metropolitana el consumo de harina de otros cereales es 60% del consumo de harina de trigo y el de menestras es 40% tal como indica la tabla V.3. Según los quintiles de gasto, el mayor consumo de harina de trigo se observa en el quintil I (más bajo) y existe una tendencia descendente hacia el quintil V (más alto) (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012).

Tabla V.3 Consumo promedio per cápita anual de harinas (kg/persona)

Principales tipos de harina	Total	Lima Metropolitana 1/	Resto País	Área		Región natural		
				Urbana	Rural	Costa	Sierra	Selva
Harina de trigo	1,4	0,5	1,8	0,8	3,1	0,5	3,0	0,8
Harina de otros cereales 2/	1,0	0,3	1,3	0,6	2,4	0,4	2,4	0,2
Harina de menestras 3/	0,5	0,2	0,6	0,3	1,0	0,3	1,0	0,0

1/ Incluye Provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao.

2/ Incluye harina de cebada, kiwicha, maíz, quinua, siete semillas, polenta y otros.

3/ Incluye harina de arveja, habas, soyas y otras harinas de menestras.

Fuente: INEI-Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares 2008-2009.

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012).

7. Consumo de productos de panadería

Los productos de panadería como el pan, las galletas, las tortas y pasteles son parte de la dieta tradicional y la cultura gastronómica peruana. La tabla V.4 muestra que el consumo mensual

de pan es de 2kg/persona, con un mayor porcentaje en el área urbana que en la rural y porcentajes bajos sólo en la selva (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012).

Tabla V.4 Consumo promedio per cápita anual de productos de panadería (kg/persona)

Principales productos de panadería	Total	Lima Metropolitana 1/	Resto País	Área		Región natural		
				Urbana	Rural	Costa	Sierra	Selva
Galletas	1,7	1,9	1,7	1,8	1,5	1,8	1,6	1,6
Pan	24,0	23,6	24,1	26,5	15,3	25,4	25,6	13,8
Pasteles y tortas	1,2	1,8	0,9	1,5	0,3	1,5	0,8	0,8

1/ Incluye Provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao.

Fuente: INEI-Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares 2008-2009.

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012)

8. Consumo menestras

Las menestras forman parte de la dieta básica por su contenido de proteína vegetal, vitaminas, minerales y fibra. La arveja es la más consumida en Perú, seguida del frejol, habas y lenteja. El consumo es más alto de arveja se observa en el quintil medio y alto (5kg/persona), mientras que en el quintil I (el más bajo), el consumo es de sólo 2.2kg/persona (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012).

9. Consumo de Frutas

Las frutas son un grupo de alimentos que contienen vitaminas y minerales. En Perú, las frutas más consumidas son el plátano, la mazana, la naranja y mandarina. El Lima Metropolitana el consumo mensual por persona es de 1.22kg, 0.54kg, 0.56kg y 0.62kg respectivamente (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012).

10. Consumo de condimentos

Las especias (pimienta, comino, otros) y hierbas culinarias (tomillo, culantro, orégano, perejil, hierbabuena, albahaca y otros) son utilizadas como condimentos diariamente. El mayor consumo a nivel nacional se observa en las hierbas culinarias, aunque en Lima metropolitana el consumo de ajíes, especias y hierbas culinarias es similar, aproximadamente 100g/persona al mes. Por región, la sierra y la selva tienen un mayor consumo que la costa y por principales ciudades el consumo es mayor en Ayacucho, Cusco y Abancay. Según el quintil de gasto, el mayor consumo

se observa en los niveles medio y alto, aproximadamente el doble de los quintiles I y II (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012).

11. Consumo bebidas no alcohólicas

Las bebidas más consumidas en este grupo son las gaseosas, las aguas minerales y los refrescos. Se observa un mayor consumo en el área urbana y en la costa. En Lima metropolitana el consumo mensual de gaseosas es de 2.3L/persona y el de refrescos de 233mL/persona. Entre las principales ciudades a nivel nacional, el consumo de gaseosas es mayor en la costa. Según el quintil de gasto, el consumo de los niveles medios y altos es incluso mayor a la media nacional (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012).

ANEXO VI. SÚPER ALIMENTOS PERUANOS

La tabla VI.1 muestra los súper alimentos producidos en Perú.

Tabla VI.1. Súper alimentos peruanos

Súper granos	Súper hortalizas	Súper frutas	Súper legumbres	Súper tubérculos Y raíces
Quinoa	Espárrago	Lúcuma	Algarrobo	Maca
Kiwicha	Alcachofa	Arándano		Yacón
Cañihua	Ají	Aguaymanto		Camote
Tarwi	Aceituna	Plátano orgánico		Yuca
Castañas	Pimiento	Uva		Muña
Maíz morado		Mango		Uña de gato
Maíz gigante		Chirimoya		Cúrcuma
Sacha Inchi		Granada		Kion
Chía		Guanábana		Papa nativa
Cacao		Mandarina		
		Palta		
		Granadilla		

Fuente: (Perú Info, 2021)

ANEXO VII. CATEGORÍAS DE PRODUCTOS INCLUIDAS EN LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

A continuación, se detallan los productos por categoría que han sido serán incluidas en la investigación cuantitativa para evaluar la intención de compra del público objetivo.

1. Aceites y Condimentos

Dentro de esta categoría se han seleccionado los aceites con alto contenido de omega 3 y 6 como son los aceites de oliva, sacha inchi, ajonjolí y girasol. Se incluye también el aceite de coco que es recomendado para ser usado a alta temperatura por su contenido de grasas saturadas. (Barrio, 2006). Entre los condimentos, se han incluido sales naturales como la sal de maras, sal rosada y sal marina. (Barrio, La nutrición inteligente, 2010).

2. Cereales, granos y semillas

En esta categoría se han seleccionado cereales integrales como arroz, trigo y avena por su alto contenido de carbohidratos complejos, fibra, vitaminas del complejo B, hierro y proteínas (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), s.f.). Entre los granos seleccionados se encuentran la quinua, kiwicha, cañihua, tarwi, y soya. Entre las semillas se han seleccionado la chía, linaza y ajonjolí por su contenido de grasas insaturadas.

3. Harinas y pastas

Según las tendencias observadas en la oferta de productos envasados, el consumidor busca harinas variadas como las que se obtienen de frutas, verduras, semillas y cereales. Además, existe interés en las súper harinas que brindan proteínas y fibra. Se ha adoptado varios tipos de harinas en productos de panadería y en algunos productos envasados como snacks (AECOC, 2020).

Se han seleccionado harinas vegetales de alto valor nutricional como harinas de trigo, avena y arroz integrales; harinas de cebada, maíz, habas, arveja, linaza, chía, ajonjolí, almendras, lúcuma, plátano, quinua, kiwicha, cañihua, tarwi, soya, maca y algarrobo con diferentes propiedades nutricionales. Sobre las pastas, se ha seleccionado pastas a base de quinua, trigo integral, mix andino (quinua, kiwicha y chía), y de verduras.

4. Endulzantes

Debido al interés de los consumidores por eliminar la ingesta de azúcar refinada (AECOC, 2020), en esta categoría se han seleccionado los endulzantes cero calorías (stevia y fruto del monje) y los endulzantes naturales panela, azúcar de coco, miel de abeja y algarrobina que son los más consumidos a nivel nacional.

5. Snacks

Se han seleccionado snacks a base de cereales y semillas, frutos secos, fruta deshidratada, chips, galletas y chocolates; el objetivo del consumo de snacks saludables es que brinden energía de larga duración, minerales, grasas saludables, vitaminas y antioxidantes (Chavez, 2020). Según (Euromonitor, 2021), el periodo de confinamiento debido a la pandemia del Covid-19 aumentó el consumo de snacks saludables significativamente y los principales tipos de snacks que se consumen actualmente son barras que contengan cereales y frutos secos, frutas deshidratadas, snacks con alto contenido de fibra, frutos secos y semillas. Además, se han incluido las galletas, chocolates y chips ya que los productos de este tipo a menudo tienen octógonos y según (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), 2020), el consumidor busca opciones saludables para reemplazarlos.

Entre los snacks de cereales y semillas se ha seleccionado las barras de avena, barras de granos andinos (quinua, cañihua, kiwicha) y barras de frutos secos; esto quiere indicar que esos son los ingredientes principales de cada línea de producto. Sin embargo, estos productos pueden contener ingredientes adicionales como semillas, cacao, canela, frutas deshidratadas, entre otros. Entre los snacks de frutos secos se han seleccionado las almendras, pecanas, nueces, castañas, maní, sachá inchi y algunos mix de frutos secos que son comunes en el mercado local. Entre los snacks de frutas deshidratadas se han seleccionado las pasas, manzana y plátano que tienen sabores comunes en el mercado local. Además, se han incluido super frutas como arándanos, aguaymanto, mango, mix de berries (arándano y aguaymanto) y otras frutas como fresa, piña y mix de frutas. Entre las galletas se han seleccionado galletas a base de avena, quinua, y harinas andinas (quinua, cañihua, kiwicha, tarwi). Entre los chocolates, se han seleccionado nibs, barras y tabletas con un mínimo de 30% cacao y endulzantes naturales. Según la norma internacional Codex Stan 87 – 198

que regula el consumo del chocolate, el contenido mínimo de cacao para que un producto se considere chocolate debe ser del 30% (América Noticias, 2018).

Entre los chips se han seleccionado los chips de papas, camotes y plátano que son los sabores más comunes en los productos con octógonos que los consumidores buscan reemplazar. Se incluyen también chips de coco, maíz morado, maíz y quinua, lentejas y garbanzos que son parte de los productos innovadores que se han lanzado al mercado recientemente debido al interés del consumidor en snacks innovadores y saludables (Redagricola, 2019).

6. Desayuno

Se han seleccionado productos para el desayuno como cereales, granolas, mantequillas vegetales, mermeladas y productos instantáneos. Según las tendencias alimentarias, los consumidores buscan alimentos con alto contenido de fibra como los cereales y granolas, cremas untables y mantequillas de frutos secos y semillas, y productos sin azúcares refinados (AECOC, 2020). Además, dado que las personas disponen de menos tiempo para labores del hogar como cocinar, los consumidores buscan alimentos semi preparados e ingredientes más sofisticados para buscar nuevas experiencias alimentarias (Revista Industria Alimentaria, 2020).

Entre los cereales y granolas, se han seleccionado cereal, granola, hojuelas de avena, mix andino (quinua, kiwicha, cañihua) por su alto valor nutricional y demanda. Entre los productos instantáneos, se han seleccionado cacao en polvo, maca en polvo, avena en hojuelas, mix andino en polvo (quinua, kiwicha, cañihua). Entre las mermeladas, se han seleccionado la mermelada de fresa por ser un sabor común en este tipo de productos y las mermeladas de aguaymanto y arándanos por ser súper alimentos que el público prefiere por su valor nutricional. Estos productos no contienen azúcar refinada. Entre las mantequillas vegetales existe una gran variedad de sabores, se han seleccionado los sabores de almendra, avellana, coco y maní por su gran aceptación entre los consumidores (Florentini, 2020). Además, se ha incluido el ajonjolí ya que su consumo bajo el nombre de tahini (pasta de ajonjolí) es conocido por su valor nutricional.

ANEXO VIII. ENTREVISTAS A EXPERTOS

1. Entrevista a María Chirinos

María Chirinos es Licenciada en Nutrición y tiene más de ocho años de experiencia en el ejercicio de su profesión; ha trabajado en diversas empresas brindando asesoría sobre nutrición, planes de comidas saludables, cocina nutritiva, entre otros.

Según Chirinos, la alimentación saludable se basa en el consumo de alimentos saludables, pero no es necesariamente nutritiva porque esto depende de lo que cada persona necesita según sus actividades, de la interacción entre los alimentos y de que el organismo los pueda aprovechar. Por este motivo se requiere seguir una dieta que depende de varios factores como la edad, el peso, el género, la contextura, el metabolismo, las posibles enfermedades o alergias y las actividades de cada persona.

Una dieta saludable, en general, considera cinco comidas al día que son desayuno, almuerzo, cena y dos meriendas entre comidas; como guía básica se recomienda el conteo de macronutrientes: carbohidratos, grasas y proteínas. El plato de fondo debería contener el 50% de verduras, el 25% de proteína y 25% de carbohidratos. Además, se debe limitar el consumo de azúcar, grasas saturadas, golosinas y bebidas carbonatadas. Las principales dificultades que ha observado en sus pacientes es que no sabían cómo medir las porciones de comida (macronutrientes) y trataban de restringir las meriendas entre comidas. La mayoría de sus pacientes consideraba que era mejor no comer entre comidas ya que era difícil seguir la dieta; esto se debía que los productos que encontraban en su mayoría como galletas y otros snacks tienen harinas y azúcares refinados, es decir las alternativas de snacks saludables no las encontraban con tanta facilidad.

Según Chirinos, se observa que las personas se interesan por diversas dietas como la vegetariana, vegana o la dieta cetogénica, pero a menudo no cuentan con la asesoría de un especialista que los guíe para obtener los resultados esperados y no saben que todas las dietas no son permanentes. Por ejemplo, la dieta hipocalórica debe realizarse por un periodo corto de tiempo para alcanzar el peso ideal y luego adoptar una dieta de mantenimiento según las necesidades de la persona. Actualmente, con la tendencia hacia la alimentación saludable más personas buscan adoptar hábitos alimenticios de forma permanente por razones de salud o estética.

Sobre el consumo de los productos con octógonos, la experta en nutrición indicó que el riesgo para la salud es algo relativo porque depende de factores como el tipo de producto, la frecuencia de consumo y las condiciones específicas de cada persona; pero el problema de los niveles altos de azúcar, sodio, grasas saturadas y grasas trans es que contribuyen a crear condiciones para el desarrollo de varias enfermedades como sobrepeso, hipertensión, diabetes, entre otras. Además, el consumo puede volverse habitual porque el azúcar que se encuentran en la mayoría de productos ultra procesados es una sustancia adictiva. Esta es una de las razones por las que se debe promover la alimentación saludable en los niños, porque si adoptan buenos hábitos van a crecer y desarrollarse bien y es más probable que mantengan estos hábitos a lo largo de su vida lo que reduce la probabilidad de que sufran de enfermedades.

2. Entrevista a Josseline Coaquira

Josseline Coaquira es Licenciada en Administración, tiene 10 años de experiencia en el desarrollo de negocios, comercio exterior, y desarrollo de productos. Actualmente se desempeña como Gerente de Trade Marketing de la marca de snacks Dyfferent que comercializa snacks saludables e innovadores a base de avena, frutos secos, garbanzo, arroz, yuca, arveja, quinua, coco, especias y sal rosada; estos productos no contienen azúcar refinada, sodio ni grasas trans.

Durante la entrevista, Josseline Coaquira comentó que la marca Dyfferent se creó en 2019. Inicialmente no tenían la variedad de productos ni los mismos puntos de venta que tienen en la actualidad. La venta de los productos se realizaba por una página web, algunos autoservicios, tiendas de conveniencia y tiendas naturistas. A inicios del 2020, tenían 9 productos en total (chips de coco, sticks de quinua y bowls de avena instantánea), pero ya habían ingresado a supermercados como Wong y Plaza Veja y en ese mismo año se añadieron 2 tipos de productos más (bites de almendras y Crunch de garbanzos). Aunque tienen poco tiempo en el mercado, el crecimiento ha sido progresivo y según los resultados obtenidos evalúan el lanzamiento de nuevos productos y tener presencia en otros puntos de venta a nivel nacional y en el extranjero.

Según Coaquira, la innovación de los productos ha sido clave en el desarrollo del negocio ya que desde hace algunos años se ha incrementado el número de consumidores que buscan productos saludables como alternativa a los snacks tradicionales que tienen alto contenido de harina

y azúcar refinada, grasas y sodio como las galletas, chocolates y otras golosinas. Además, los ha beneficiado la ley de alimentación saludable, ya que la mayoría de los consumidores tienen la percepción de que un producto sin octógonos es bueno porque creen que es saludable, aunque no conozcan los niveles permitidos de azúcar, sodio y grasas que establece la ley para productos procesados. Sin embargo, hay otro grupo de consumidores que no sólo lee las etiquetas de octógonos sino que revisa la información nutricional y los ingredientes para fijarse en otras características del producto como si contiene colorantes artificiales, gluten, alimentos genéticamente modificados (GMO por sus siglas en inglés) o qué cantidad de azúcar contiene por lo que en los empaques de los productos Dyfferent se colocan los símbolos correspondientes y el detalle de los ingredientes en letras más grandes que el común de los productos envasados. Esta es una forma de hacer notar y dar énfasis a las características que diferencian a los productos y de educar al consumidor.

Según Coaquira, la educación del consumidor es muy importante porque en la medida que más personas sean conscientes del daño que les puede ocasionar consumir ciertos productos van a dejar de comprarlos o a reducir su consumo, lo que crea la oportunidad de que los reemplacen por otros productos que sean saludables. Además, el consumidor al comparar el precio de los productos saludables con otros productos que tienen octógonos o son ultra procesados ya no los pone en el mismo nivel y tiene mayor disposición a pagar un precio más alto por los productos saludables.

Aunque los snacks saludables antes tenían demanda principalmente en el nivel socioeconómico A, ahora se observa que hay un mayor número de consumidores en los niveles B y C a pesar de que el precio de estos productos sigue siendo más alto que el de los snacks tradicionales como los cheetos, tortees y otros. Esto se debe a que los consumidores le dan valor a los ingredientes innovadores que se utilizan en los snacks saludables y ya no los ven como golosinas sino como alimentos. El cambio de percepción en el consumidor ha sido progresivo y la ley de alimentación saludable ha ayudado a que los consumidores noten que muchos productos contienen azúcar refinada, grasas y sodio.

Sobre el proyecto de crear una tienda online de alimentos saludables con varias categorías y productos envasados diversos que tenga alcance en Lima metropolitana, Coaquira opina que para una empresa pequeña que recién empieza y que tiene limitación de recursos financieros es un proyecto ambicioso. Aunque el mercado de alimentos saludables está creciendo, también existe una

gran competencia y dado que el proyecto sería un canal alternativo para alimentos saludables envasados estaría en desventaja frente a competidores como los supermercados o mercados donde el consumidor tiene mayor variedad de productos de diferentes tipos. Además, se propone la compra online y aunque a raíz de la pandemia ha crecido el número de clientes de ecommerce, aún hay clientes que tienen desconfianza por el uso de sus datos personales, por la seguridad del pago en la web o porque no saben usar muy bien la pasarela de pagos.

Como propuesta de negocio, Coaquira recomienda iniciar la tienda online con pocas categorías y pocos productos por categoría ya que al tratarse de un ecommerce se puede alcanzar a un gran número de clientes. Entonces, aunque no sean muchos productos, se podría tener un volumen de venta considerable. Luego se podrían añadir más productos y otras categorías como parte de la estrategia de crecimiento.

Coaquira indicó que la tienda online sería un canal de distribución atractivo, especialmente para marcas que aún no tienen muchos puntos de venta o cuyos puntos de venta están concentrados sólo en algunas zonas de Lima. Incluso Dyfferent que tiene presencia en supermercados, ha observado que sus productos no están en todos los locales sino sólo en ciertas zonas. Por otro lado, cada vez hay más marcas de productos saludables que requieren distribuidores y tienen márgenes de comercialización similares a los de Dyfferent en el rango de 20% a 30%. Coaquira opina que sería una ventaja para estas empresas que la tienda online propuesta los ayude a llegar a más clientes y para los clientes sería ventajoso también encontrar varias marcas en un solo lugar porque podrían comprar productos variados y pagar un solo delivery. En general, a un fabricante le conviene incrementar los puntos de venta para tener mayor volumen de ventas.

Sobre el mix de productos para la categoría de snacks, Coaquira recomienda incluir productos a base de cereales, semillas y frutos secos; chips de coco (producto de mayor volumen de venta en Dyfferent), galletas y chocolates saludables. Estos dos últimos tipos de productos tienen demanda debido a los octógonos que tienen los productos ultra procesados. Para otras categorías de producto, Coaquira recomienda priorizar productos a base de super alimentos. Además, menciona que el valor agregado de la propuesta de negocio sobre el uso, beneficio y función de los alimentos es interesante para fomentar el consumo. Otro valor agregado de la propuesta de negocio sería la facilidad de realizar la compra desde cualquier lugar y en cualquier horario; para esto la web debe ser fácil de usar y segura.

Sobre el delivery, Coaquira indicó que es importante porque el cliente lo considera parte del servicio de la empresa. En Dyfferent tercerizan el delivery y ese costo lo cargan al Cliente en cada compra. La tarifa de delivery actual es de 8 soles para Lima metropolitana y gratis si la compra es mayor a 100 soles; la tarifa plana los ayuda a llegar a distintos puntos y reducir el costo de envío para zonas alejadas, así un cliente no detiene su compra por el costo del delivery. El tiempo que tarda el delivery en Dyfferent es entre 24h y 48h, esto se debe a que consolidan la lista de pedidos y los entregan por la tarde de cada día a una empresa logística especializada para el reparto durante el día siguiente al pedido. Coaquira mencionó que idealmente el tiempo de delivery debe ser el menor posible, pero reducir el tiempo podría incrementar el costo de la entrega. Además, por el tipo de producto, Dyfferent considera que las entregas inmediatas no son indispensables.

Sobre el canal digital, Dyfferent realiza ventas a través de una página web que se adapta a formatos de tablets o smartphones (*web responsive*) ya que la mayoría de las compras se realizan por dispositivos móviles. Aunque es más costoso mantener la página web que realizar ventas por otros medios como Marketplace o redes sociales, les permite incluir más información de la empresa y los productos. Además, consideran que una página web propia brinda mayor seguridad en la compra, porque el cliente percibe que se trata de una empresa formal y no de alguna persona que podría desaparecer luego de recibir el pago. Otro aspecto que brinda seguridad durante la compra es que el cliente puede comunicarse con la empresa en caso de consultas, dudas, o inconvenientes y por eso su página web tiene un botón de chat habilitado para comunicarse con un miembro de su equipo encargado de atención al cliente. Para los pagos, Dyfferent trabaja con la pasarela de pagos de *mercado pago* para tarjetas Visa, Mastercard, Amex; y medios de pago como yape y depósitos bancarios. Coaquira indicó que la variedad de medios de pago es importante porque no todos los consumidores están bancarizados o les genera confianza realizar los pagos en la web. Las principales características que han observado en los clientes que realizan compras online son la bancarización y el acceso a internet. La edad es variable pero la mayoría se encuentra en el rango de 25 a 45 años y son mujeres.

Entre las principales ventajas de la compra online, Coaquira indicó que los usuarios aprecian la comodidad y rapidez que brinda porque no tienen que ir a una tienda física. Además, es un requisito indispensable la seguridad de la página web para el tratamiento de los datos personales y bancarios. Por otro lado, algunas dificultades que se presentan en las compras online son la baja

bancarización y el miedo que pueden tener algunos clientes a realizar la compra por temas de seguridad, desconfianza o desconocimiento del proceso de compra.

Sobre las ofertas que realizan, Coaquira mencionó dos tipos: la primera son códigos de descuento, por ejemplo, para la primera compra o por una campaña especial otorgan descuentos de entre 10% a 20%, y la segunda son los Cyber Days donde el descuento es usualmente de 25%.

3. Entrevista a Christopher Mori

Christopher Mori es Magister en Gestión Estratégica de Empresas, tiene experiencia en el área logística y desde hace tres años se desempeña como Gerente General de Kenase, empresa especializada en diseñar y gestionar soluciones logísticas para simplificar las operaciones, optimizar recursos y mejorar la eficiencia de la cadena de abastecimiento.

Según Mori, el servicio de delivery puede ser de dos tipos: entregas programadas o entregas inmediatas según el tipo de producto que se deba trasladar. Las entregas inmediatas son más utilizadas para productos perecibles como comida preparada o aquellos que requieren condiciones especiales de traslado y almacenaje (por ejemplo: productos congelados); mientras que las entregas programadas son utilizadas en productos no perecibles como alimentos envasados, electrodomésticos, ropa y calzado, entre otros. En ambos casos las empresas deben utilizar un código único para el seguimiento de la entrega del pedido y almacenar la evidencia por un periodo corto de tiempo en caso de que surjan reclamos del cliente. Mori indicó que el tiempo de entrega no debe ser extenso incluso en las entregas programadas ya que los clientes esperan recibir los pedidos rápidamente, pero la percepción del cliente es afectada también por las condiciones que brindan diversas empresas del mismo rubro por lo que el benchmarking es importante.

Las entregas inmediatas son más costosas ya que se debe realizar la entrega por punto en cuanto el pedido esté listo, lo que no permite crear una ruta para optimizar el tiempo y los recursos. Una empresa que ofrezca este tipo de servicio requiere mayor disponibilidad de unidades de transporte, personal y recursos para la gestión logística porque los puntos de entrega pueden encontrarse en puntos opuestos de la ciudad por lo que le tomaría más tiempo a una sola persona realizar el reparto. Además, tener mayor cantidad de unidades y personal incrementa el costo y la complejidad de la gestión logística.

Las entregas programadas son menos costosas y permiten optimizar recursos porque se realiza una ruta previa de acuerdo con los puntos de entrega; también requieren recursos y personal

para la gestión logística para tener una alta efectividad, es decir que se realicen todas las entregas. Para esto se realiza el seguimiento a las tareas del personal por telefonía móvil y al vehículo por medio de GPS. Además, se debe almacenar las confirmaciones de entrega por un tiempo mínimo como sustento de las entregas realizadas. Si la gestión es óptima se puede alcanzar una efectividad de 98% aproximadamente ya que existe la posibilidad de no encontrar al cliente en casa para recibir el pedido. Por esta razón es importante tener un sistema de tracking para las entregas, así el cliente puede saber la hora estimada de la entrega y estar en casa para recibir el pedido, en vez de tener que esperar todo el día por la entrega y limitar sus actividades. El tracking también es beneficioso para la empresa porque evita el costo de realizar el delivery por segunda vez.

El servicio de delivery puede ser realizado por la misma empresa que vende un producto y tiene la ventaja de realizar la gestión directamente y controlar todo el proceso, pero también tiene la desventaja de requerir más recursos e inversión en la gestión logística. Si el servicio se terceriza, se debe contar con un buen operador logístico ya que aunque el servicio de delivery sea tercerizado, el cliente lo percibe como parte del servicio de la empresa que realizó la venta. Por eso se debe brindar al cliente un canal de comunicación con un representante de la empresa y este a su vez debe poder comunicarse con el operador logístico rápidamente para atender las consultas del cliente. Para brindar este servicio, algunos operadores logísticos suelen trabajar con sistemas de tracking que permite verificar la ubicación de los pedidos en tiempo real por el sistema de GPS que se coloca en las unidades de transporte.

4. Entrevista a Stefano Brusco

Stefano Brusco es Bachiller en Ciencias de la Comunicación con mención en Marketing y Publicidad por la Universidad de Lima y Maestro en Marketing por ESAN. Tiene 8 años de experiencia profesional durante los cuales se ha desempeñado en las áreas de publicidad, marketing digital y gestión comercial.

Según Brusco, las estrategias que se implementen para conseguir tráfico a la web son claves para los ecommerce. Se puede tratar de publicidad offline y publicidad online como posicionamiento pagado en buscadores (SEM) o posicionamiento orgánico (SEO). Dado que se trata de venta online, y por el perfil del cliente, los principales medios de publicidad serían redes

sociales y Google Ads. Estos medios son efectivos y eficientes, ya que si captan la atención del usuario pueden redirigirlo a la página la web desde el anuncio.

En el caso de las redes sociales, las más usadas son Facebook e Instagram sobre todo para awareness; en cambio, cuando alguien realiza una búsqueda en Google está usualmente en la etapa de consideración por lo que es importante que la web de la empresa aparezca en los primeros resultados de búsqueda. También existen anuncios en YouTube, pero la mayoría de las personas omite el anuncio a los pocos segundos, es más caro que Facebook o Instagram, y en su experiencia la conversión para branding es baja. La ventaja de la publicidad online es que es menos costosa y se puede establecer el presupuesto según el alcance que se espera obtener ya que esa información la brindan Facebook, Instagram y Google de acuerdo con la información que recopilan.

Brusco, indicó que se debe considerar el uso de influencers porque ayuda a que el mensaje tenga más alcance, el público que los sigue se interesa más, y el nivel de interacciones (engagement) que pueden crear es mayor; todo esto atrae tráfico a la web y crea confianza. Además de las recomendaciones de influencers se debe publicar las valoraciones de los clientes ya que es parte de la información que usualmente revisa una persona en la etapa de consideración.

Sobre la publicidad offline, Brusco indicó que es más cara que la publicidad online y para esta propuesta de negocio no sería tan relevante, pero recomendaría una publicación sobre el lanzamiento de la empresa para que cuando un cliente potencial busque información específica de la empresa encuentre la publicación, conozca la propuesta de valor y sienta confianza en acceder a la página web y realizar una compra.

5. Entrevista a Jean Pierre Bustamante

Jean Pierre Bustamante es Diseñador gráfico, tiene más de 15 años de experiencia profesional en dirección de arte, ilustración, diseño UX, branding y la creación de ideas y conceptos de campañas publicitarias.

Bustamante comentó que el ecommerce era un sector que se venía desarrollando desde hace algunos años, pero ha tenido un crecimiento notable en 2020 producto de la pandemia en diversas categorías. El ecommerce permite reducir algunos costos comparado con una tienda física y con la publicidad adecuada favorece la cercanía a los clientes, pero para eso se deben implementar estrategias para atraer tráfico a la web y generar confianza para realizar ventas. En general, en un

ecommerce se deben considerar las siguientes etapas: atracción de clientes (publicidad), facilidad de uso (navegabilidad), medios de pago variados (pasarelas de pago como Culqui, Safety Pay, Mercado Pago, entre otros) y distribución (servicio de delivery).

Bustamante recomienda que antes de crear una tienda online se debe evaluar las necesidades específicas como el número de productos, volumen de venta, funciones necesarias, el crecimiento esperado, los idiomas que requieras, el manejo del stock, entre otros. Luego se debe adquirir el dominio y el hosting, evaluar si se creará desde cero o si se usará una plataforma, realizar el diseño web y contratar una pasarela de pago. El diseño de la web debe tener en cuenta la navegabilidad, es decir la facilidad de uso de la web para que los clientes puedan encontrar los productos y la información que buscan fácilmente.

Una vez que la página web esté en uso se debe considerar que será necesaria la actualización de la información según las necesidades del negocio. Se pueden hacer mejoras según la información que se recopile para mejorar la experiencia del cliente. Existen algunos programas que indican los mapas de calor y se puede conocer cómo navegan los clientes, en qué áreas se enfocan más o menos y según esto se mejora el diseño de la web.

6. Conclusiones

6.1 Experta en nutrición

Las conclusiones obtenidas de la entrevista realizada a María Chirinos, experta en nutrición, se detallan a continuación.

- La alimentación saludable se basa en el consumo de alimentos saludables, pero no es necesariamente nutritiva porque esto depende de lo que cada persona necesita según sus actividades, de la interacción entre los alimentos y de que el organismo los pueda aprovechar.
- La dieta que debe seguir una persona depende de varios factores como la edad, el peso, el género, la contextura, el metabolismo, las posibles enfermedades o alergias y las actividades de cada persona.
- Una dieta saludable, en general, considera cinco comidas al día que son desayuno, almuerzo, cena y dos meriendas entre comidas; como guía básica se recomienda basarse en el conteo de macronutrientes: carbohidratos, grasas y proteínas

El riesgo para la salud de consumir productos con octógonos es que los niveles altos de azúcar, sodio, grasas saturadas y grasas trans es que contribuyen a crear condiciones para el desarrollo de varias enfermedades como sobrepeso, hipertensión, diabetes, entre otras. Además, el consumo puede volverse habitual porque el azúcar que se encuentran en la mayoría de los productos ultra procesados es una sustancia adictiva.

- Promover la alimentación saludable en los niños es importante para que sea un hábito. Así van a crecer y desarrollarse bien y es más probable que mantengan estos hábitos a lo largo de su vida lo que reduce la probabilidad de que sufran de enfermedades.

6.2 Experta en comercialización y desarrollo de productos saludables

Las conclusiones obtenidas de la entrevista realizada a Josseline Coaquira, experta en comercialización y desarrollo de productos saludables envasados de consumo masivo, se detallan a continuación:

- Desde hace algunos años se ha incrementado el número de consumidores que buscan productos saludables como alternativa a los snacks tradicionales que tienen alto contenido de harina y azúcar refinada, grasas y sodio como las galletas, chocolates y otras golosinas.
- La mayoría de los consumidores tienen la percepción de que un producto sin octógonos es bueno porque creen que es saludable, aunque no conozcan los niveles permitidos de azúcar, sodio y grasas que establece la ley de alimentación saludable para productos procesados
- Hay un grupo de consumidores que revisa la información nutricional y los ingredientes para fijarse en otras características del producto como si contiene colorantes artificiales, gluten, alimentos genéticamente modificados (GMO por sus siglas en inglés)
- La educación del consumidor es muy importante porque en la medida que más personas sean conscientes del daño que les puede ocasionar consumir ciertos productos van a dejar de comprarlos o a reducir su consumo, lo que crea la oportunidad de que los reemplacen por otros productos que sean saludables.
- El consumidor al comparar el precio de los productos saludables con otros productos que tienen octógonos o son ultra procesados no los pone en el mismo nivel y tiene mayor disposición a pagar un precio más alto por los productos saludables.

- Se ha incrementado el número de consumidores en los niveles B y C a pesar de que el precio de estos productos sigue siendo más alto que el de los snacks tradicionales.
- Los consumidores le dan valor a los ingredientes innovadores que se utilizan en los snacks saludables y ya no los ven como golosinas sino como alimentos. El cambio de percepción en el consumidor ha sido progresivo y la ley de alimentación saludable ha ayudado a que los consumidores noten que muchos productos contienen azúcar refinada, grasas y sodio
- El mercado de alimentos saludables está creciendo, pero existe una gran competencia y dado que el proyecto sería un canal alternativo para alimentos saludables envasados estaría en desventaja frente a competidores como los supermercados o mercados donde el consumidor tiene mayor variedad de productos de diferentes tipos.
- Aunque a raíz de la pandemia ha crecido el número de clientes de ecommerce, aún hay clientes que tienen desconfianza por el uso de sus datos personales, por la seguridad del pago en la web o porque no saben usar muy bien la pasarela de pagos.
- La propuesta de negocio debería iniciar su operación con pocas categorías y pocos productos por categoría ya que al tratarse de un ecommerce se puede alcanzar a un gran número de clientes y tener un volumen de venta considerable.
- La tienda online propuesta es un canal de distribución atractivo, especialmente para marcas que aún no tienen muchos puntos de venta o cuyos puntos de venta están concentrados sólo en algunas zonas de Lima. Para los clientes, sería ventajoso también encontrar varias marcas en un solo lugar porque podrían comprar productos variados y pagar un solo delivery.
- El valor agregado de la propuesta de negocio sobre el uso, beneficio y función de los alimentos es interesante para fomentar el consumo. Otro valor agregado de la propuesta de negocio sería la facilidad de realizar la compra desde cualquier lugar y en cualquier horario; para esto la web debe ser fácil de usar y segura.
- El mix de productos para la categoría de snacks debería incluir productos a base de cereales, semillas y frutos secos; chips de coco (producto de mayor volumen de venta en Dyfferent), galletas y chocolates saludables. Para las demás categorías de productos se deben priorizar los super alimentos como la quinua.

- El cliente considera que el delivery es parte del servicio que brinda la empresa por la venta de los productos.
- Realizar ventas desde una página web propia brinda mayor seguridad en la compra, porque el cliente percibe que se trata de una empresa formal y permite incluir más información de la empresa y los productos. La página web debe adaptarse a diversos formatos de tablets o smartphones (*web responsive*) ya que la mayoría de las compras se realizan por dispositivos móviles.
- Un aspecto que brinda seguridad durante la compra es que el cliente puede comunicarse con la empresa en caso de consultas, dudas, o inconvenientes. Es importante tener un medio de comunicación habilitado para comunicarse con encargado de atención al cliente.
- Existen varias pasarelas de pago que aceptan diversos tipos de tarjetas de débito y crédito, pero también se debe tener la opción de realizar pagos por otros medios ya que no todos los clientes están bancarizados o les genera confianza realizar los pagos en la web.
- Las principales características que han observado en los clientes que realizan compras online son la bancarización y el acceso a internet. La edad es variable pero la mayoría se encuentra en el rango de 25 a 45 años y son mujeres.
- Entre las principales ventajas de la compra online, los usuarios aprecian la comodidad y rapidez que brinda porque no tienen que ir a una tienda física.
- La seguridad es un requisito indispensable en una página web para el tratamiento de los datos personales y bancarios.
- Las ofertas que se realizan para ventas online son códigos de descuento, campañas especiales y los Cyber Days, donde el descuento es mayor que en otras ofertas.

6.3 Experto en Logística

Las conclusiones obtenidas de la entrevista realizada a Christopher Mori, experto en diseñar y gestionar soluciones logísticas, se detallan a continuación:

- El servicio de delivery puede ser de dos tipos: entregas programadas o entregas inmediatas según el tipo de producto que se deba trasladar. Las entregas inmediatas son más utilizadas para productos perecibles (por ejemplo: delivery de restaurantes) y las entregas programadas son utilizadas en productos no perecibles como electrodomésticos.

- Las empresas utilizan un código único para el seguimiento de la entrega del pedido y almacenan la evidencia por un periodo de tiempo en caso de que surjan reclamos del cliente.
- La percepción del cliente sobre el tiempo de la entrega depende de las condiciones que brindan diversas empresas del mismo rubro por lo que el benchmarking es importante.
- Las entregas inmediatas son más costosas ya que se debe realizar la entrega por punto en cuanto el pedido esté listo, lo que no permite crear una ruta para optimizar el tiempo y los recursos. Una empresa que ofrezca este tipo de servicio requiere mayor disponibilidad recursos para la gestión logística ya que se incrementa el costo y la complejidad de la operación.
- Las entregas programadas son menos costosas y permiten optimizar recursos porque se realiza una ruta previa de acuerdo con los puntos de entrega; también requieren recursos y personal para la gestión logística para tener una alta efectividad, es decir que se realicen todas las entregas.
- Si el delivery se terceriza, se debe contar con un buen operador logístico ya que el cliente lo percibe como parte del servicio de la empresa que realizó la venta del producto.

6.4 Experto en Marketing digital

Las conclusiones obtenidas de la entrevista realizada a Stefano Brusco, experto en marketing digital, se detallan a continuación:

- Las estrategias que se implementen para conseguir tráfico a la web son claves para los ecommerce. Se puede tratar de publicidad offline y publicidad online como posicionamiento pagado en buscadores (SEM) o posicionamiento orgánico (SEO).
- Para ventas online, por el perfil del cliente al que está dirigida la propuesta de negocio, los principales medios de publicidad serían redes sociales y Google Ads. Estos medios son efectivos y eficientes, ya que si captan la atención del usuario pueden redirigirlo a la página la web desde el anuncio.
- Las redes sociales recomendadas como medio de publicidad son Facebook e Instagram para awareness y Google Ads para consumidores en la etapa de consideración ya que es importante que la web de la empresa aparezca en los primeros resultados de búsqueda.

- La ventaja de la publicidad online es que es menos costosa y se puede establecer el presupuesto según el alcance que se espera obtener ya que esa información la brindan Facebook, Instagram y Google de acuerdo con la información que recopilan.
- Se debe considerar el uso de influencers porque ayuda a que el mensaje tenga más alcance, el público que los sigue se interesa más, y el nivel de interacciones (engagement) que pueden crear es mayor; todo esto atrae tráfico a la web y crea confianza.
- Se debe publicar las valoraciones de los clientes ya que es parte de la información que usualmente revisa una persona en la etapa de consideración.
- La publicidad offline se recomienda para la propuesta de negocio como una publicación sobre el lanzamiento de la empresa para que cuando un cliente potencial busque información específica de la empresa encuentre la publicación, conozca la propuesta de valor y sienta confianza en acceder a la página web y realizar una compra.

6.5 Experto en Diseño web

Las conclusiones obtenidas de la entrevista realizada a Jean Pierre Bustamante, experto en diseño web, se detallan a continuación:

- En un ecommerce se deben considerar las siguientes etapas: atracción de clientes (publicidad), facilidad de uso (navegabilidad), medios de pago variados (pasarelas de pago como Culqui, Safety Pay, Mercado Pago, entre otros) y distribución (servicio de delivery).
- Antes de crear una tienda online se debe evaluar las necesidades específicas como el número de productos, volumen de venta, funciones necesarias, el crecimiento esperado, los idiomas que requieras, el manejo del stock, entre otros.
- Para la creación de la web, se debe adquirir el dominio y el hosting, evaluar si se creará desde cero o si se usará una plataforma, realizar el diseño web y contratar una pasarela de pago.
- El diseño de la web debe tener en cuenta la navegabilidad (facilidad de uso de la web) para que los clientes puedan encontrar los productos y la información que buscan fácilmente.
- Una vez que la página web esté en uso se debe considerar que será necesaria la actualización de la información según las necesidades del negocio.

- Para mejorar la experiencia del cliente se deben evaluar los datos recopilados sobre la forma de navegación de los clientes, en qué áreas se enfocan más o menos y según esto se mejora el diseño de la web.

ANEXO IX. CUESTIONARIO DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Hola, como parte de nuestra tesis de grado estamos haciendo una encuesta para conocer las preferencias de las personas por alimentos saludables.

Los alimentos saludables tienen menor contenido de grasas, sodio y azúcares refinados; y alto contenido de fibra, vitaminas y minerales. Algunos alimentos saludables son la miel de abeja, quinua, aceite de oliva, entre otros.

¡Queremos conocerte! Por favor ayúdanos contestando las siguientes preguntas

I. Información General

1. ¿En qué zona de Lima vives?

Zona 2: Independencia, Los Olivos, SMP
Zona 4: Cercado, Rímac, Breña, La Victoria
Zona 6: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel
Zona 7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina
Zona 8: Surquillo, Barranco, Chorrillos, SJM
Otra Zona

2. ¿Qué edad tienes?

18-34 años
25-29 años
30-34 años
35-39 años

40-45 años
46 –50 años
51-55 años
55 años a más
Otro

3. ¿Cuál es el rango de tu salario en soles aproximadamente?

0-930
930-2,000
2,001-3,000
3,001-4,000
4,001-5,000
5,001-8,000
8,001-10,000
más de 10mil

4. ¿Cuál es su género?

Masculino
Femenino

5. ¿Cuál es su estado civil?

Soltero
Casado
Conviviente
Divorciado o Separado
Viudo

6. ¿Cuántos hijos dependientes tienes?

Ninguno
1 hijo
2 hijos
3 hijos
Más de 3 hijos

7. ¿Cuál es su nivel educativo?

Educación Secundaria
Educación técnica
Educación Universitaria
Postgrado

8. ¿Cuál es su ocupación actual?

Estudiante
Trabajador dependiente
Trabajador independiente
No trabajo
Búsqueda de trabajo
Jubilado

9. ¿Qué tipos de alimentos consume?

Consumo sólo alimentos orgánicos y saludables.
Consumo mayormente alimentos orgánicos y saludables
Consumo algunos alimentos orgánicos y/o saludables
Consumo todo tipo de productos (sin considerar si son saludables o no)
Sigo una dieta especial por problemas de salud o preferencia (diabetes, hipertensión, otros)

10. ¿Qué red social utiliza con mayor frecuencia?

Facebook
Instagram
YouTube
WhatsApp
Tiktok
Otros

11. ¿Para qué utiliza el internet con mayor frecuencia?

Buscar información
Chatear
Redes Sociales
Leer Noticias
Otros

II. Compras online

12. ¿Por qué realizas compras online? Seleccione la razón principal

No realizo compras online
Ahorro de tiempo
Comodidad
Ahorro en costos de traslado a una tienda física
Fácil acceso al stock de productos
Otros

13. ¿Por qué prefiere no realizar compras online? Seleccione la razón principal

Prefiero comprar en una tienda física
Desconfianza en recibir el producto
Dificultad en realizar el pago online
Dificultad para realizar devoluciones
Costo del delivery
Inseguridad en brindar datos personales
Inseguridad en brindar datos de tarjetas de crédito ó débito
Tiempo que tarda el delivery

14. ¿Con qué frecuencia realiza compras online?

Cada semana
Cada 15 días
1 vez por mes
3-4 veces por año
1 - 2 veces al año
Nunca

15. ¿Cuándo realiza compras online, ¿cómo prefiere realizar el pago?

Tipo de Pago	Tarjeta de débito o crédito	Pago electrónico (Yape, Plin, Lukita)	Efectivo	Transferencia Bancaria
Contra entrega				
Pág. web				

III. Productos Para Comercializar

16. ¿Cuál de las siguientes características considera que es la más importante en los productos a ofrecer?

Productos orgánicos
Sin transgénicos (GMO)
Productos integrales
Sin gluten
Con endulzantes cero calorías (ejm: stevia)
Con endulzantes naturales (ejm: miel de abeja)
Sin octógonos
Bajo en grasas saturadas
Bajo en grasas trans

17. ¿Qué categoría de producto estarías interesado en consumir con mayor frecuencia?

Snacks (galletas, chocolates, otros)
Endulzantes (stevia, panela, miel de abeja, otros)
Aceites y condimentos
Harinas vegetales (avena, arroz, quinua, otros)
Pastas saludables (de quinua, de verduras, otras)
Cereales enteros (arroz, avena, kiwicha, quinua, otros)
Semillas (chía, linaza, otros)
Productos para desayuno (granolas, cremas vegetales para untar, otros)

18. En caso de que decidiera comprar un Endulzante Cero Calorías ¿qué tipo de producto compraría?

Endulzante	sobres individuales	50-100g	100-200g
Stevia			
fruto del monje			

19. En caso de que decidiera comprar un Endulzante Natural ¿qué tipo de producto compraría?

Endulzante	250g	500kg	1kg
Panela			
Azúcar de coco			
Miel de abeja			
Algarrobina			

20. En caso de que decidiera comprar un Aceite saludable, ¿qué tipo de producto compraría?

Aceite	250mL	500mL	1L
Oliva extra virgen			
Coco			
Sacha Inchi			
Ajonjolí			

21. En caso de que decidiera comprar Sales Naturales ¿qué tipo de producto compraría?

Producto	250g	500kg	1kg
Sal de Maras			
Sal Rosada			
Sal Marina			

22. En caso de que decidiera comprar Cereales, Granos y Semillas enteros ¿qué tipo de producto compraría? Marque todos los que prefiera

Producto	250g	500g	1kg
Arroz integral			
Avena integral			
Trigo integral			
Chía			
Linaza			
Ajonjolí			
Quinoa			
Kiwicha			
Cañihua			
Tarwi			
soya			

23. En caso de que decidiera comprar Tallarines ¿qué tipo de producto compraría?

Productos	250g	500g	1kg
Trigo Integral			
Quinoa (sin gluten)			
Mix andino (Quinoa, kiwicha, chía)			
Espinaca			
Zanahoria			

24. En caso de que decidiera comprar Harinas ¿qué tipo de producto compraría?

Producto	250g	500g	1kg
quinua			
kiwicha			
cañihua			
tarwi			
plátano			
lúcuma			
linaza			
chía			
ajonjolí			
avena integral			
trigo integral			
cebada			
maca			
matcha			
almendra			
soya			

25. En caso de que decidiera comprar Mermeladas (sin azúcar refinada) y Mantequillas ¿qué tipo de producto compraría?

Productos	50g- 250g	250-500g	500g - 1kg
Mermelada de Fresa			
Mermelada de Arándano			
Mermelada de Aguaymanto			
Mantequilla de Maní			
Mantequilla de Avellana			
Mantequilla de almendra			
Mantequilla de ajonjolí			
Mantequilla de Coco			

26. En caso de que decidiera comprar Productos instantáneos ¿qué tipo de producto compraría?

Productos	100g- 250g	250g- 500g	500g- 1kg
Cacao en polvo instantáneo			
Mix Andino en polvo (quinua, kiwicha, cañihua)			
Maca en polvo			
Avena en hojuelas con frutas deshidratadas			

27. En caso de que decidiera comprar Granolas y Cereales ¿qué tipo de producto compraría?

Productos	100-250g	250-500g	500g-1kg
Cereal Andino (quinua, kiwicha, cañihua)			
Avena integral			
Cereales variados			
Granolas			

28. En caso de que decidiera comprar Snacks como barras de cereales, chocolates o galletas ¿qué tipo de producto compraría?

Productos	20-30g	30-50g	50-100g
Barras de Avena			
Barras de granos andinos			
Barras con frutos secos			
Galletas de Avena			
Galletas de Quinoa			

Galletas de harinas andinas (Quinoa, kiwicha, cañihua, tarwi)			
Nibs de chocolate			
Barra de chocolate			
Tabletas de chocolate			

29. En caso de que decidiera comprar Snacks como chips (papas, camote, entre otros) ¿qué tipo de producto compraría?

Producto	30-50g	50-100g	100-150g	150-200g
Coco				
Papas				
Camotes				
Plátano				
Mix: papa, camote, yuca, plátano				
Garbanzos				
Lentejas				

30. En caso de que decidiera comprar Snacks como frutas deshidratadas (arándano, manzana, etc.) ¿qué tipo de producto compraría?

Producto	30-50g	50-100g	100-150g
Mix frutas			
Mix Berries (arándano y aguaymanto)			
Manzana			
Mango			
Plátano			
Arándano			

fresa			
Piña			

31. En caso de que decidiera comprar Frutos Secos ¿qué tipo de producto compraría?

Productos	50-100g	100-150g	150-200g	200-250g
Mix 1: Maní c/pasas				
Mix 2: Nueces, Almendras, Pecanas, Pasas Morenas, Maní Salado				
Mix 3: Nueces, Almendras, Pecanas, Pasas Morenas.				
Almendras				
Pecanas				
Nueces				
Mani				
Sacha inchi				

IV. Propuesta de Negocio

Queremos crear una tienda online para la venta de alimentos saludables envasados que tienen menor contenido de grasas, sodio y azúcares refinados; y alto contenido de fibra, vitaminas y minerales. Algunos de estos alimentos son a menudo orgánicos, endulzados con stevia, sin octógonos, sin gluten, veganos y tienen ingredientes nutritivos como la quinua, kiwicha, frutos secos, avena, entre otros.

32. Seleccione la característica que le parece más importante en una tienda online de alimentos saludables.

Variedad de productos
Seguimiento entrega de pedidos
Información sobre el origen de los productos
Asesoría sobre uso, función y contenido de los productos

Comunicación inmediata (asesoría y reclamos)
Ofertas
Otros

33. ¿En cuánto tiempo le gustaría recibir sus productos?

Entrega inmediata
1 día
1 a 2 días
2 a 3 días
Otros

34. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la entrega de productos (delivery)?

No realizaría compras
No estoy dispuesto a pagar
1-4 soles
5-10 soles
11-15 soles

35. ¿Qué tan interesado estas en la propuesta de negocio?

1	Nada Interesado
2	Poco Interesado
3	Indiferente
4	Interesado
5	Muy Interesado

36. ¿Compraría Ud. productos en la tienda online propuesta?

1	Definitivamente no
2	Probablemente no
3	No estoy seguro
4	Probablemente sí
5	Definitivamente sí

37. Aproximadamente, ¿con qué frecuencia realizaría sus compras de alimentos saludables en la tienda online propuesta?

No realizaría compras
1 vez por semana
Cada 15 días
1 vez por mes
Cada 3 meses
2 veces por año
Otro

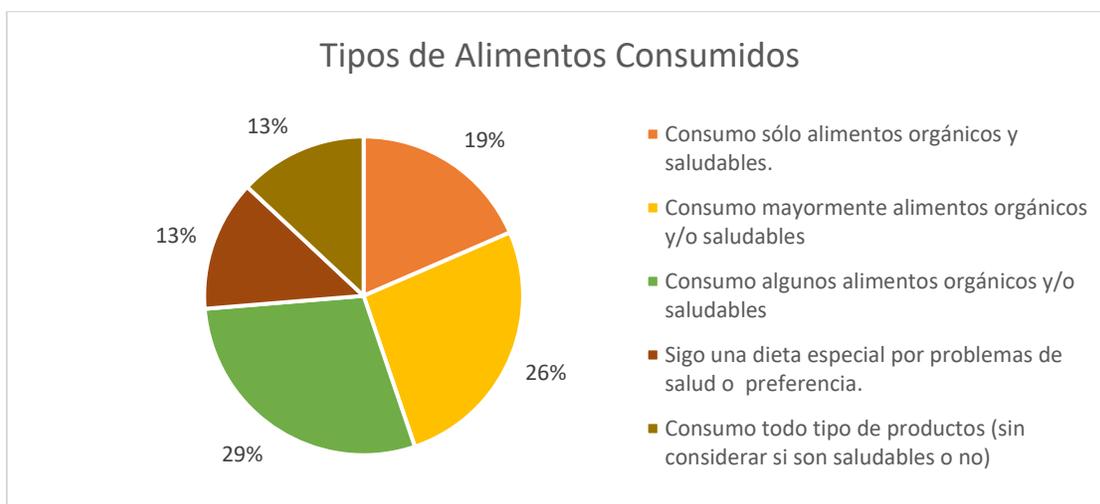
38. Si Ud. está dispuesto a realizar compras en la tienda online propuesta ¿Cuál cree que sería su monto de compra aproximado?

No realizaría compras
Menos de 20 soles
21-40 soles
41-60 soles
61-80 soles
81-100 soles
100-150 soles
Más de 150 soles

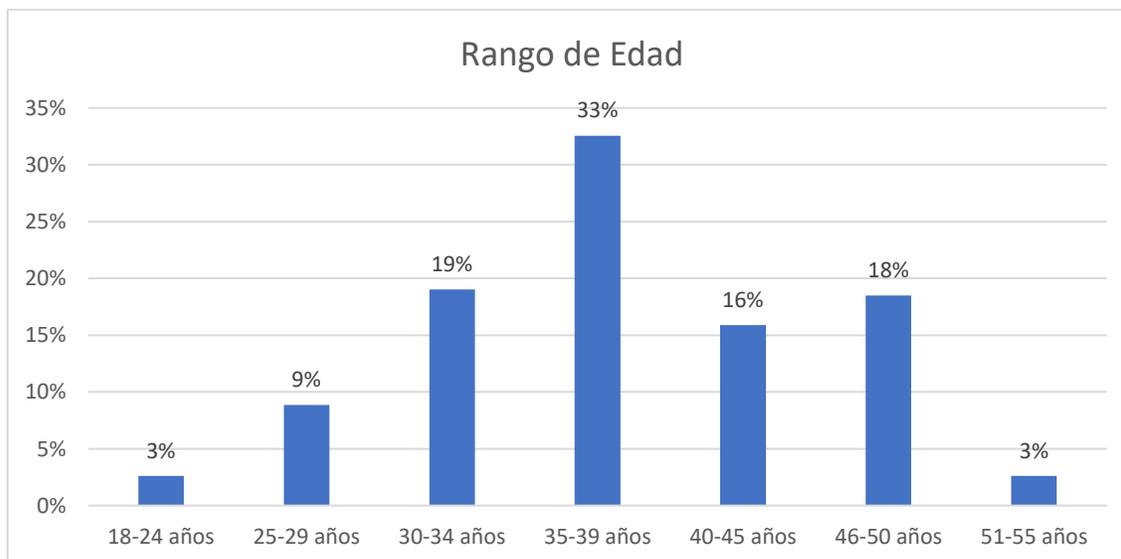
ANEXO X. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

1. Perfil del Consumidor

- Se recopilaron 384 encuestas
- El 37% de participantes fueron hombres y el 63% fueron mujeres.
- El 74% de los encuestados consume alimentos saludables.

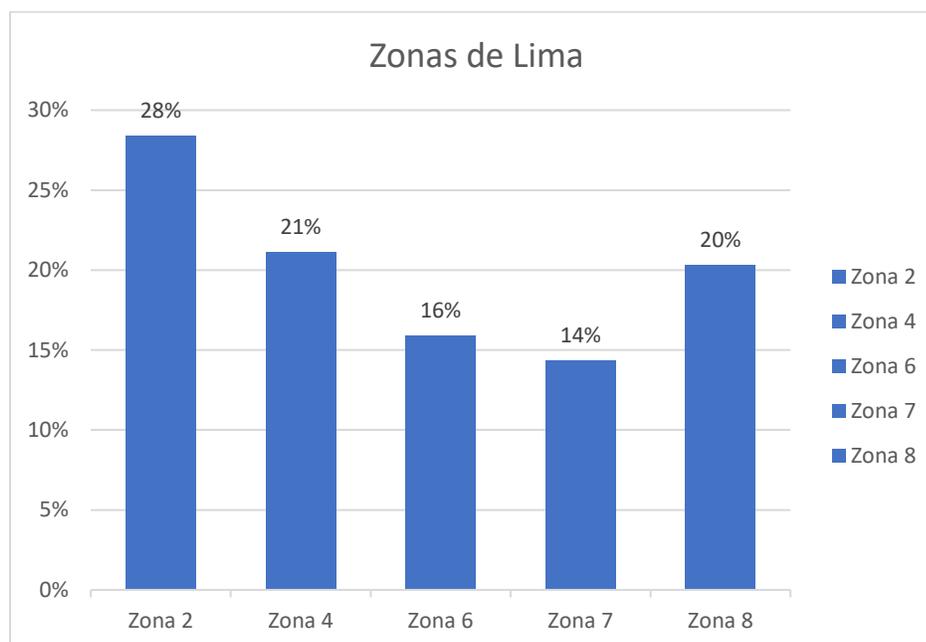


- El 63% de los encuestados tienen entre 25 y 39 años y la mayor frecuencia se observa en el rango de 35 a 39 años con 33%.

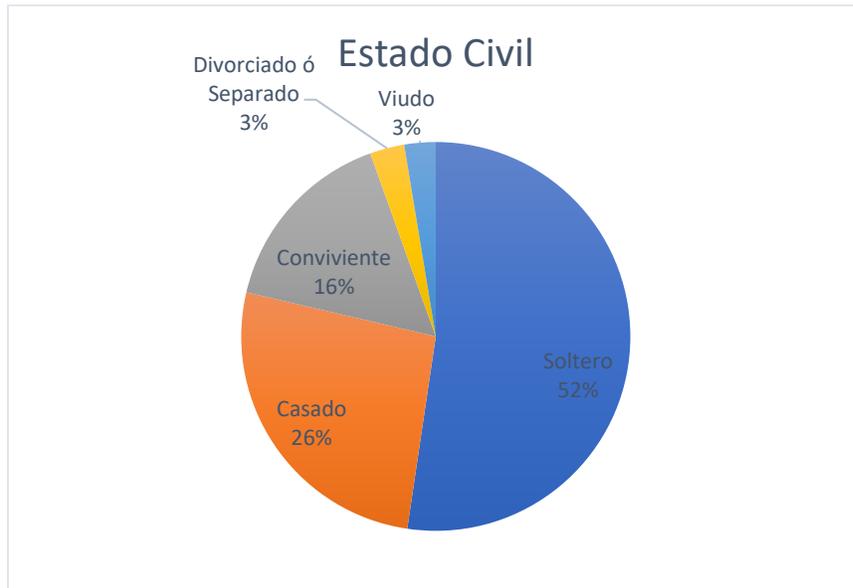


- Los encuestados viven en distintos distritos de Lima metropolitana, los cuales fueron agrupados por zonas. La participación fue de 28% en la zona 2, 21% en la zona 4, 16% en la zona 6, 14% en la zona 7 y 20% en la zona 8.

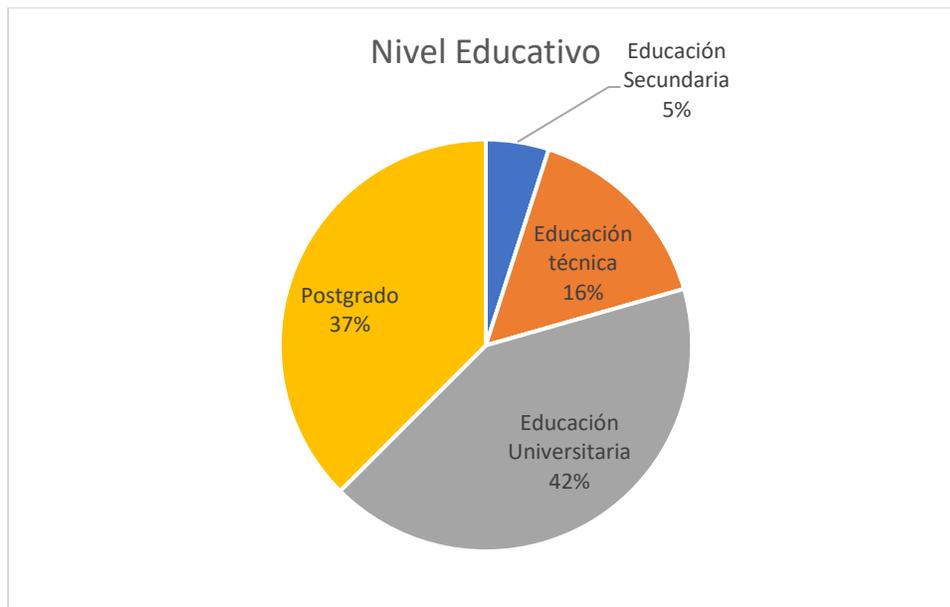
Zona 2	Zona 4	Zona 6	Zona 7	Zona 8
Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres	Cercado, Rímac, Breña, La Victoria	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores



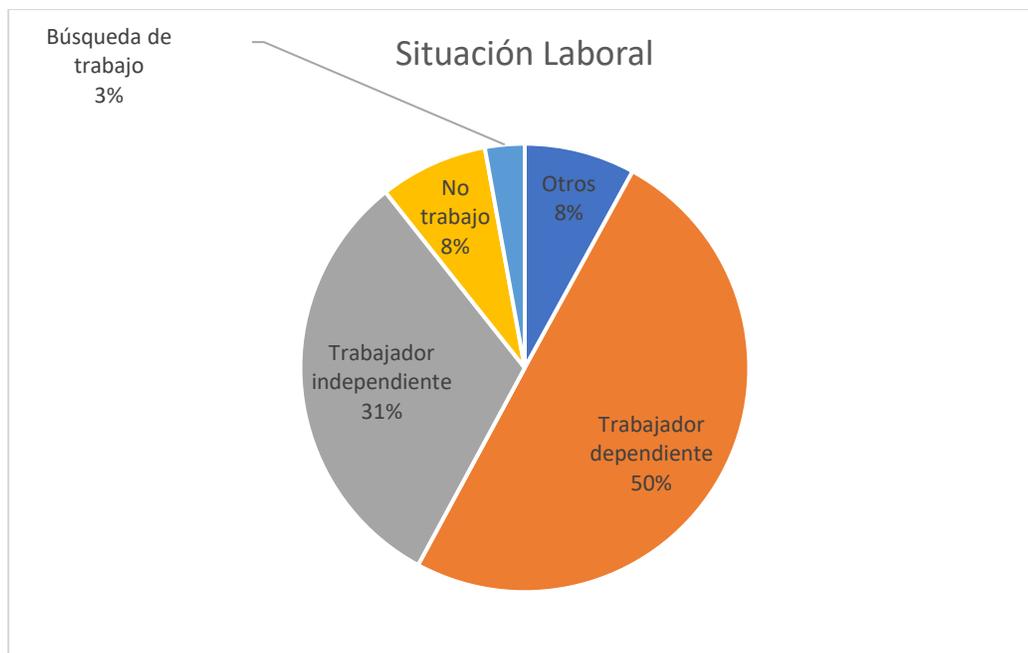
- El 52% de encuestados son solteros.



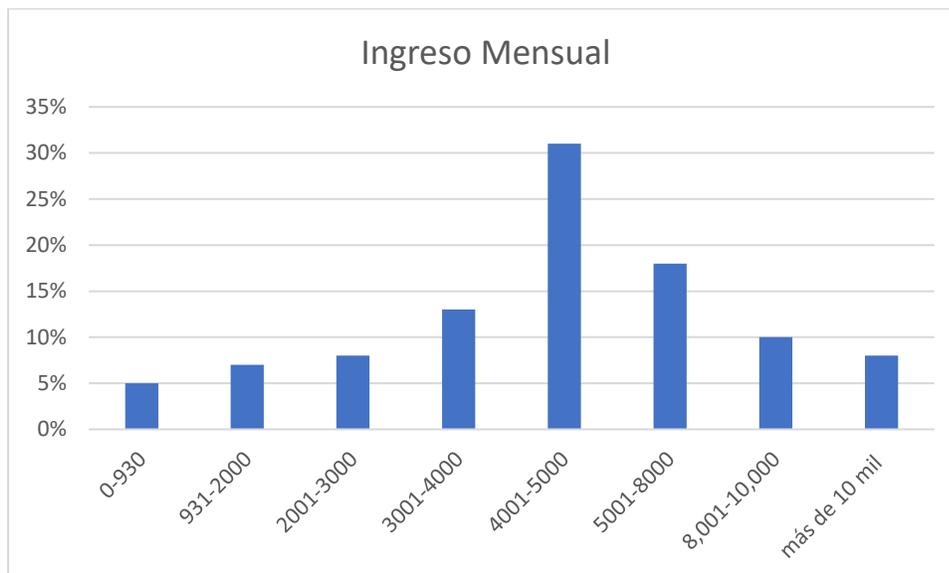
- El 79% de los encuestados tiene educación superior.



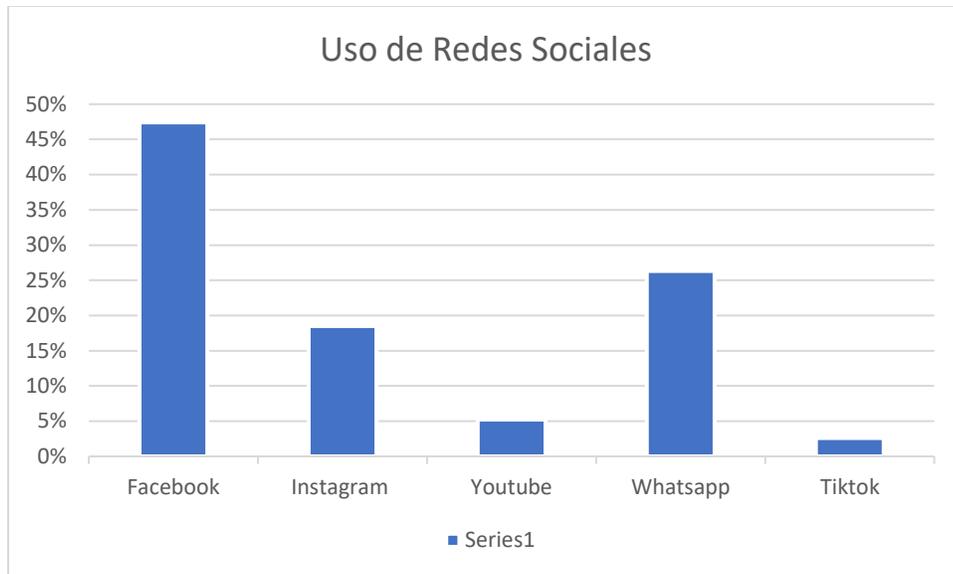
- El 50% de encuestados son trabajadores dependientes y el 31% son trabajadores independientes.



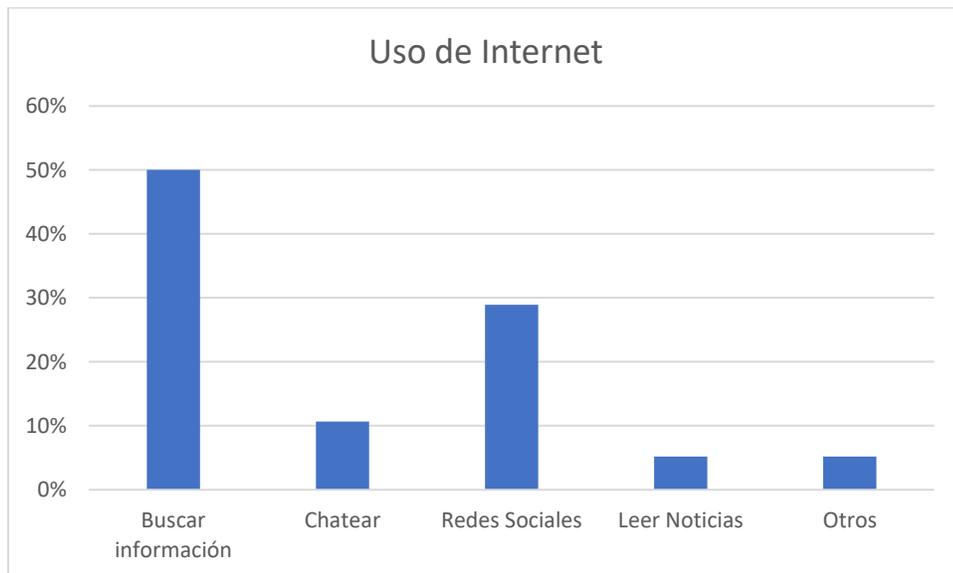
- El 8% de encuestados tiene un ingreso mensual de entre 2,001 a 3,000 soles y el 80% tiene ingresos mayores a 3,000 soles. El 5% tiene ingresos hasta 930 soles ya que existe un grupo de encuestados que no trabaja, estudia o se encuentran en búsqueda de empleo.



- Las redes sociales más usadas son Facebook (47%), Instagram (18%) y WhatsApp (26%)



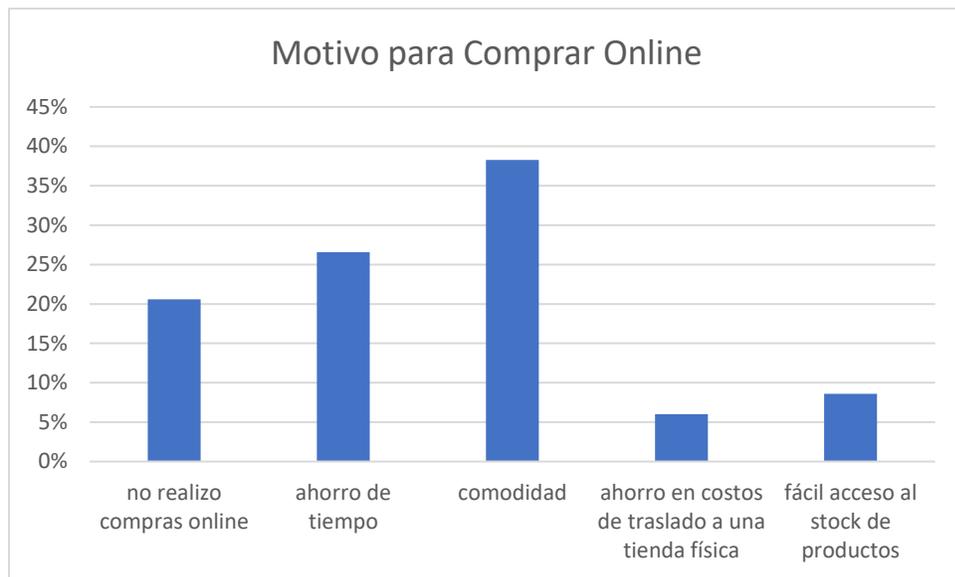
- Los encuestados utilizan el internet con mayor frecuencia para buscar información (50%) y para usar redes sociales (29%).



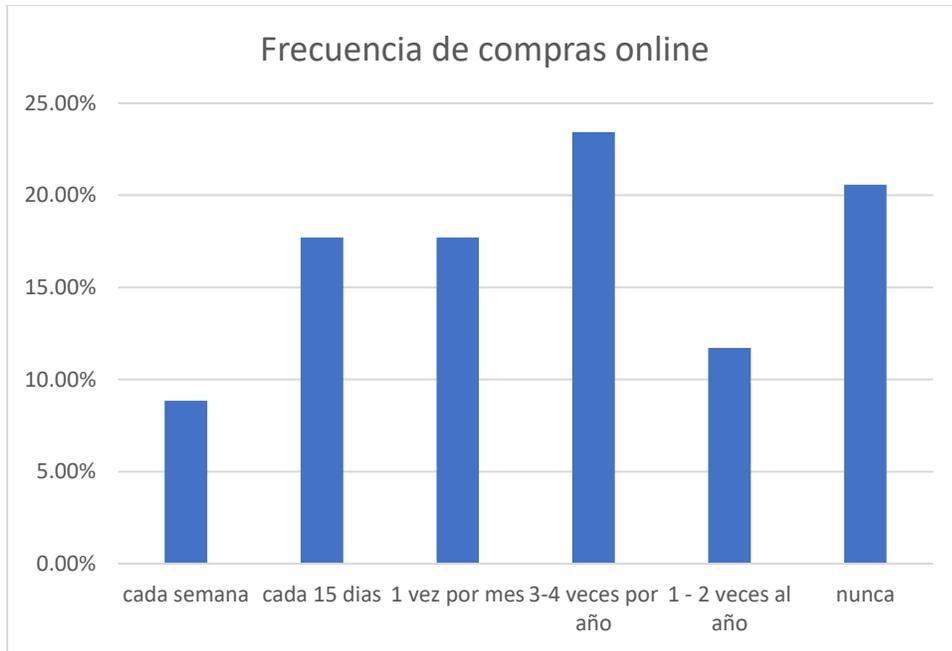
2. Compras Online

Dado que la venta de productos se realizará mediante un ecommerce es necesario conocer los motivos, la frecuencia de compra online y los medios de pago preferidos por los encuestados.

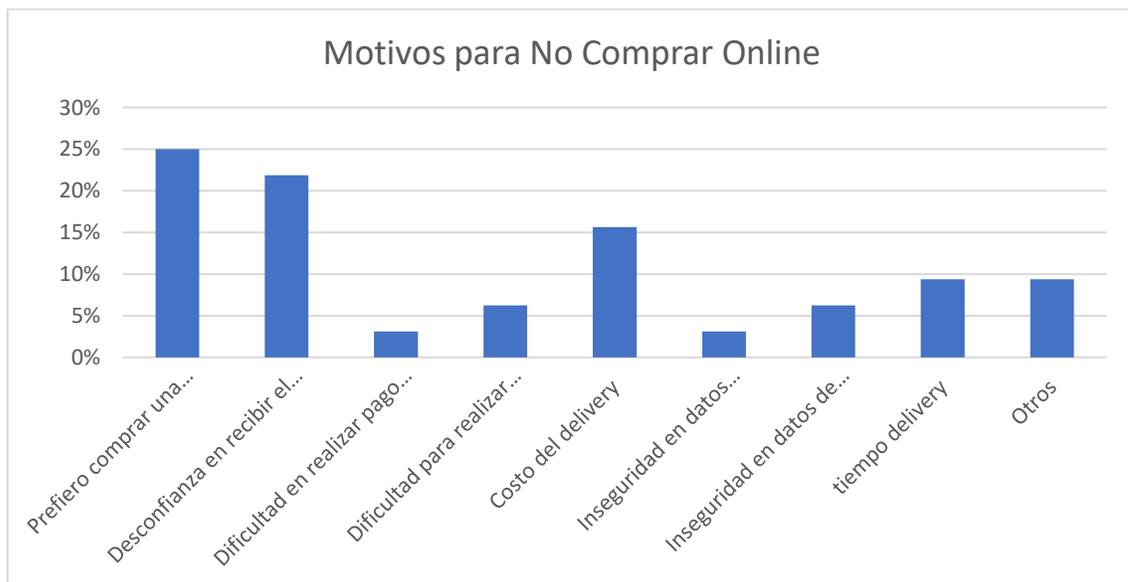
- Los motivos por los que los encuestados realizan compras online son principalmente la comodidad (38%) y el ahorro de tiempo (21%).



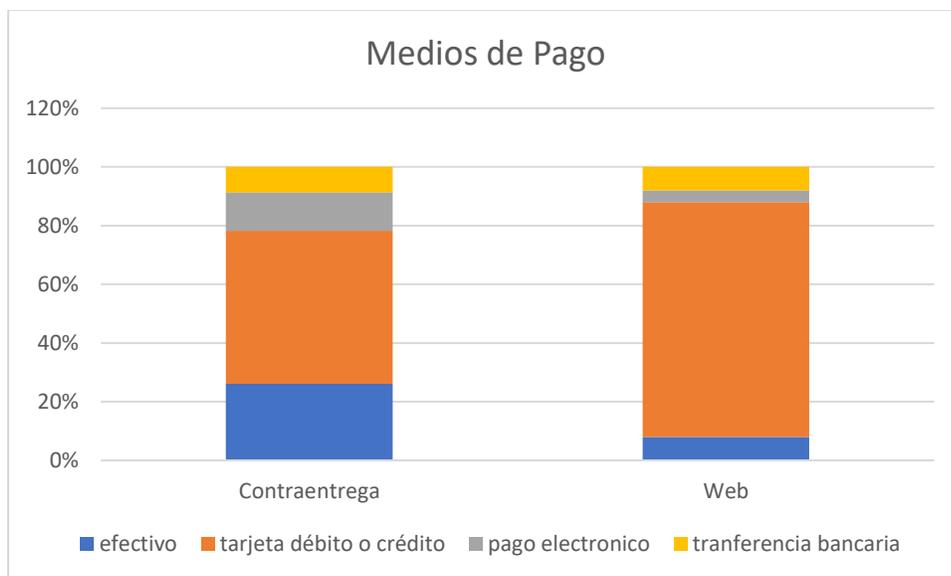
- La frecuencia con que realizan compras online en general es variable. El 2% indicó que realiza compras online 3 a 4 veces por año, el 29% cada quince días, el 52% una vez por mes, y el 8% cada semana.



- Los motivos por los que prefieren no realizar compras online principalmente es la desconfianza en recibir el producto solicitado (22%), el costo del delivery (16%) y la preferencia por tiendas físicas (25%).



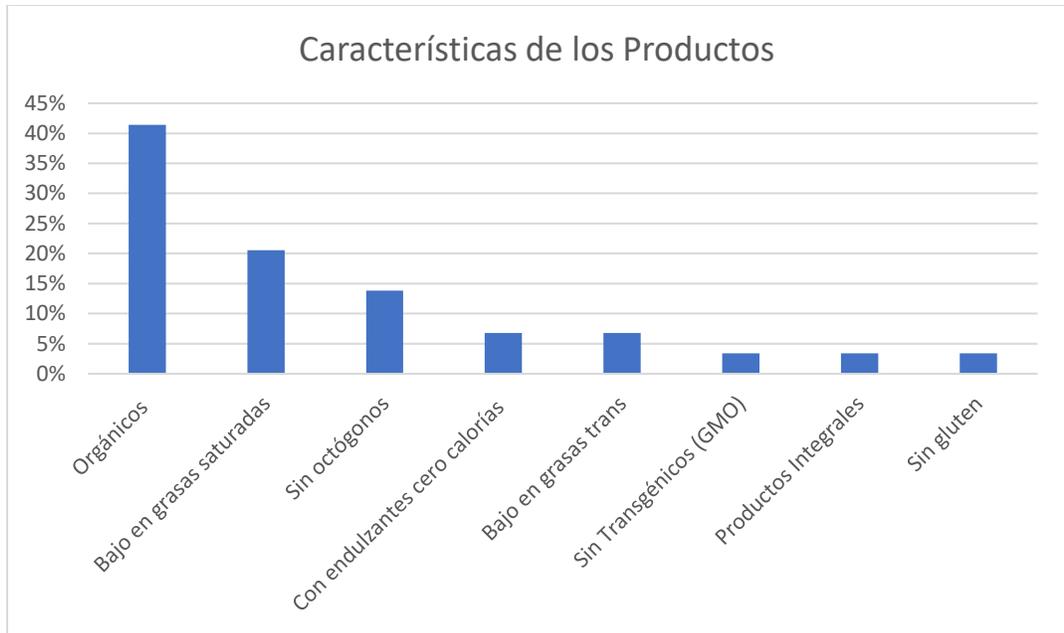
- Los medios de pago preferidos son tarjetas de crédito o débito contra entrega (52%) y por pago en la página web (80%).



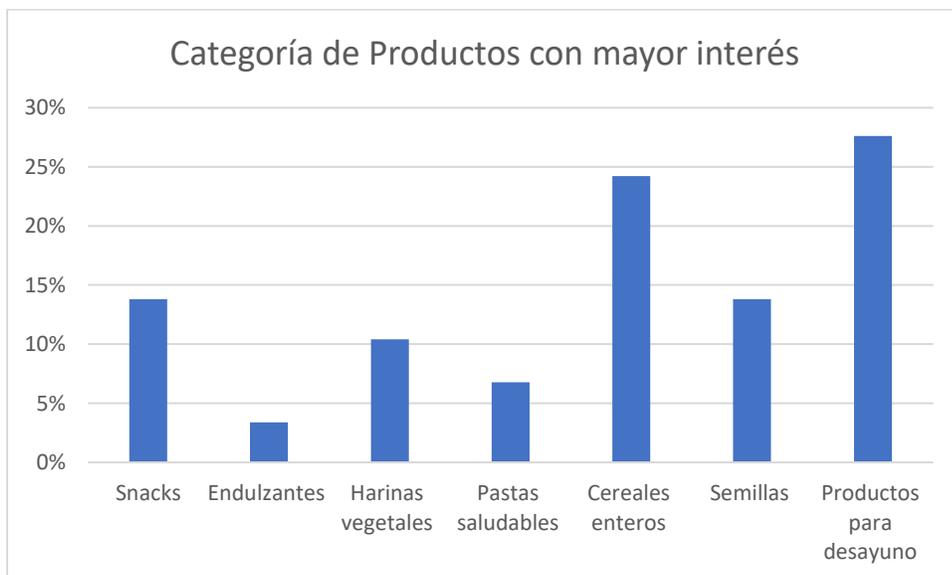
3. Productos para Comercializar

Para el desarrollo del negocio es importante conocer cuáles son los productos que interesan a los consumidores por lo que en esta sección se realizaron preguntas sobre las características de los productos, las categorías de productos de mayor interés y la intención de compra de los productos que podrían comercializarse. No se incluyeron marcas específicas porque las marcas son diversas y la selección de proveedores depende de varios factores que se evaluarán durante la negociación para establecer la relación comercial. Sin embargo, se considera incluir un mix de marcas conocidas por el consumidor debido a su amplia red de distribución en tiendas y supermercados y otras menos conocidas que aún requieren ampliar su red de distribución en Lima metropolitana.

- Las características más importantes de los productos a comercializar son que sean productos orgánicos (41%), bajo en grasa saturadas (21%) y sin octógonos (14%).



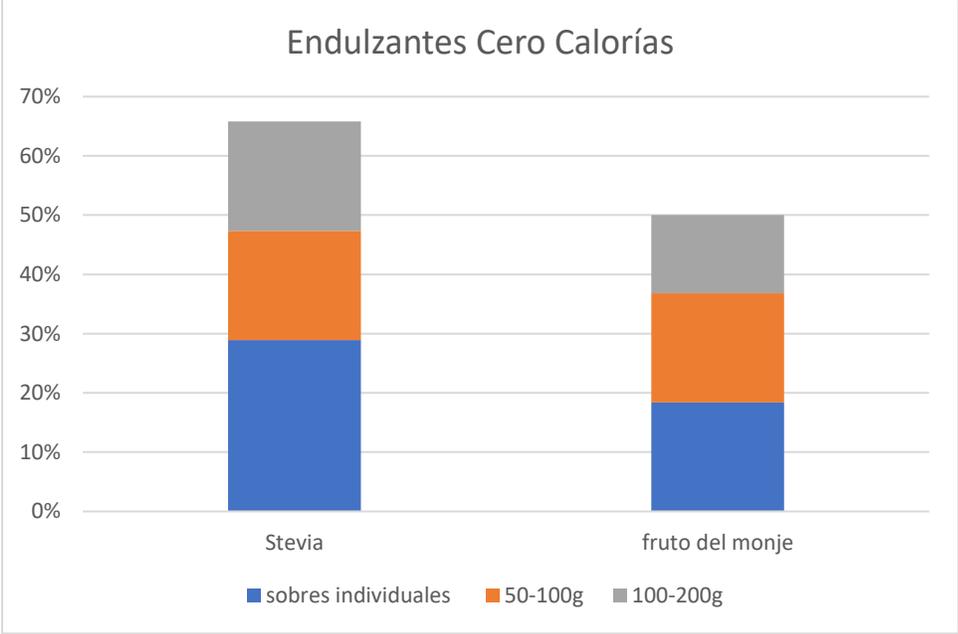
- Las categorías de productos que los encuestados están interesados en consumir con mayor frecuencia son productos para el desayuno (28%), cereales enteros (24%), semillas (14%), snacks (14%) y harinas (10%).



La intención de compra en los productos a comercializar en cada categoría varía según el tipo de producto y el formato. Los criterios para la selección de los productos a comercializar son la intención de compra, el formato y la alta rentabilidad. Según dato

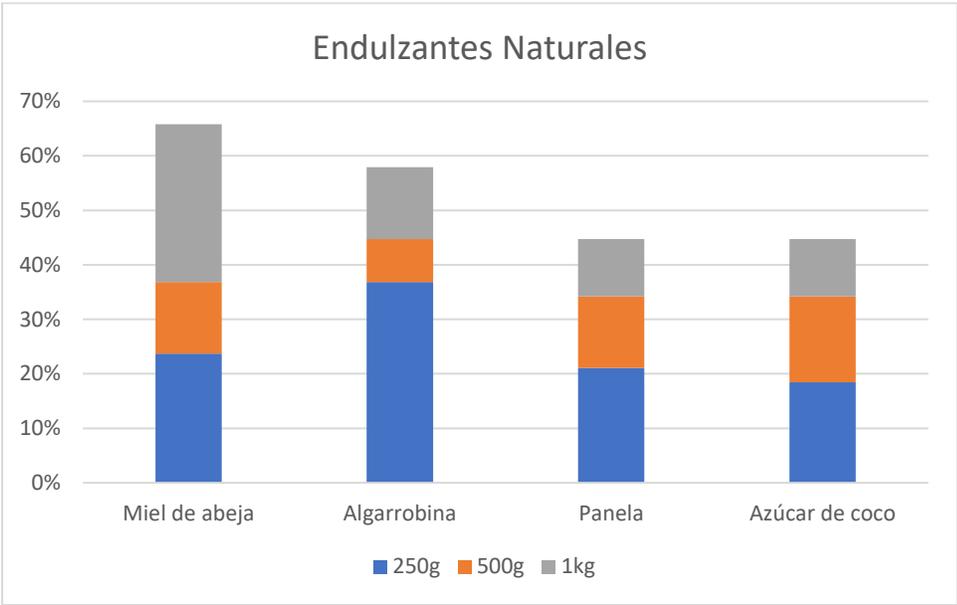
experto, los productos con intención de compra mayor al 20% son importantes para el portafolio por la mayor rotación; sin embargo, se deben incluir algunos productos con menor intención de compra para que la tienda tenga un buen surtido que es una de las características más importantes para los consumidores. Además, se deben incluir los formatos pequeños por varias razones como el menor precio, la mayor rotación, el gran porcentaje de consumidores solteros y la tendencia a la reducción del tamaño de las familias. A continuación, se muestran las gráficas de la intención de compra.

- Los endulzantes más conocidos que no tienen un aporte de calorías significativo en la dieta son la stevia y el fruto del monje con xilitol, que se usan en pequeñas cantidades por su poder endulzante. Estos se comercializan en polvo en varios formatos, pero se han seleccionado aquellos de menor tamaño que son sobres individuales, frascos de 50 a 100g, y frascos de 100 a 200g. La stevia tiene una mayor intención de compra (66%) que el fruto del monje (50%), especialmente en el formato de sobres individuales tal como muestra el gráfico. En este grupo, se han seleccionado para el portafolio de productos la stevia y el fruto del monje en sobres individuales y en frascos de 50 a 100g.

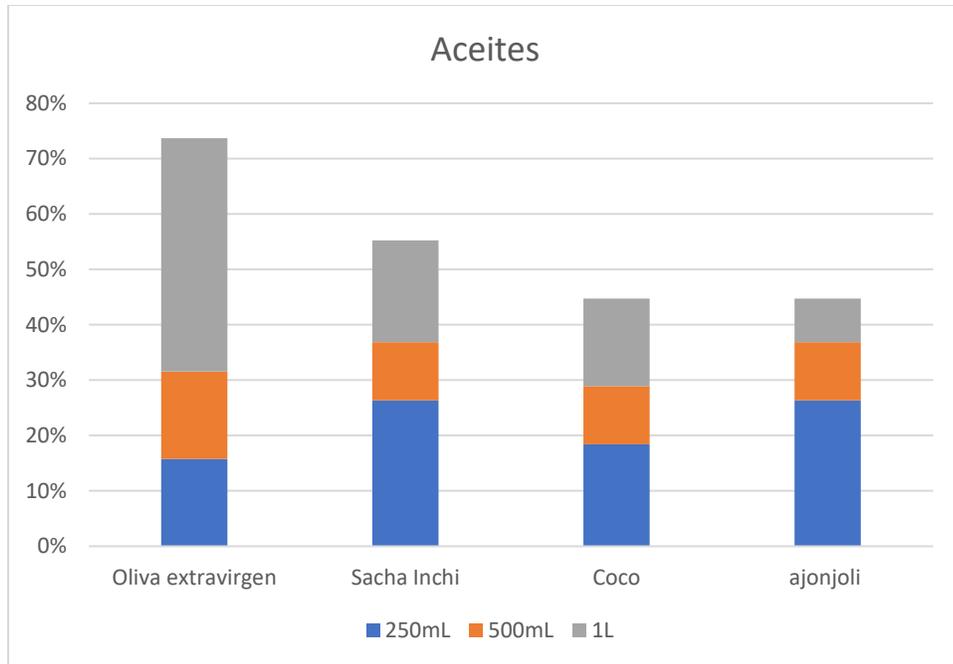


- Los endulzantes naturales más conocidos son la miel de abeja, la algarrobina, panela y el azúcar de coco. Estos se comercializan en varios formatos según el peso y se han

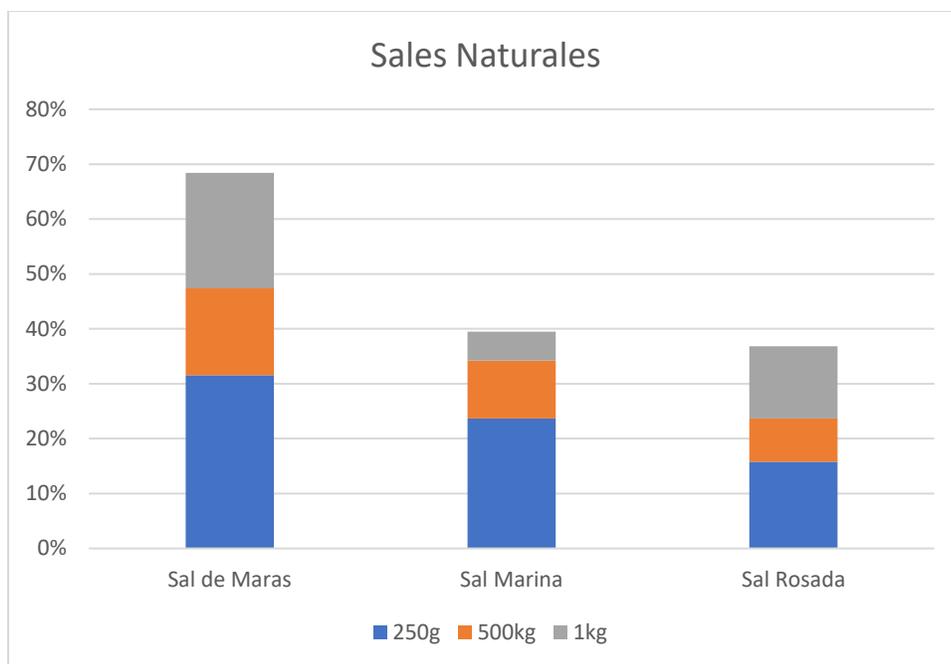
seleccionado los formatos más comunes que son de 250g, 500g y 1kg. La miel de abeja tiene la mayor intención de compra (66%), seguida por la algarrobina (58%) y finalmente la panela y el azúcar de coco tienen ambas la misma intención de compra con 45% tal como muestra el gráfico. En este grupo, se han seleccionado para el portafolio de productos la miel de abeja de 250g y 1kg, la algarrobina de 250g, la panela de 250g y el azúcar de coco de 250g.



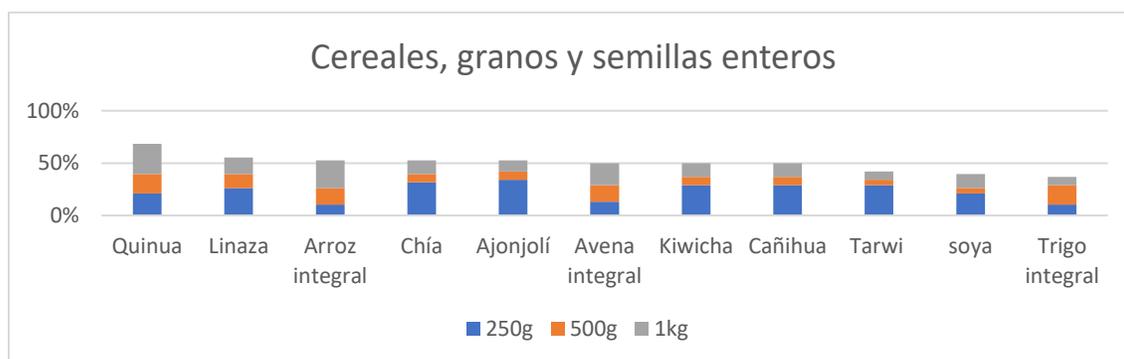
- Los aceites saludables más conocidos son el aceite de oliva, el de sacha inchi, el de coco y el de ajonjolí. Estos se comercializan en varios formatos según el volumen, se han seleccionado los formatos más comunes que son de 250mL, 500mL y 1L. El aceite de oliva extra virgen es el de mayor intención de compra (74%), seguido por el aceite de sacha inchi con 55%, mientras que los demás aceites tienen la misma intención de compra del 45% tal como muestra el gráfico. En este grupo, se han seleccionado para el portafolio de productos el aceite de oliva de 250mL y de 1L, y los demás aceites en formato de 250mL.



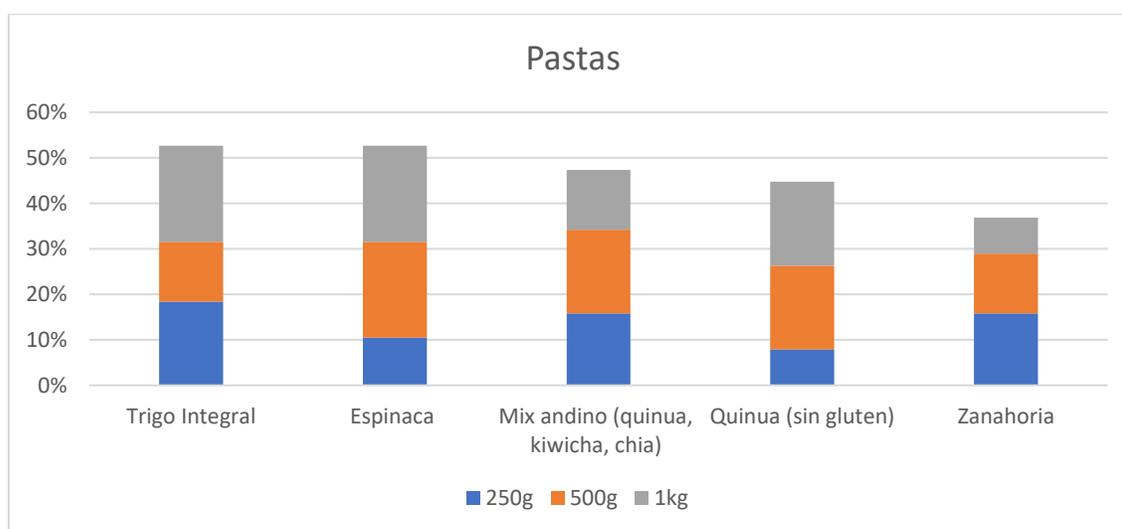
- Las sales naturales más conocidos son la sal de maras, sal marina y sal rosada. Estos se comercializan en varios formatos según el peso, se han seleccionado los formatos más comunes que son de 250g, 500g y 1kg. La sal de maras tiene la mayor intención de compra con 68%, mientras que la sal marina y sal rosada tienen ambas casi 40% de intención de compra tal como muestra el gráfico. En este grupo, se han seleccionado para el portafolio de productos la sal de maras de 250g y 1kg, y las demás sales en formato de 250g.



- En la categoría de cereales, granos y semillas enteros se han seleccionado los más conocidos y consumidos por su alto valor nutricional tal como muestra el gráfico. Estos productos se comercializan en varios formatos según el peso, se han seleccionado los formatos más comunes que son de 250g, 500g y 1kg. El producto con mayor intención de compra es la quinua con 68%, seguida de linaza, arroz integral, chía, ajonjolí, avena integral, kiwicha y cañihua con 50% aproximadamente. Finalmente, el tarwi, la soya y el trigo tienen 40% de intención de compra aproximadamente tal como muestra el gráfico. En este grupo, se han seleccionado para el portafolio todos los productos en formato de 250g excepto arroz, avena y trigo que se incluyen en formato de 500g, y la quinua, arroz y avena en formato de 1kg.



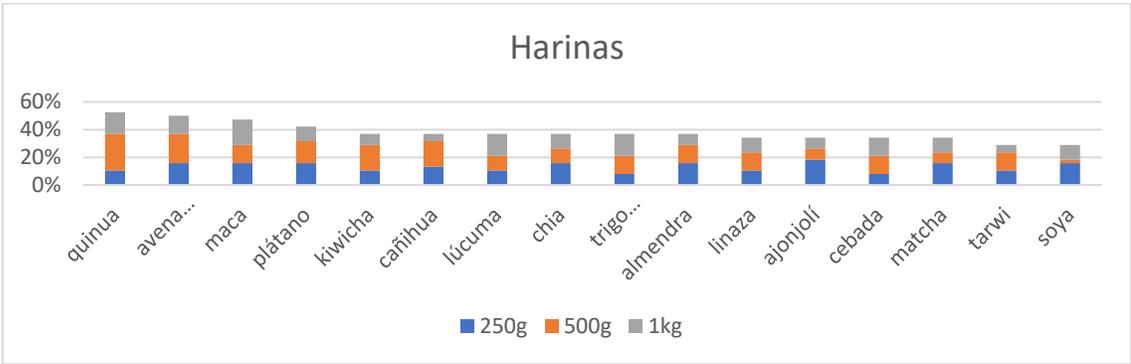
- Las pastas saludables que se comercializan están compuestas por ingredientes diversos como trigo integral, vegetales, quinua, kiwicha y chía en distintos porcentajes para obtener pastas de alto valor nutricional. Estos productos se comercializan en varios formatos según el peso, se han seleccionado los formatos más comunes que son de 250g, 500g y 1kg. La intención de compra de las pastas de trigo y espinaca es de 53%, de la quinua y mix andino es de casi 50% y de la de zanahoria es de 37%. En este grupo, se han seleccionado para el portafolio de productos la pasta de trigo integral de 250g y 1kg, de espinaca y quinua de 500g, de mix andino de 250g y 500g, y de zanahoria de 250g.



- En la categoría de harinas se han seleccionado las más conocidas y consumidas por su alto valor nutricional tal como muestra el gráfico. Estos productos se comercializan en varios formatos según el peso, se han seleccionado los formatos más comunes que son de 250g, 500g y 1kg. Los productos con mayor intención de compra son la harina de quinua, avena integral y maca con aproximadamente 50%, seguidas por las harinas de plátano, kiwicha, cañihua, lúcuma, chía, trigo integral y almendra con 40% aproximadamente. El resto de las harinas tiene una intención de compra de 34%, excepto el tarwi y la soya que tienen sólo 29%.

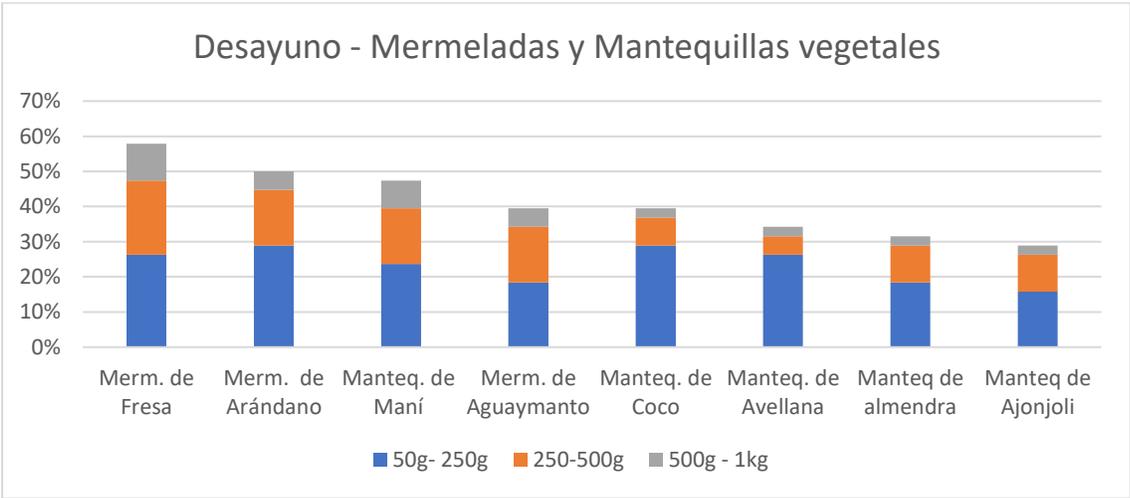
En este grupo, se han seleccionado para el portafolio en el formato de 250g las harinas de maca, plátano, chía, almendra, ajonjolí, matcha y soya; en el formato de 500g las

harinas de quinua, avena integral, kiwicha y cañihua; y en el formato de 1kg las harinas de trigo integral.

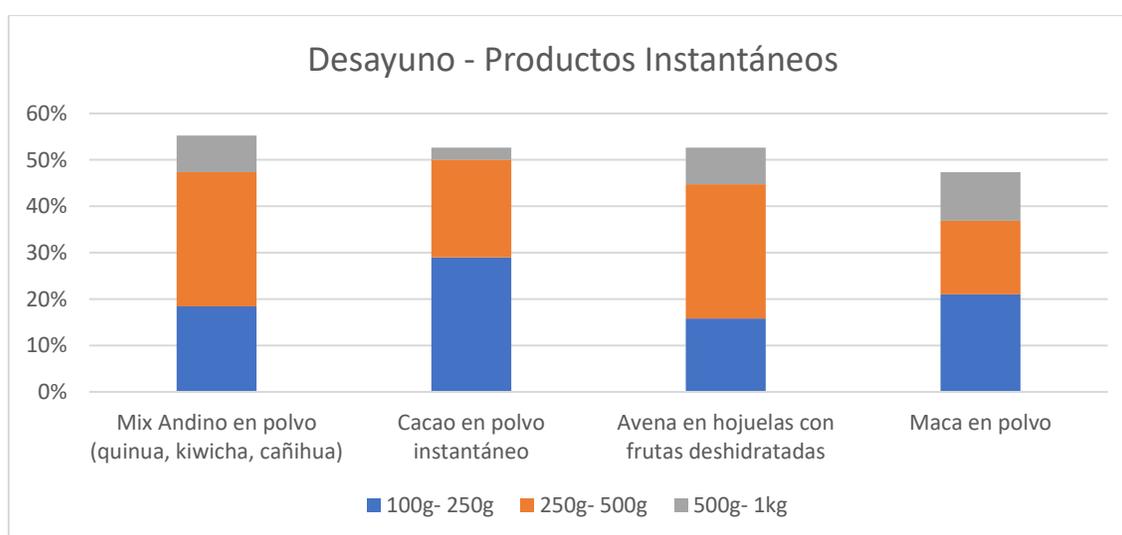


La categoría de productos para el desayuno se ha dividido en tres líneas de productos que son mermeladas y mantequillas vegetales, productos instantáneos, y cereales y granolas.

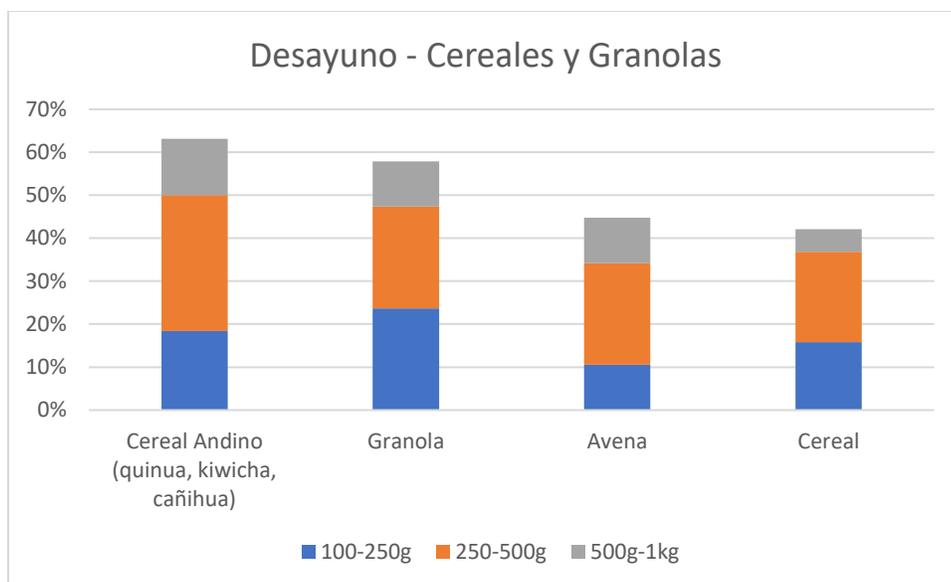
- En la línea de mermeladas y mantequillas vegetales se han seleccionado los formatos de 50g a 250g, 250g a 500g, 500g a 1kg ya que según los proveedores el contenido varía en esos rangos. Por otro lado, se han seleccionado los ingredientes que tienen mayor aceptación en los consumidores. Los productos con mayor intención de compra son la mermelada de fresa (58%), de arándano (50%) y la mantequilla de maní (47%). En este grupo, se han seleccionado para el portafolio todos los productos en formato de 50g a 250g, y la mermelada de fresa en formato de 250g a 500g.



- En la línea de productos instantáneos se han seleccionado los formatos de 100g a 250g, 250g a 500g, 500g a 1kg ya que según los proveedores el contenido varía en esos rangos. Por otro lado, se han seleccionado los ingredientes que tienen mayor aceptación en los consumidores. El producto con mayor intención de compra es el mix andino (mezcla de quinua, kiwicha y cañihua) con 55%, pero los demás productos tienen porcentajes de 50% aproximadamente. En este grupo se han seleccionado para el portafolio todos los productos en formato de 100g a 250g, y en formato de 250g a 500g todos los productos excepto la maca.

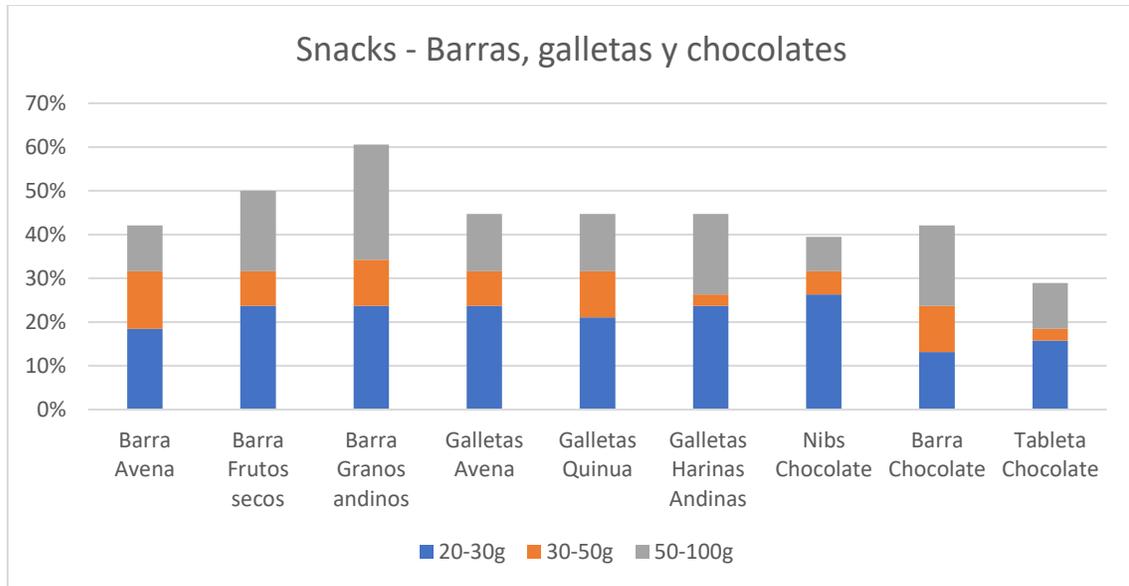


- En la línea de cereales y granolas se han seleccionado los formatos de 100g a 250g, 250g a 500g, 500g a 1kg ya que según los proveedores el contenido varía en esos rangos. Por otro lado, se han seleccionado los ingredientes que tienen mayor aceptación en los consumidores. Los productos con mayor intención de compra son el cereal andino (mezcla de quinua, kiwicha y cañihua) y la granola con 63% y 58%, respectivamente. En este grupo se han seleccionado para el portafolio todos los productos en formato de 250g a 500g, y sólo la granola en formato de 100 a 250g.

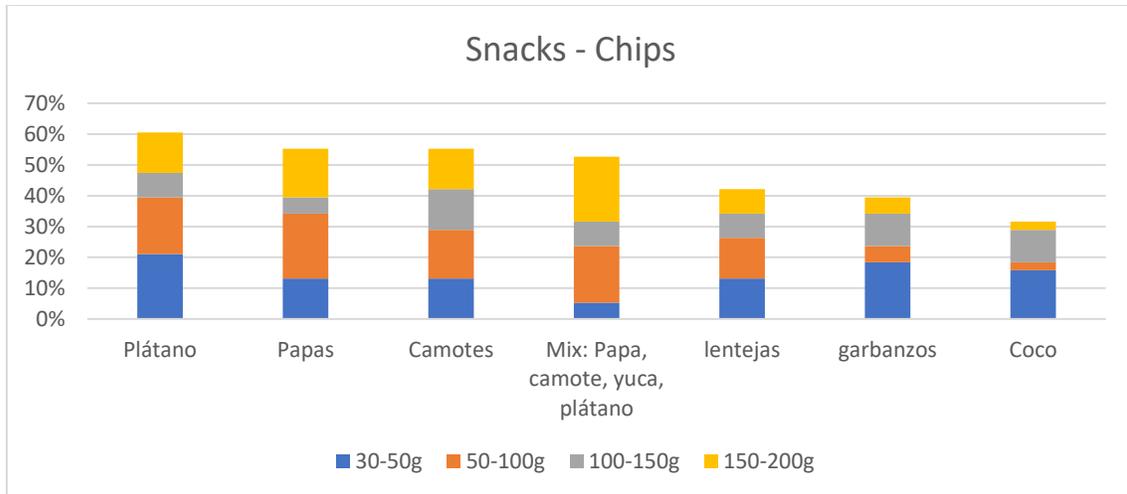


La categoría de snacks se ha dividido en líneas de productos que son barras, galletas, chocolates, chips, frutas deshidratadas y frutos secos.

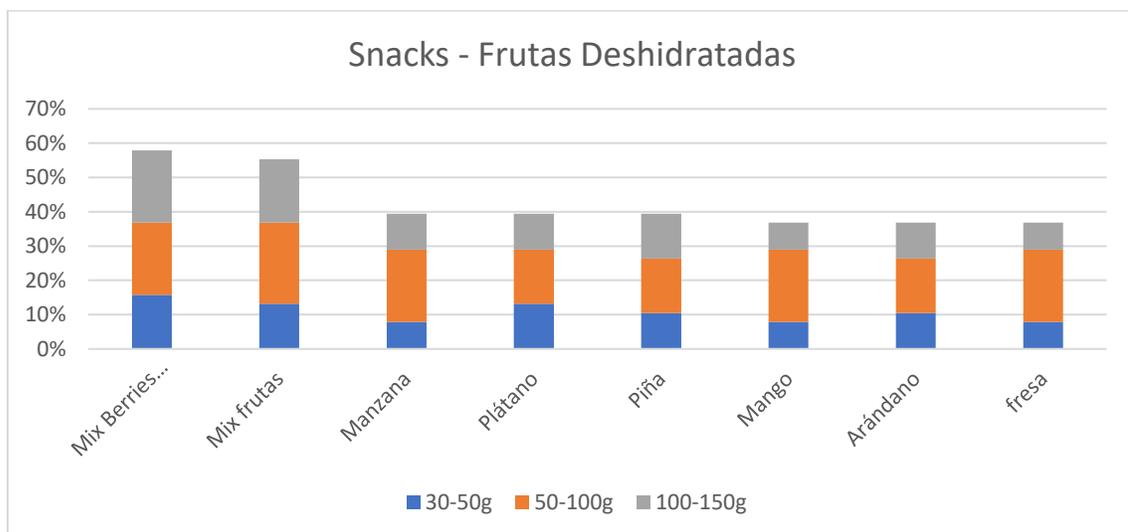
- En la línea de barras, galletas y chocolates se han seleccionado los formatos de 20g a 30g, 30g a 50g, y de 50g a 100g ya que según los proveedores el contenido varía en esos rangos. Por otro lado, se han seleccionado los ingredientes que tienen mayor aceptación en los consumidores. Los productos con mayor intención de compra son la barra de granos andinos (61%), la barra de chocolate (42%) y las galletas (45%). En este grupo, se han seleccionado para el portafolio todos los productos en formato de 20g a 30g, y en formato de 50g a 100g las barras de chocolate y de granos andinos.



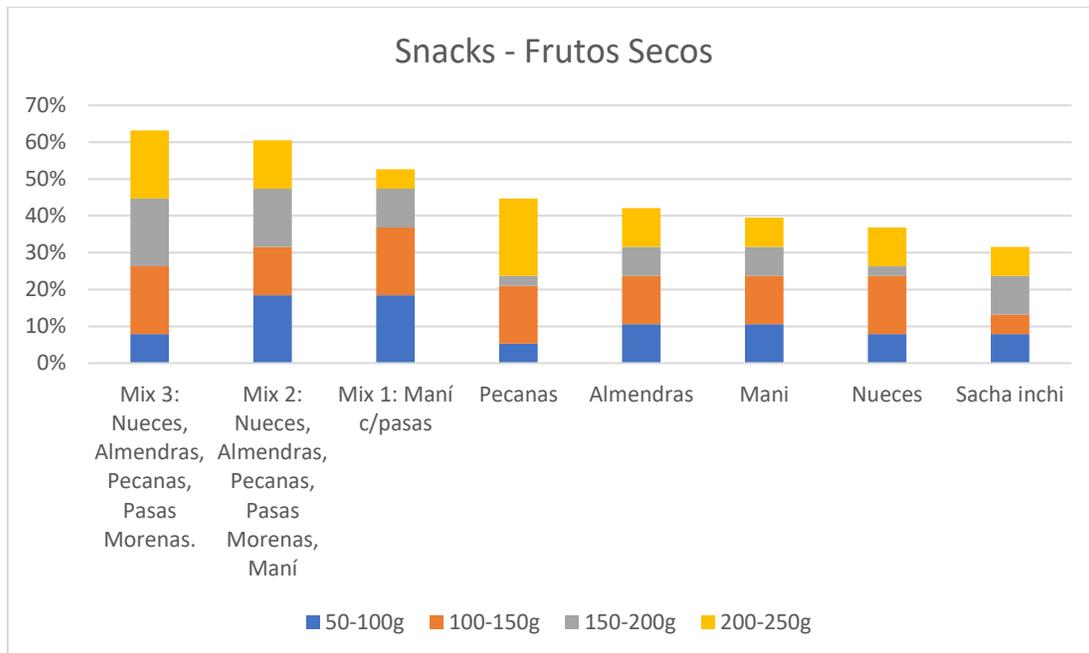
- En la línea de chips se han seleccionado los formatos de 30g a 50g, 50g a 100g, 100g a 150g, y 150g a 200g ya que según los proveedores el contenido varía en esos rangos. Por otro lado, se han seleccionado los ingredientes que tienen mayor aceptación en los consumidores y algunos ingredientes innovadores como lentejas, garbanzos y coco. Los productos con mayor intención de compra son los chips de plátano (61%), chips de papas y camotes (55%), y chips mixtos (53%). Los demás productos tienen casi 40%, excepto el chip de coco que tiene sólo 32% de intención de compra. En este grupo, se han seleccionado para el portafolio en el formato de 30g a 50g los plátano, lenteja, garbanzo y coco; en el formato de 50g a 100g los chips de plátano, papa, camote y mixto; y en formato de 150g a 200g el chip mixto.



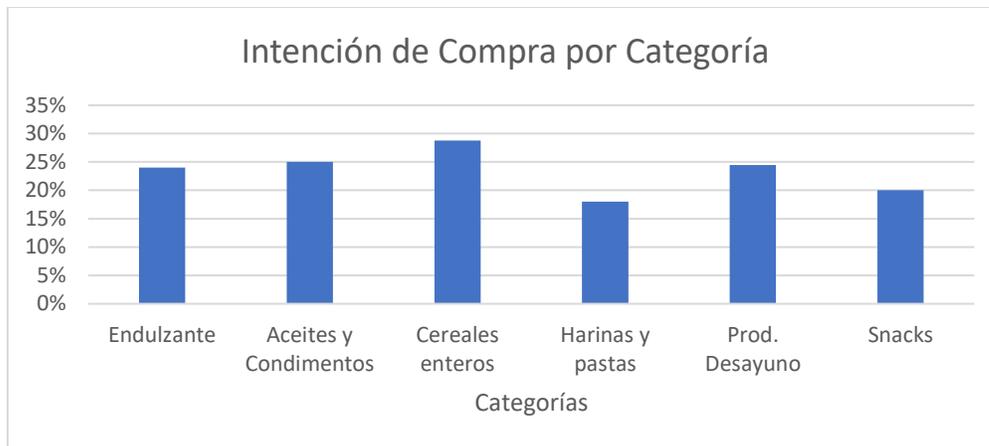
- En la línea de frutas deshidratadas se han seleccionado los formatos de 30g a 50g, 50g a 100g, 100g a 150g ya que según los proveedores el contenido varía en esos rangos. Por otro lado, se han seleccionado los ingredientes que tienen mayor aceptación en los consumidores. Los productos con mayor intención de compra son el mix de berries (aguaymanto y arándanos) con 58% y el mix de frutas con 55%. Los demás productos tienen una intención de compra de 38% aproximadamente. En este grupo, se han seleccionado para el portafolio en el formato de 50g a 100g todos los productos.



- En la línea de frutos secos se han seleccionado los formatos de 50g a 100g, 100g a 150g, 150g a 200g, 200g a 250g ya que según los proveedores el contenido varía en esos rangos. Por otro lado, se han seleccionado los ingredientes que tienen mayor aceptación en los consumidores. Los productos con mayor intención de compra son los mix de frutos secos 2 y 3 con 60% aproximadamente, y el mix 1 con 53%. Los demás productos tienen porcentajes de casi 40%, excepto el sachá inchi tal como muestran el gráfico. En este grupo, se han seleccionado para el portafolio en el formato de 50g a 100g el mix 1 y 2; en el formato de 100g a 150g todos los productos excepto sachá inchi y el mix 2; en el formato de 150g a 200g el mix 3; y en el formato de 200g a 250g el mix 3 y pecanas.



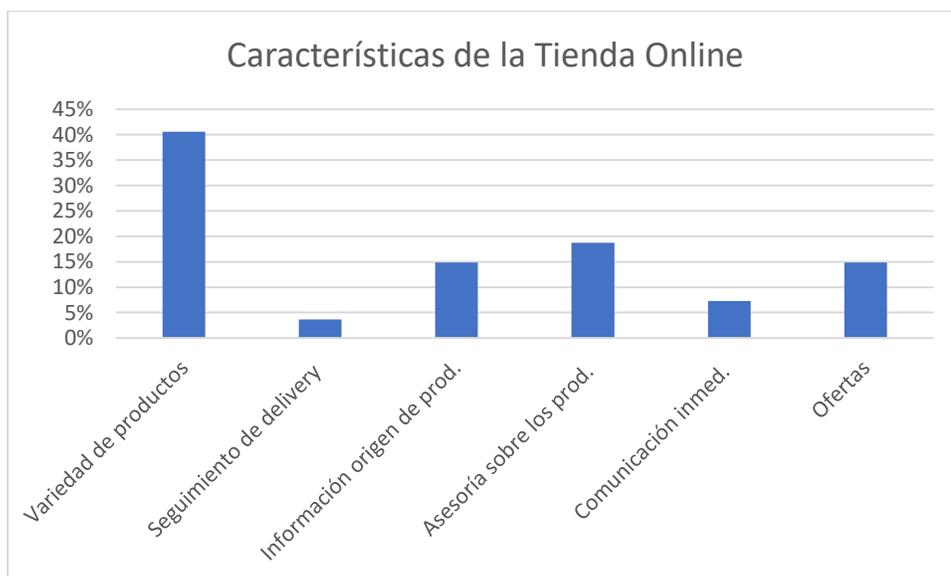
- Finalmente, se ha obtenido la intención de compra por cada categoría según la selección de los productos a comercializar, tal como muestra el gráfico. La categoría con mayor intención de compra son los cereales enteros con 29%, seguido de aceites y condimentos con 25%, productos para desayuno y endulzantes con 24%, snacks 20%, harinas y pastas con 18%



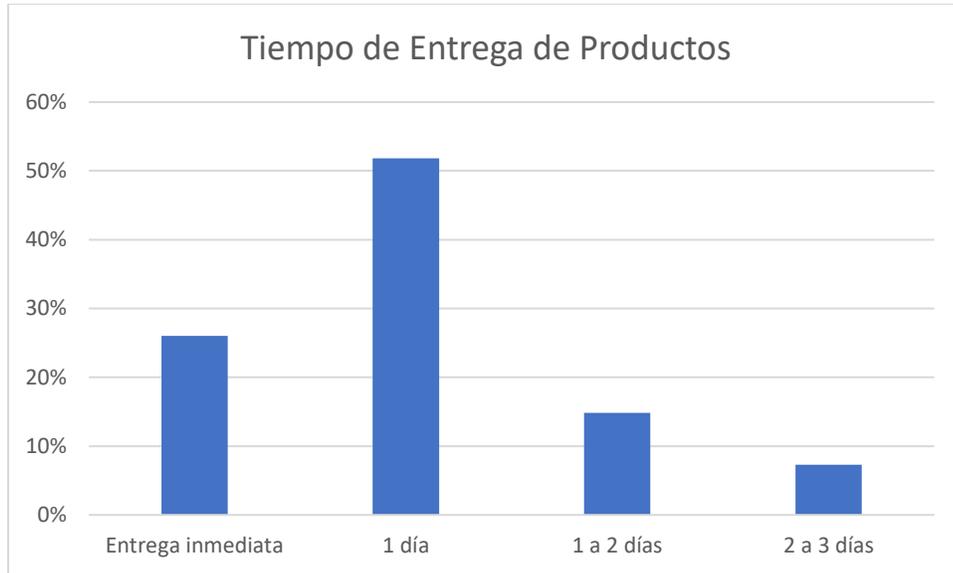
4. Propuesta de Negocio

Para conocer las preferencias de los encuestados se realizaron preguntas para definir las características más importantes de la propuesta de negocio.

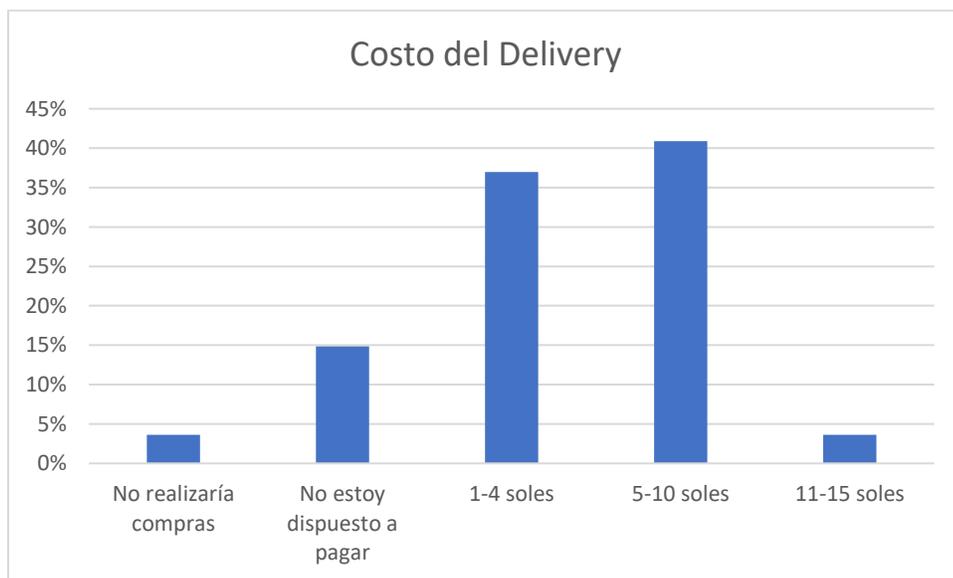
- La característica más importante para los encuestados en una tienda online es la variedad de productos con 41%. Otras características importantes son la asesoría sobre el uso e información sobre el origen de los productos.



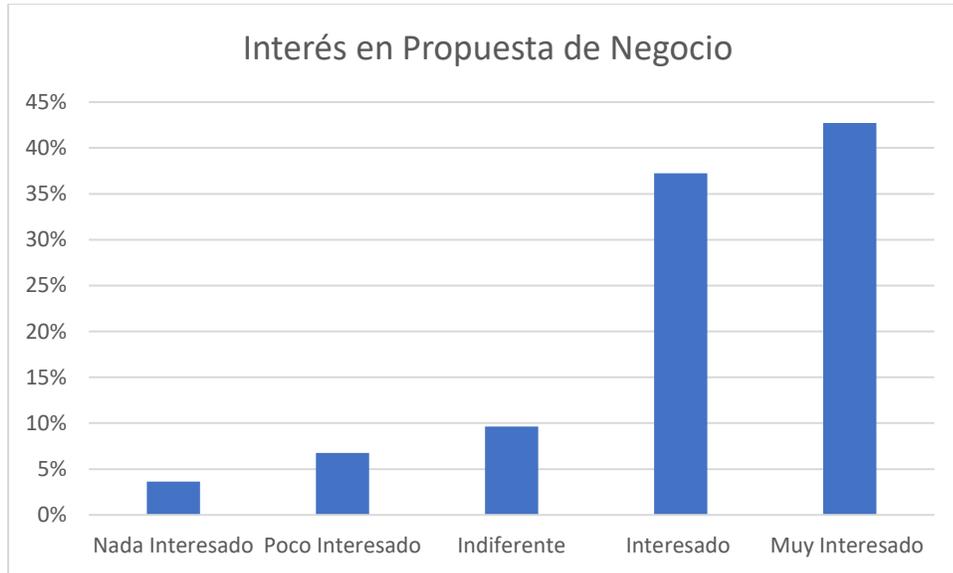
- El tiempo que toma el delivery de los productos es un factor importante para la propuesta de negocio. El 52% de encuestados indicó que le gustaría recibir los productos en el plazo de un día, y el 26% prefiere la entrega inmediata tal como muestra el gráfico.



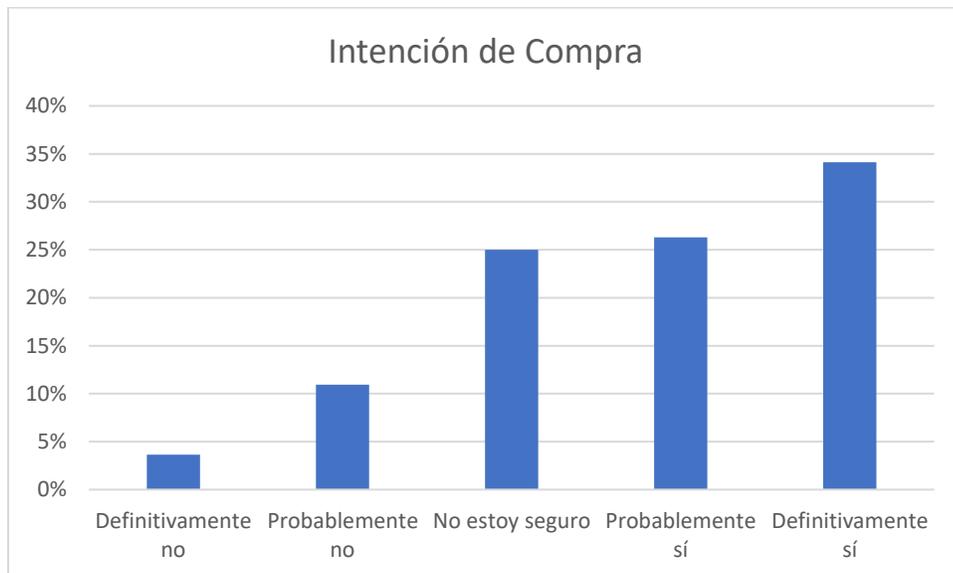
- El costo del delivery es un cargo que será asumido por el cliente, por lo que es importante conocer cuál es el rango de precio que está dispuesto a pagar el consumidor. El 41% de encuestados están dispuestos a pagar entre 5 y 10 soles, el 37% entre 1 y 4 soles, y el 15% no está dispuesto a pagar por el delivery.



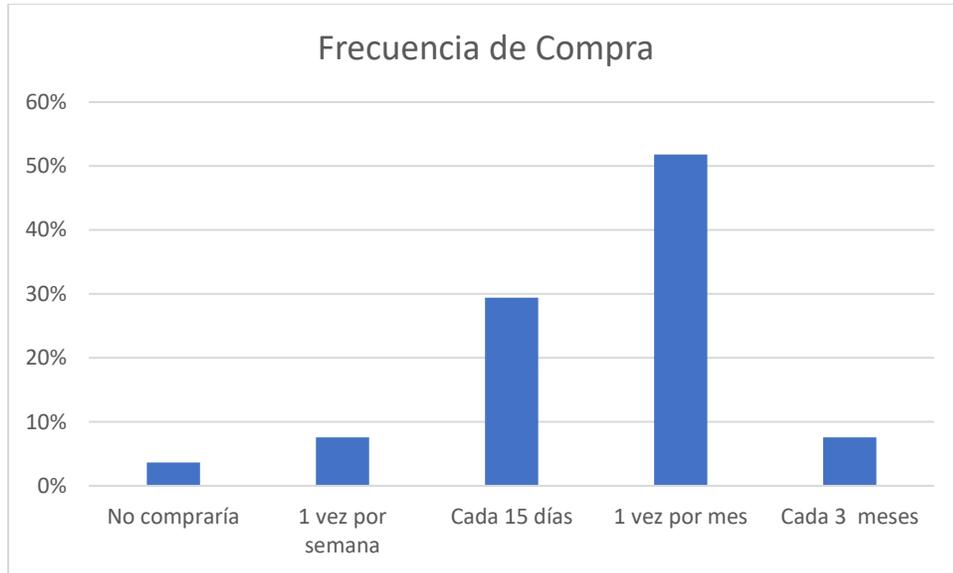
- El interés de los encuestados en la propuesta de negocio es alta, el 80% aproximadamente está interesado o muy interesado en la propuesta de negocio, tal como muestra el gráfico.



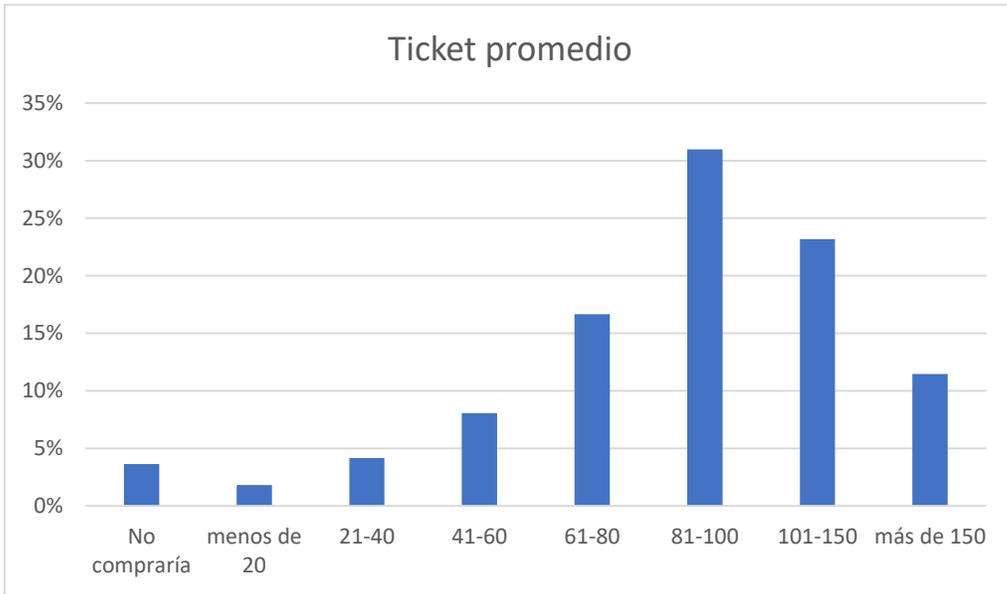
- La intención de compra es de 60% aproximadamente considerando las respuestas de los encuestados que seleccionaron las opciones definitiva y probablemente sí. Además, hay un 25% de encuestados que no está seguro tal como muestra el gráfico.



- La frecuencia de compra más alta es mensual con 52%, seguida por las compras quincenales con 29%. Además, el 4% de encuestados indicó que no realizaría ninguna compra, tal como muestra el gráfico.



- El ticket promedio por compra realizada se dividió en rangos. El 17% de encuestados indicó que su ticket se encontraría en el rango de 61 a 80 soles, el 23% indicó que tendría un ticket en el rango de 101 a 150 soles y el 31% indicó que su ticket se encontraría entre 81 a 100 soles, tal como muestra el gráfico. Sólo el 11% de encuestados considera que su compra excedería los 150 soles.



ANEXO XI. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Tabla XI.1 *Portafolio de productos*

Categoría	Línea	Productos	Formato 1	Formato 2
Endulzantes	Cero Calorías	Stevia	sobres individuales	50-100g
		Fruto del monje	sobres individuales	50-100g
	Naturales	Miel de abeja	250g	1kg
		Algarrobina	250g	
		Panela	250g	
		Azúcar de coco	250g	
Aceites y Condimentos	Aceites orgánicos, extravirgen	Oliva	250mL	1L
		Sacha Inchi	250mL	
		Coco	250mL	
		Ajonjoli	250mL	
	Condimentos naturales	Sal de Maras	250g	1kg
Sal Marina		250g		
Sal Rosada		250g		
Cereales, granos andinos y semillas	Cereales	Trigo integral	500g	
		Arroz integral	1kg	
		Avena integral	500g	1kg
	Granos andinos	Quinoa	250g	1kg
		Kiwicha	250g	
		Cañihua	250g	
		Tarwi	250g	
		Soya	250g	
	Semillas	Chía	250g	
Ajonjolí		250g		
Linaza		250g		
Harinas y Pastas	Pastas	Trigo Integral	250g	1kg
		Espinaca	500g	
		Mix andino (quinua, kiwicha, chia)	250g	500g
		Quinoa (sin gluten)	500g	
		Zanahoria	250g	
	Harinas de granos andinos	Quinoa	500g	
		Kiwicha	500g	
		Cañihua	500g	
	Harinas de frutas	Lúcuma	250g	
		Plátano	250g	
	Harinas de semillas	Chía	250g	
		Ajonjolí	250g	
	Harinas diversas	Avena integral	500g	
		Maca	250g	
		Trigo integral	1kg	
Almendra		250g		
Matcha		250g		
		Soya	250g	

Categoría	Línea	Productos	Formato 1	Formato 2
Desayuno	Mermeladas sin azúcar refinada	Merm. de Fresa	50g- 250g	250-500g
		Merm. de Arándano	50g- 250g	
		Merm. de Aguaymanto	50g- 250g	
	Mantequillas vegetales	Manteq. de Maní	50g- 250g	
		Manteq. de Coco	50g- 250g	
		Manteq. de Avellana	50g- 250g	
		Manteq de almendra	50g- 250g	
		Manteq de Ajonjolí	50g- 250g	
	Desayuno Instantáneo	Mix Andino en polvo (quinua, kiwicha, cañihua)	100g- 250g	250g- 500g
		Cacao en polvo instantáneo	100g- 250g	250g- 500g
		Avena en hojuelas con frutas deshidratadas	100g- 250g	250g- 500g
		Maca en polvo	100g- 250g	
	Cereales y Granolas	Cereal Andino (quinua, kiwicha, cañihua)	250-500g	
Granolas		100-250g	250-500g	
Cereales		250-500g		
Snacks	Barras energéticas	Barra Avena	20-30g	
		Barra Frutos secos	20-30g	
		Barra Granos andinos	20-30g	50-100g
	Galletas saludables	Galletas Avena	20-30g	
		Galletas Quinua	20-30g	
		Galletas Harinas Andinas	20-30g	
	Chocolate orgánico	Nibs Chocolate	20-30g	
		Barra Chocolate	20-30g	50-100g
		Tableta Chocolate	20-30g	
	Chips	Plátano	30-50g	50-100g
		Papas	50-100g	
		Camotes	50-100g	
		Mix: Papa, camote, yuca, plátano	50-100g	150-200g
		lentejas	30-50g	
		garbanzos	30-50g	
		Coco	30-50g	
	Frutas deshidratadas	Mix Berries (arándano y aguaymanto)	50-100g	
		Mix frutas	50-100g	
		Manzana	50-100g	
		Plátano	50-100g	
		Piña	50-100g	
Mango		50-100g		
Arándano		50-100g		
fresa		50-100g		
Frutos Secos	Mix 3: Nueces, Almendras, Pecanas, Pasas Morenas.	100-150g	150-200g	
	Mix 2: Nueces, Almendras, Pecanas, Pasas Morenas, Maní	50-100g		
	Mix 1: Maní c/pasas	50-100g	100-150g	
	Pecanas	100-150g	200-250g	
	Almendras	100-150g		
	Mani	100-150g		
	Nueces	100-150g		

Elaboración: Autora de la Tesis

ANEXO XII. MODELO DE SITIO WEB

Figura XIII.1. Modelo de sitio web de La Sanita



Políticas

[Delivery](#)

[Términos y Condiciones](#)

[Privacidad](#)

[Medios de pago](#)

[Libro de Reclamaciones](#)

Nuestra Familia

[Nuestro Equipo](#)

[Nuestros Clientes](#)

[Nuestras Marcas](#)

[Nuestros Socios](#)

[Brindando Salud \(RSE\)](#)

Eventos

[Calendario](#)

[Talleres](#)

[Entrevistas](#)

Reviews de Nuestros Clientes

María

Al fin puedo pedir productos saludables y recibirlos en mi casa. 100% recomendado



Elaboración: Autora de la Tesis

ANEXO XIII. PRECIOS Y MÁRGENES POR PRODUCTO

Las tablas XIII.1 al XIII.6 contienen los precios y márgenes por cada producto. Los precios de venta y el costo del producto incluyen el impuesto general a la venta (IGV).

Tabla XIII.1. Precios y márgenes de la categoría Endulzantes

Categoría	Línea	Productos	Formato	Precio Venta (PEN)	Costo Producto (PEN)	Utilidad Bruta (PEN)	Margen Bruto (%)
Endulzantes	Cero Calorías	Stevia en polvo	sobres individuales	16.00	11.00	2.12	16%
			50-100g	16.00	11.00	2.12	16%
		Fruto del monje en polvo	sobres individuales	29.00	21.00	2.78	12%
			50-100g	11.25	7.90	1.33	14%
	Naturales	Miel de abeja	250g	17.50	12.00	2.35	16%
			1kg	62.00	43.50	7.34	14%
		Algarrobina	250g	8.00	5.00	1.56	24%
		Panela organica	250g	3.50	2.10	0.77	27%
Azúcar de coco orgánico		250g	13.50	9.50	1.57	14%	

Elaboración: Autora de la Tesis

Tabla XIII.2. Precios y márgenes de la categoría Aceites y Condimentos

Categoría	Línea	Productos	Formato	Precio Venta (PEN)	Costo Producto (PEN)	Utilidad Bruta (PEN)	Margen Bruto (%)
Aceites y Condimentos	Aceites orgánicos extravirgen	Oliva extravirgen	250mL	20.00	13.00	3.40	21%
			1L	40.00	26.00	6.80	21%
		Sacha Inchi	250mL	26.00	17.50	3.82	18%
		Coco extravirgen, orgánico	250mL	25.00	16.50	4.00	20%
		ajonjolí extravirgen	250mL	26.90	17.50	4.56	21%
	Sales naturales	Sal de Maras	250g	6.00	3.75	1.17	24%
			1kg	20.00	14.00	2.40	15%
		Sal Marina	250g	10.00	6.60	1.60	20%
Sal Rosada		250g	14.00	8.00	3.48	30%	

Elaboración: Autora de la Tesis

Tabla XIII.3. Precios y márgenes de la categoría Cereales, granos y semillas enteros

Categoría	Línea	Productos	Formato	Precio Venta (PEN)	Costo Producto (PEN)	Utilidad Bruta (PEN)	Margen Bruto (%)
Cereales, granos y semillas enteros	Cereales integrales y orgánicos	Trigo integral	500g	10.90	7.10	1.84	21%
		Arroz integral	1kg	14.50	9.60	2.29	19%
		Avena integral	500g 1kg	9.30 17.30	5.90 11.70	1.73 2.49	23% 18%
	Granos enteros orgánicos	Quinoa	250g 1kg	6.00 24.00	3.80 16.20	1.12 3.48	23% 18%
		Kiwicha	250g	8.00	5.10	1.46	22%
		Cañihua	250g	8.00	5.10	1.46	22%
		Soya	250g	8.00	5.10	1.46	22%
		Tarwi	250g	8.00	5.10	1.46	22%
		Chía	250g	6.00	3.90	1.02	21%
	Semillas orgánicas	Ajonjolí	250g	6.00	3.90	1.02	21%
		Linaza	250g	6.00	3.90	1.02	21%

Elaboración: Autora de la Tesis

Tabla XIII.4. Precios y márgenes de la categoría Harinas y pastas

Categoría	Línea	Productos	Formato	Precio Venta (PEN)	Costo Producto (PEN)	Utilidad Bruta (PEN)	Margen Bruto (%)
Harinas y Pastas	Pastas orgánicas	Trigo Integral	250g 1kg	12.00 36.00	8.40 25.20	1.44 4.32	15% 15%
		Espinaca	500g	19.20	13.00	2.74	17%
		Mix andino (quinua, kiwicha, chia)	250g	6.40	4.10	1.15	22%
			500g	11.50	7.20	2.23	24%
			500g	11.50	7.20	2.23	24%
		Zanahoria	250g	12.00	8.00	1.84	19%
		Harinas andinas orgánicas	quinua	500g	16.00	11.00	2.12
	kiwicha		500g	16.00	11.00	2.12	16%
	cañihua		500g	16.00	11.00	2.12	16%
	Harinas de frutas orgánicas	lúcuma	250g	16.00	10.00	3.12	24%
		plátano	250g	8.90	5.50	1.80	25%
	Harinas de semillas orgánicas	chia	250g	16.00	10.00	3.12	24%
		ajonjolí	250g	16.00	10.00	3.12	24%
	Harinas orgánicas diversas	avena integral	500g	12.00	7.50	2.34	24%
		maca	250g	16.00	11.00	2.12	16%
		trigo integral	1kg	46.80	31.50	6.88	18%
		almendra	250g	22.00	15.00	3.04	17%
		matcha	250g	44.90	29.00	7.82	21%
	soya	250g	7.80	5.10	1.30	20%	

Elaboración: Autora de la Tesis

Tabla XIII.5. Precios y márgenes de la categoría Desayuno

Categoría	Línea	Productos	Formato	Precio Venta (PEN)	Costo Producto (PEN)	Utilidad Bruta (PEN)	Margen Bruto (%)
Desayuno	Mermeladas sin azúcar refinada	Merm. de Fresa	50g- 250g	15.00	9.30	3.00	20%
			250-500g	17.00	10.50	3.44	20%
		Merm. de Arándano	50g- 250g	15.00	9.30	3.00	20%
		Merm. de Aguaymanto	50g- 250g	15.00	9.30	3.00	20%
	Mantequillas vegetales	Manteq. de Maní	50g- 250g	5.70	3.90	0.77	14%
		Manteq. de Maní	50g- 250g	18.00	10.50	4.26	24%
		Manteq. de Coco	50g- 250g	19.00	11.00	4.58	24%
		Manteq. de Avellana	50g- 250g	6.90	4.30	1.36	20%
		Manteq. de Avellana	250g- 500g	23.00	12.90	5.96	26%
		Manteq. de almendra	50g- 250g	8.20	5.20	1.52	19%
		Manteq. de almendra	50g- 250g	26.00	14.50	6.82	26%
		Manteq. de Ajonjolí	50g- 250g	19.00	11.00	4.58	24%
	Desayuno Instantáneo	Mix Andino en polvo (quinua, kiwicha, cañihua)	100g- 250g	10.00	6.10	2.10	21%
			250g- 500g	16.00	9.50	3.62	23%
		Cacao en polvo instantáneo orgánico	100g- 250g	16.00	9.70	3.42	21%
			250g- 500g	31.00	18.70	6.72	22%
		Avena en hojuelas con frutas deshidratadas	100g- 250g	4.80	3.00	0.94	20%
			250g- 500g	9.60	6.00	1.87	20%
	Maca en polvo	100g- 250g	10.00	6.10	2.10	21%	
	Cereales y Granolas orgánicos	Cereal Andino (con quinua, kiwicha, cañihua)	250-500g	23.90	14.30	5.30	22%
			Cereal	250-500g	12.90	8.97	1.61
		Granola	100-250g	12.50	9.30	0.95	8%
			250-500g	22.00	15.40	2.64	12%

Elaboración: Autora de la Tesis

Tabla XIII.6. Precios y márgenes de la categoría Snacks

Categoría	Línea	Productos	Formato	Precio Venta (PEN)	Costo Producto (PEN)	Utilidad Bruta (PEN)	Margen Bruto (%)
Snacks	Barras de cereales	Barra Avena	20-30g	2.50	1.60	0.45	18%
		Barra Frutos secos	20-30g	3.10	1.90	0.64	21%
		Barra Granos andinos	20-30g	3.10	1.90	0.64	21%
	Galletas	Barra Granos andinos	50-100g	5.90	3.89	0.94	16%
		Galletas Avena	20-30g	2.50	1.70	0.35	14%
		Galletas Quinua	20-30g	3.90	2.73	0.47	12%
	Chocolates orgánicos	Galletas Harinas Andinas	20-30g	2.00	1.40	0.24	12%
		Nibs Chocolate	20-30g	2.50	1.70	0.35	14%
		Barra Chocolate	20-30g	5.50	3.50	1.01	18%
	Chips variados	Barra Chocolate	50-100g	11.80	7.00	2.68	23%
		Tableta Chocolate	20-30g	3.20	1.90	0.72	23%
		Plátano	30-50g	1.50	0.90	0.33	22%
			50-100g	5.30	3.10	1.25	24%
		Papas	50-100g	5.30	3.10	1.25	24%
		Camotes	50-100g	5.30	3.10	1.25	24%
		Mix: Papa, camote, yuca, plátano	50-100g	5.30	3.10	1.25	24%
			150-200g	9.30	5.80	1.83	20%
		lentejas	30-50g	3.30	2.00	0.71	21%
		garbanzos	30-50g	3.30	2.00	0.71	21%
	Coco	30-50g	4.20	2.60	0.84	20%	
	Frutas deshidratadas	Mix Berries (arándano y aguaymanto)	50-100g	11.00	7.50	1.52	14%
		Mix frutas	50-100g	11.00	7.50	1.52	14%
		Manzana	50-100g	11.00	7.50	1.52	14%
		Plátano	50-100g	11.00	7.50	1.52	14%
		Piña	50-100g	11.00	7.50	1.52	14%
		Mango	50-100g	11.00	7.50	1.52	14%
		Arándano	50-100g	11.00	7.50	1.52	14%
		fresa	50-100g	11.00	7.50	1.52	14%
	Frutos Secos	Mix 3: Nueces, Almendras, Pecanas, Pasas Morenas.	100-150g	5.50	3.30	1.21	22%
			150-200g	10.50	5.90	2.71	26%
			200-250g	16.00	9.20	3.92	25%
		Mix 2: Nueces, Almendras, Pecanas, Pasas Morenas, Maní	50-100g	4.30	2.90	0.63	15%
		Mix 1: Maní c/pasas	50-100g	2.10	1.30	0.42	20%
100-150g			3.20	1.90	0.72	23%	
Pecanas peladas		100-150g	11.50	6.80	2.63	23%	
		200-250g	29.60	16.50	7.77	26%	
Almendras		100-150g	12.00	7.10	2.74	23%	
Maní		100-150g	3.20	1.90	0.72	23%	
Nueces	100-150g	8.50	5.10	1.87	22%		

Elaboración: Autora de la Tesis

ANEXO XIV. POLÍTICA DE OFERTAS

Tabla XIV.1. Modelo de Ofertas

Categoría	Margen Comercial medio	Oferta
Snacks	19%	Por la compra de 50 soles en snacks, gratis una pasta de zanahoria de 250g.
Desayuno	20%	Por la compra de 50 soles en snacks, 10% de descuento en endulzantes.
Snacks	19%	3 paquetes de frutas deshidratadas por 30 soles.

Elaboración: Autora de la tesis

ANEXO XV. MICRO INFLUENCERS

Tabla XV.1. Micro influencers enfocados en estilo de vida saludable en Perú

Nombre	Cuenta en Instagram	Temas de interés	Seguidores	Engagement Rate
Giannina Dongo (Nutricionista)	@gdongonutrición	Salud y Fitness	6.9K	2.70%
Andrea Luna (Nutricionista)	@coloreandotunutrición	Salud y Bienestar	7.6K	2.20%
Andrea Luna (Nutricionista)	@coloreandotunutrición	Salud y Bienestar	7.6K	2.20%

Fuente: (Starngage, s.f.) (Starngage, s.f.). Elaboración: Autora de la Tesis.

ANEXO XVI. PROVEEDORES PRE-SELECCIONADOS

Tabla XVI.1. Proveedores de productos preseleccionados

Categoría	Proveedores
Endulzantes	Ecoandino S.A.C.
	Inkanatura World Peru Export
	Peruvian Health Foods
Aceites y condimentos	Allicanchi
	Olivos del Sur
	Comunidad de Maras
Cereales, granos y semillas enteras	Huella Verde Peru
	La purita verdad
	La Casa Marimiel
	Organic andean bites
	Del campo a tu casa
Harinas y pastas	Del campo a tu casa
	Tiyapuy
	MiReina
Desayuno	Thaniyay
	Spread
	Breza
	Dyfferent
Snacks	Maha Fruits
	Mundo Natural
	Andean Chips
	Inka chips
	Ande Snacks
	Breza
	Manari
	Andean Bites

Elaboración: Autora de la tesis

ANEXO XVII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

1. Puestos de trabajo en La Sanita

Tabla XVII.1 Puestos en La Sanita

Puesto	Nro.	Tipo de Contrato	Condiciones
Jefe de IT e Innovación	1	Planilla	Sin periodo de prueba
Ayudantes de despacho	6	Recibo por honorarios	Periodo de prueba por 3 meses
Gerente General	1	Planilla	Sin periodo de prueba
Contador	1	Recibo por honorarios	Periodo de prueba por 3 meses
Analista de RRHH	1	Recibo por honorarios	Servicio de Outsourcing
Jefe de Marketing y Ventas	1	Planilla	Sin periodo de prueba
Representante de Servicio al Cliente	1	Planilla	Periodo de prueba por 3 meses
Analista de la cadena de suministro	1	Planilla	Periodo de prueba por 3 meses
Nutricionista	1	Recibo por honorarios	Sin periodo de prueba

Elaboración: Autora de la tesis

1. Descripción de puestos

La descripción de los principales puestos y sus funciones se detallan a continuación.

- **Gerente General:** Estará a cargo de la empresa y será responsable de liderar, coordinar, planificar, organizar, controlar y dirigir las funciones de cada área de acuerdo con la planificación estratégica realizada. Se encargará también de aprobar los requerimientos de personal y sus capacitaciones, el cálculo mensual de planilla y los pagos requeridos por el área de Contabilidad.
- **Jefe de Marketing y Ventas:** Estará a cargo de diseñar e implementar la estrategia comercial de la empresa, del posicionamiento de la marca La Sanita, crear las estrategias de venta y el presupuesto anual para el área; será el responsable de los resultados de ventas. Trabjará en conjunto con la Agencia de publicidad y el Nutricionista para implementar la estrategia de publicidad. Además, evaluará y aprobará las campañas publicitarias que proponga la Agencia de publicidad, establecerá los indicadores claves de gestión (KPIs por sus siglas en inglés), supervisará el desempeño del Representante de Servicio al Cliente y el Nutricionista que forman parte del equipo comercial.

Analista de cadena de suministro: Estará a cargo de evaluar y coordinar con los proveedores, estimar la demanda, gestionar las compras y las entregas de productos para evitar que se quiebre el stock y de coordinar el delivery con la empresa especializada en logística de última milla. Además, realizará la gestión de inventario, distribuirá las tareas de los ayudantes de almacén y los supervisará.

El Programador Web que le brindarán soporte en el servicio de atención al cliente y en la gestión del sitio web, respectivamente.

- **Jefe de IT e Innovación:** Estará a cargo de brindar soporte en el área de IT, en la gestión del sitio web y de establecer la estrategia de innovación para mejorar la experiencia del usuario.
- **Representante de Servicio al Cliente:** Se encargará de responder las comunicaciones de los clientes antes, durante y después de realizada una compra. Atenderá las quejas y

reclamos de los clientes. Además, realizará encuestas trimestrales para evaluar la satisfacción del cliente y las oportunidades de mejora. Colaborará en la elaboración de la estrategia de comercial junto con el Jefe de Marketing y Ventas.

- **Ayudantes de Almacén:** Se encargarán de la selección y embalaje de los productos que compran los clientes y los entregarán para el delivery a la empresa especializada en logística de última milla. Además, ayudarán al Jefe de Operaciones en la gestión de almacén, recibiendo, etiquetando y ordenando los productos adquiridos.
- **Contador:** Estará a cargo de todas las labores de contabilidad de la empresa. Emitirá boletas y facturas, conciliará las cuentas bancarias con los depósitos recibidos, hará los pagos aprobados por el Gerente General y el cálculo de la planilla mensual. Realizará las declaraciones mensuales y anuales a SUNAT, y presentará los estados financieros al Gerente General. Además, se encargará del control de vacaciones y la renovación de contratos.
- **Analista de Recursos Humanos:** Conducirá los procesos de selección de personal para lo cual debe coordinar con las áreas los requerimientos de personal. Además, se encargará de las evaluaciones anuales de desempeño del personal. Se considera esta posición como personal freelance sólo por dos meses cada año.
- **Nutricionista:** Brindará soporte al área de marketing y ventas para la creación de contenido tanto para el sitio web como para las campañas publicitarias.

ANEXO XVIII. PLAN DE FINANZAS

1. Estimación de la Demanda

Las tablas XVIII.1 al XVIII.6 muestran la estimación de la demanda mensual de productos por cada categoría para cada año de evaluación del proyecto.

Tabla XVIII.1. Estimación de la demanda mensual para cada año en la categoría Endulzantes

					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
					Nro de Clientes Mensuales	5,865	6,090	6,315	6,539	6,764
Categoría	Línea	Productos	Formato	Intención de Compra (%)	Nro de productos por mes Año 1	Nro de productos por mes Año 2	Nro de productos por mes Año 3	Nro de productos por mes Año 4	Nro de productos por mes Año 5	
Endulzantes	Cero Calorías	Stevia en polvo	sobres individuales	29%	1,701	1,766	1,831	1,896	1,962	
			50-100g	18%	1,056	1,096	1,137	1,177	1,218	
		Fruto del monje en polvo	sobres individuales	18%	1,056	1,096	1,137	1,177	1,218	
			50-100g	18%	1,056	1,096	1,137	1,177	1,218	
	Naturales	Miel de abeja	250g	24%	1,408	1,462	1,516	1,569	1,623	
			1kg	29%	1,701	1,766	1,831	1,896	1,962	
		Algarrobina	250g	37%	2,170	2,253	2,336	2,420	2,503	
		Panela organica	250g	21%	1,232	1,279	1,326	1,373	1,421	
		Azúcar de coco orgánico	250g	18%	1,056	1,096	1,137	1,177	1,218	
	Total (unid)					12,434	12,910	13,387	13,864	14,340

Elaboración: Autora de la Tesis

Tabla XVIII.2. Estimación de la demanda mensual para cada año en la categoría Aceites y condimentos

					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
					Nro de Clientes Mensuales	5,865	6,090	6,315	6,539	6,764
Categoría	Línea	Productos	Formato	Intención de Compra (%)	Nro de productos por mes Año 1	Nro de productos por mes Año 2	Nro de productos por mes Año 3	Nro de productos por mes Año 4	Nro de productos por mes Año 5	
Aceites y Condimentos	Aceites orgánicos extravirgen	Oliva extravirgen	250mL	16%	938	974	1,010	1,046	1,082	
			1L	42%	2,463	2,558	2,652	2,747	2,841	
		Sacha Inchi	250mL	26%	1,525	1,583	1,642	1,700	1,759	
		Coco extravirgen, orgánico	250mL	28%	1,642	1,705	1,768	1,831	1,894	
		ajonjolí extravirgen	250mL	26%	1,525	1,583	1,642	1,700	1,759	
	Sales naturales	Sal de Maras	250g	32%	1,877	1,949	2,021	2,093	2,165	
			1kg	21%	1,232	1,279	1,326	1,373	1,421	
		Sal Marina	250g	24%	1,408	1,462	1,516	1,569	1,623	
		Sal Rosada	250g	16%	938	974	1,010	1,046	1,082	
	Total (unid)					13,548	14,067	14,587	15,106	15,626

Elaboración: Autora de la Tesis

Tabla XVIII.3. Estimación de la demanda mensual para cada año en la categoría Cereales, granos y semillas

					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
					Nro de Clientes Mensuales	5,865	6,090	6,315	6,539	6,764
Categoría	Línea	Productos	Formato	Intención de Compra (%)	Nro de productos por mes Año 1	Nro de productos por mes Año 2	Nro de productos por mes Año 3	Nro de productos por mes Año 4	Nro de productos por mes Año 5	
Cereales, granos y semillas enteros	Cereales integrales y orgánicos	Trigo integral	500g	18%	1,056	1,096	1,137	1,177	1,218	
			1kg	26%	1,525	1,583	1,642	1,700	1,759	
		Avena integral	500g	16%	938	974	1,010	1,046	1,082	
			1kg	21%	1,232	1,279	1,326	1,373	1,421	
	Granos enteros orgánicos	Quinoa	250g	21%	1,232	1,279	1,326	1,373	1,421	
			1kg	29%	1,701	1,766	1,831	1,896	1,962	
		Kiwicha	250g	29%	1,701	1,766	1,831	1,896	1,962	
			250g	29%	1,701	1,766	1,831	1,896	1,962	
		Soya	250g	21%	1,232	1,279	1,326	1,373	1,421	
		Tarwi	250g	29%	1,701	1,766	1,831	1,896	1,962	
	Semillas orgánicas	Chía	250g	32%	1,877	1,949	2,021	2,093	2,165	
			250g	34%	1,994	2,071	2,147	2,223	2,300	
		Linaza	250g	26%	1,525	1,583	1,642	1,700	1,759	
Total (unid)					19,413	20,157	20,901	21,646	22,390	

Elaboración: Autora de la Tesis

**Tabla XVIII.4. Estimación de la demanda mensual para cada año en la categoría
Harinas y pastas**

					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
					Nro de Clientes Mensuales	5,865	6,090	6,315	6,539	6,764
Categoría	Línea	Productos	Formato	Intención de Compra (%)	Nro de productos por mes Año 1	Nro de productos por mes Año 2	Nro de productos por mes Año 3	Nro de productos por mes Año 4	Nro de productos por mes Año 5	
Harinas y Pastas orgánicas	Pastas orgánicas	Trigo Integral	250g	18%	1,056	1,096	1,137	1,177	1,218	
			1kg	21%	1,232	1,279	1,326	1,373	1,421	
		Espinaca	500g	18%	1,056	1,096	1,137	1,177	1,218	
		Mix andino (quinua, kiwicha, chia)	250g	16%	938	974	1,010	1,046	1,082	
			500g	18%	1,056	1,096	1,137	1,177	1,218	
		Quinua (sin gluten)	500g	18%	1,056	1,096	1,137	1,177	1,218	
		Zanahoria	250g	16%	938	974	1,010	1,046	1,082	
	Harinas andinas orgánicas	quinua	500g	26%	1,525	1,583	1,642	1,700	1,759	
		kiwicha	500g	18%	1,056	1,096	1,137	1,177	1,218	
		cañihua	500g	18%	1,056	1,096	1,137	1,177	1,218	
	Harinas de frutas orgánicas	lúcuma	250g	11%	645	670	695	719	744	
		plátano	250g	16%	938	974	1,010	1,046	1,082	
	Harinas de semillas orgánicas	chia	250g	16%	938	974	1,010	1,046	1,082	
		ajonjolí	250g	18%	1,056	1,096	1,137	1,177	1,218	
	Harinas orgánicas diversas	avena integral	500g	21%	1,232	1,279	1,326	1,373	1,421	
		maca	250g	16%	938	974	1,010	1,046	1,082	
		trigo integral	1kg	16%	938	974	1,010	1,046	1,082	
		almendra	250g	16%	938	974	1,010	1,046	1,082	
		matcha	250g	16%	938	974	1,010	1,046	1,082	
		soya	250g	16%	938	974	1,010	1,046	1,082	
	Total (unid)					20,469	21,253	22,038	22,823	23,607

Elaboración: Autora de la Tesis

**Tabla XVIII.5. Estimación de la demanda mensual para cada año en la categoría
Desayuno**

					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
					Nro de Clientes Mensuales	5,865	6,090	6,315	6,539	6,764
Categoría	Línea	Productos	Formato	Intención de Compra (%)	Nro de productos por mes Año 1	Nro de productos por mes Año 2	Nro de productos por mes Año 3	Nro de productos por mes Año 4	Nro de productos por mes Año 5	
Desayuno	Mermeladas sin azúcar refinada	Merm. de Fresa	50g- 250g	26%	1,525	1,583	1,642	1,700	1,759	
			250-500g	21%	1,232	1,279	1,326	1,373	1,421	
		Merm. de Arándano	50g- 250g	29%	1,701	1,766	1,831	1,896	1,962	
		Merm. de Aguaymanto	50g- 250g	18%	1,056	1,096	1,137	1,177	1,218	
	Mantequillas vegetales	Manteq. de Maní	50g- 250g	24%	1,408	1,462	1,516	1,569	1,623	
		Manteq. de Maní	50g- 250g	24%	1,408	1,462	1,516	1,569	1,623	
		Manteq. de Coco	50g- 250g	29%	1,701	1,766	1,831	1,896	1,962	
		Manteq. de Avellana	50g- 250g	26%	1,525	1,583	1,642	1,700	1,759	
		Manteq. de Avellana	50g- 250g	26%	1,525	1,583	1,642	1,700	1,759	
		Manteq de almendra	50g- 250g	18%	1,056	1,096	1,137	1,177	1,218	
		Manteq de almendra	50g- 250g	18%	1,056	1,096	1,137	1,177	1,218	
		Manteq de Ajonjolí	50g- 250g	26%	1,525	1,583	1,642	1,700	1,759	
	Desayuno Instantáneo	Mix Andino en polvo (quinua, kiwicha, cañihua)	100g- 250g	18%	1,056	1,096	1,137	1,177	1,218	
			250g- 500g	29%	1,701	1,766	1,831	1,896	1,962	
		Cacao en polvo instantáneo orgánico	100g- 250g	29%	1,701	1,766	1,831	1,896	1,962	
			250g- 500g	21%	1,232	1,279	1,326	1,373	1,421	
		Avena en hojuelas con frutas deshidratadas	100g- 250g	16%	938	974	1,010	1,046	1,082	
			250g- 500g	29%	1,701	1,766	1,831	1,896	1,962	
		Maca en polvo	100g- 250g	21%	1,232	1,279	1,326	1,373	1,421	
	Cereales y Granolas orgánicos	Cereal Andino (con quinua, kiwicha, cañihua)	250-500g	32%	1,877	1,949	2,021	2,093	2,165	
		Cereal	250-500g	21%	1,232	1,279	1,326	1,373	1,421	
		Granola	100-250g	24%	1,408	1,462	1,516	1,569	1,623	
		Granola	250-500g	24%	1,408	1,462	1,516	1,569	1,623	
Total (unid)					32,199	33,433	34,667	35,902	37,136	

Elaboración: Autora de la Tesis

Tabla XVIII.6. Estimación de la demanda mensual para cada año en la categoría Snacks

Categoría	Línea	Productos	Formato	Intención de Compra (%)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
					Nro de Clientes Mensuales	Nro de productos por mes Año 1	Nro de productos por mes Año 2	Nro de productos por mes Año 3	Nro de productos por mes Año 4	Nro de productos por mes Año 5
Snacks	Barras de cereales	Barra Avena	20-30g	18%	1,056	1,096	1,137	1,177	1,218	
		Barra Frutos secos	20-30g	18%	1,056	1,096	1,137	1,177	1,218	
		Barra Granos andinos	20-30g	24%	1,408	1,462	1,516	1,569	1,623	
			50-100g	26%	1,525	1,583	1,642	1,700	1,759	
	Galletas	Galletas Avena	20-30g	24%	1,389	1,442	1,496	1,549	1,602	
		Galletas Quinua	20-30g	21%	1,235	1,282	1,329	1,377	1,424	
		Galletas Harinas Andinas	20-30g	24%	1,389	1,442	1,496	1,549	1,602	
	Chocolates orgánicos	Nibs Chocolate	20-30g	26%	1,543	1,603	1,662	1,721	1,780	
		Barra Chocolate	20-30g	13%	772	801	831	860	890	
			50-100g	18%	1,056	1,096	1,137	1,177	1,218	
		Tableta Chocolate	20-30g	16%	926	962	997	1,033	1,068	
	Chips variados	Plátano	30-50g	21%	1,232	1,279	1,326	1,373	1,421	
			50-100g	18%	1,080	1,122	1,163	1,205	1,246	
		Papas	50-100g	21%	1,235	1,282	1,329	1,377	1,424	
		Camotes	50-100g	16%	926	962	997	1,033	1,068	
		Mix: Papa, camote, yuca, plátano	50-100g	18%	1,080	1,122	1,163	1,205	1,246	
			150-200g	21%	1,232	1,279	1,326	1,373	1,421	
		lentejas	30-50g	13%	762	792	821	850	879	
		garbanzos	30-50g	18%	1,056	1,096	1,137	1,177	1,218	
		Coco	30-50g	18%	1,056	1,096	1,137	1,177	1,218	
	Frutas deshidratadas	Mix Berries (arándano y aguaymanto)	50-100g	21%	1,235	1,282	1,329	1,377	1,424	
		Mix frutas	50-100g	24%	1,389	1,442	1,496	1,549	1,602	
		Manzana	50-100g	21%	1,235	1,282	1,329	1,377	1,424	
		Plátano	50-100g	16%	926	962	997	1,033	1,068	
		Piña	50-100g	16%	926	962	997	1,033	1,068	
		Mango	50-100g	21%	1,235	1,282	1,329	1,377	1,424	
		Arándano	50-100g	16%	926	962	997	1,033	1,068	
		fresa	50-100g	21%	1,235	1,282	1,329	1,377	1,424	
	Frutos Secos	Mix 3: Nueces, Almendras, Pecanas, Pasas Morenas.	100-150g	18%	1,056	1,096	1,137	1,177	1,218	
			150-200g	18%	1,056	1,096	1,137	1,177	1,218	
			200-250g	18%	1,056	1,096	1,137	1,177	1,218	
		Mix 2: Nueces, Almendras, Pecanas, Pasas Morenas, Maní	50-100g	18%	1,056	1,096	1,137	1,177	1,218	
		Mix 1: Maní c/pasas	50-100g	18%	1,056	1,096	1,137	1,177	1,218	
			100-150g	18%	1,056	1,096	1,137	1,177	1,218	
		Pecanas peladas	100-150g	16%	938	974	1,010	1,046	1,082	
			200-250g	21%	1,232	1,279	1,326	1,373	1,421	
		Almendras	100-150g	13%	772	801	831	860	890	
		Maní	100-150g	13%	772	801	831	860	890	
	Nueces	100-150g	16%	926	962	997	1,033	1,068		
	Total (unid)					43,092	44,744	46,396	48,048	49,700

Elaboración: Autora de la Tesis