



**“PLAN DE NEGOCIOS DE UN *BIOMARKET* ORGÁNICO  
UBICADO EN LIMA”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Sr. Ever Brian Sánchez Huarcaya  
Sr. Guillermo Martín Orbegoso Cabeza  
Sra. Rosa Liliana Campos Guerra**

**Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro**

**2016**

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias,  
por su comprensión y continuo apoyo durante el  
desarrollo de la maestría y el presente trabajo.

Agradecemos a todos nuestros profesores, en especial a nuestro asesor Alejandro Flores, por su paciencia y continuo asesoramiento en el desarrollo del trabajo.

## Resumen ejecutivo

El presente plan de negocios identifica como necesidades no satisfechas la entrega de información sobre los productos orgánicos y su disponibilidad durante toda la semana en Lima, debido al crecimiento de su demanda y su venta asociada a establecimientos que solo los ofrecen los fines de semana, como bioferias o *ecomarkets*. Por ello se propone la constitución del *Biomarket* SanaVida cuya finalidad será brindar información clara sobre los beneficios de estos productos a la salud y al ambiente, así como complementarla a través de una consulta con un especialista en nutrición, y la venta diaria de dichos productos.

El análisis del macroentorno muestra condiciones favorables que representan una oportunidad de negocio. Por otro lado, el análisis del microentorno, basado en las cinco fuerzas establecidas por Michael Porter, nos indica que la industria es atractiva para la inversión.

Se desarrolló el sondeo de mercado para conocer las características de la oferta y demanda actuales. De la investigación exploratoria se concluyó que la oferta existente limita la compra de los productos a los fines de semana y que esto generaba una demanda insatisfecha y una oportunidad de negocio. La investigación concluyente nos permitió conocer que el 25% de quienes acudían a las bioferias o *ecomarkets* provenían del distrito de San Borja y que dicho distrito no contaba con ninguna tienda o *minimarket* de venta diaria; asimismo, el 92,8% de la población encuestada manifestó su interés en contar con un *biomarket* de atención diaria.

La ventaja competitiva se fundamenta en la entrega de información clara y veraz de los beneficios de los productos orgánicos, así como la asesoría especializada de un nutricionista.

A largo plazo, *Biomarket* SanaVida pretende lograr una participación de mercado en San Borja del 8%, basándose en la estrategia de crecimiento de penetración de mercado. Para iniciar sus actividades, el *biomarket* requerirá de una inversión de S/.245.000; la estructura de capital estará conformada por el aporte de los socios, en un 36,7%, y por el financiamiento del 63,3% a través de un préstamo.

Se espera que al finalizar el quinto año de funcionamiento las utilidades, después de impuestos, asciendan a S/.120.877. Considerando un escenario normal el TIRE es de 22%.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de gráficos.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de anexos.....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Idea del negocio.....</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional.....</b>	<b>4</b>
1. Alcance.....	4
2. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	4
2.1Entorno político.....	4
2.2Entorno económico.....	4
2.3Entorno social.....	5
2.4Entorno tecnológico.....	7
2.5Entorno ecológico.....	7
2.6Entorno legal.....	8
2.7Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	9
2.8Conclusiones.....	9
3. Análisis del microentorno.....	11
3.1Identificación, características y evolución del sector.....	11
3.2Análisis de la industria basado en el análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	12
3.2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	12
3.2.2 Poder de negociación de los clientes.....	12
3.2.3 Amenaza de nuevos competidores.....	12
3.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	13
3.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes.....	13
3.3Conclusiones del microentorno.....	13
<b>Capítulo IV. Estudio de mercado.....</b>	<b>15</b>
1. Objetivos generales.....	15
1.1Objetivos de la primera etapa de investigación: Investigación exploratoria (motivacional e indicativo).....	15

1.2Objetivos de la segunda etapa de investigación: Investigación descriptiva.....	15
2. Metodología.....	15
2.1Investigación exploratoria.....	15
2.1.1 Fuente primaria de información.....	15
2.1.2 Fuente secundaria de información.....	19
2.1.3 Conclusiones de la investigación exploratoria.....	19
2.2Investigación descriptiva.....	20
2.2.1 Encuesta a consumidores orgánicos y naturales.....	20
2.2.2 Resultados.....	20
2.2.3 Conclusiones de la investigación descriptiva.....	22
3. Estimación de la demanda .....	23
4. Conclusiones generales.....	23
<b>Capítulo V. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>24</b>
1. Visión.....	24
2. Misión.....	24
3. Valores.....	24
4. Análisis FODA.....	24
5. Objetivos estratégicos .....	25
5.1Objetivos de rentabilidad .....	25
5.2Objetivos de crecimiento .....	25
5.3Objetivos de sostenibilidad o supervivencia.....	26
6. Cadena de valor.....	26
6.1Actividades primarias .....	26
6.2Actividades de apoyo.....	27
6.3Fuente de ventaja competitiva .....	28
7. Matrices de evaluación .....	28
7.1Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	28
7.2Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA o SPACE).....	28
7.3Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) .....	29
8. Estrategia competitiva genérica .....	29
9. Estrategia de crecimiento.....	29
10.Conclusiones.....	29

<b>Capítulo VI. Plan de <i>marketing</i> .....</b>	<b>30</b>
1. Objetivos del plan de <i>marketing</i> .....	30
2. Descripción del servicio.....	30
2.1 Servicio básico.....	30
2.2 Servicio de facilitación .....	30
2.2.1 Descripción del servicio.....	30
2.2.2 Descripción de mejora .....	31
3. Formulación de la estrategia de <i>marketing</i> .....	32
3.1 Estrategias de segmentación .....	32
3.2 Estrategias de posicionamiento.....	33
4. Estrategias competitivas de <i>marketing</i> .....	33
5. <i>Mix</i> de <i>marketing</i> .....	33
5.1 Producto.....	33
5.2 Precio .....	34
5.3 Plaza (lugar y tiempo).....	34
5.4 Promoción.....	35
5.4.1 Publicidad.....	35
5.4.2 Promoción de ventas.....	35
5.4.3 Relaciones públicas.....	35
5.4.4 Micromercadotecnia.....	36
5.4.5 Personal.....	36
5.5 Procesos y productividad.....	36
5.6 Infraestructura (evidencia física).....	36
6. <i>Marketing</i> relacional .....	37
7. Cronograma de actividades.....	37
8. Presupuesto de <i>marketing</i> .....	37
9. Conclusiones.....	38
<b>Capítulo VII. Plan de operaciones.....</b>	<b>39</b>
1. Objetivos y estrategia funcional del plan de operaciones.....	39
1.1 Objetivos del plan de operaciones .....	39
1.2 Estrategias del plan de operaciones .....	39
2. Diseño del servicio.....	39
2.1 Horario de atención.....	39
2.2 Ambiente físico.....	39

2.3 Servicios ofrecidos .....	39
3. Diseño de procesos .....	40
3.1 Procesos estratégicos .....	40
3.1.1 Planificación estratégica .....	40
3.1.2 Administración y finanzas .....	40
3.1.3 Recursos humanos .....	40
3.2 Procesos clave .....	41
3.2.1 Gestión de compras y almacenamiento .....	41
3.2.2 Venta y atención al cliente .....	42
3.2.3 Postventa .....	42
3.3 Procesos de apoyo .....	42
3.3.1 Sistema de información .....	42
3.3.2 Publicidad y <i>marketing</i> .....	43
3.3.3 Tercerización de servicios .....	43
4. Diseño de instalaciones .....	43
4.1 Infraestructura e instalaciones .....	43
4.2 Equipamiento .....	43
5. Programación de las operaciones .....	44
6. Actividades pre-operativas .....	44
7. Presupuesto de inversión y capital de trabajo .....	44
8. Conclusiones .....	44
<b>Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos .....</b>	<b>45</b>
1. Objetivos .....	45
2. Estructura organizacional .....	45
3. Gestión de recursos humanos .....	45
3.1 Análisis y descripción de puestos .....	45
3.1.1 Administrador .....	45
3.1.2 Nutricionista .....	46
3.1.3 Vendedor .....	46
3.1.4 Delivery .....	47
3.2 Desarrollo del plan .....	47
3.2.1 Reclutamiento .....	47
3.2.2 Capacitación y desarrollo .....	47
3.2.3 Evaluación del desempeño .....	48



3.2.4 Compensación.....	48
4. Presupuesto.....	48
5. Conclusiones.....	49
<b>Capítulo IX. Plan financiero .....</b>	<b>50</b>
1. Objetivos.....	50
2. Supuestos.....	50
2.1 Inversión inicial.....	50
2.2 Proyección de ventas.....	50
2.3 Personal.....	50
3. Presupuesto.....	51
4. Estados financieros y flujo de caja.....	51
5. Evaluación financiera del proyecto.....	52
6. Punto de equilibrio.....	52
7. Conclusiones.....	53
<b>Capítulo X. Responsabilidad social y ambiental .....</b>	<b>54</b>
1. Alcance.....	54
2. Objetivos.....	54
3. Estrategias a desarrollar .....	54
3.1 Estrategia verde del mercado .....	54
3.2 Estrategia verde del interesado en el negocio .....	54
3.3 Estrategia de sostenibilidad en las compras .....	54
4. Desarrollo de estrategias .....	54
4.1 Verde del mercado .....	54
4.2 Verde del interesado en el negocio .....	55
4.3 Sostenibilidad en las compras .....	55
5. Conclusiones.....	55
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>56</b>
1. Conclusiones.....	56
2. Recomendaciones .....	56
<b>Bibliografía.....</b>	<b>57</b>

<b>Anexos.....</b>	<b>61</b>
<b>Notas biográficas.....</b>	<b>79</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana.....	6
Tabla 2.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	10
Tabla 3.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	14
Tabla 4.	Resumen del cálculo de la demanda estimada.....	23
Tabla 5.	Objetivos del <i>marketing</i> – <i>Biomarket SanaVida</i> .....	30
Tabla 6.	Cronograma de actividades de <i>marketing</i> .....	37
Tabla 7.	Presupuesto de <i>marketing</i> - Inversión inicial.....	38
Tabla 8.	Presupuesto de <i>marketing</i> año 1 (y siguientes).....	38
Tabla 9.	Horario de atención de <i>Biomarket SanaVida</i> .....	39
Tabla 10.	Cronograma de actividades pre-operativas.....	44
Tabla 11.	Presupuesto de recursos humanos de <i>Biomarket SanaVida</i> .....	48
Tabla 12.	Inversión inicial de <i>Biomarket SanaVida</i> .....	50
Tabla 13.	Estado de flujo de efectivo .....	51
Tabla 14.	Estado de resultados .....	52
Tabla 15.	Evaluación financiera de <i>Biomarket SanaVida</i> .....	52
Tabla 16.	Punto de equilibrio .....	53

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor <i>Biomarket SanaVida</i> .....	26
Gráfico 2.	Logotipo de <i>Biomarket SanaVida</i> .....	34
Gráfico 3.	Mapa de procesos <i>Biomarket SanaVida</i> .....	40

## Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz resumen de las entrevistas a expertos .....	62
Anexo 2.	Listado de bioferias y <i>minimarkets</i> orgánicos visitados .....	62
Anexo 3.	Guía de discusión para la realización del <i>focus group</i> .....	63
Anexo 4.	Matriz resumen del <i>focus group</i> .....	64
Anexo 5.	Preguntas realizadas en la encuesta primaria al mercado objetivo .....	65
Anexo 6.	Matrices de evaluación .....	66
Anexo 7.	Flujogramas de procesos de gestión de compras y almacenamiento .....	70
Anexo 8.	Flujogramas de procesos de atención al cliente .....	72
Anexo 9.	Plano de distribución .....	75
Anexo 10.	Presupuesto de inversión de <i>Biomarket SanaVida</i> .....	76
Anexo 11.	Presupuestos de compras, ventas, personal y <i>marketing</i> .....	77

## Capítulo I. Introducción

Según la Red de Agricultura Ecológica, el consumo de los productos orgánicos crece 25% anual en el Perú (El Comercio 2015). A ello se suma la preocupación por mejorar la alimentación personal y de los niños, frente a datos crecientes de enfermedades nutricionales vinculadas a hábitos alimenticios y posibles consecuencias del consumo de productos industriales o genéticamente modificados.

Este plan de negocios busca contribuir con la mejora de la nutrición de la población de Lima a través de la promoción de los beneficios del consumo de productos orgánicos y su venta en el *Biomarket SanaVida*.

Nuestra propuesta de valor no radica únicamente en dar a conocer los beneficios de los productos orgánicos y en su venta diaria –lo que ha sido identificado como una falencia de la oferta actual– sino que además incluye poner a disposición de la clientela la asesoría nutricional brindada por un profesional, de modo que se asegure un real beneficio en el consumo de los productos.

Asimismo, la propuesta contempla estrategias de responsabilidad social y ambiental alineadas a las estrategias corporativas y a la misión y visión de la compañía. Estas estrategias de responsabilidad social y ambiental se relacionan con otros planes funcionales como el plan de *marketing*, el plan de recursos humanos y el plan de operaciones.

Consideramos que es posible desarrollar empresas que busquen generar beneficios económicos para sus socios, pero que además generen beneficios y valor para la comunidad y el ambiente, convirtiéndose en una empresa de triple resultado, por más pequeña que esta sea. Estos beneficios están fundamentados en el respeto a nuestros clientes (al ofrecerles productos y servicios de calidad), respeto a nuestros trabajadores (al ofrecerles un ambiente saludable y seguro de trabajo, además de una remuneración acorde con su importancia al interior de la organización –y no solo de acuerdo al mercado–) y respeto al medio ambiente (al promover el consumo de productos sostenibles y sustentables como lo son los productos orgánicos).

Es en este marco en el que se ha formulado el *Biomarket SanaVida* y cuyo diseño se describe a lo largo del presente trabajo, que hemos estructurado de la siguiente manera: una vez planteada la idea del negocio (capítulo II), en el capítulo III se analiza el macroentorno y el microentorno lo que permitirá conocer las condiciones y lo atractivo de la industria. El capítulo IV muestra el

estudio de mercado que incluye una investigación exploratoria y descriptiva de la oferta y demanda existente. En el capítulo V se define el planeamiento estratégico. Basados en dicho plan, se desarrollan los planes de *marketing*, operaciones y recursos humanos en los siguientes capítulos. En el capítulo IX se recoge la validación financiera de la idea de negocio y en el capítulo X el plan de responsabilidad social. Finalmente, exponemos las conclusiones y recomendaciones que surgen del presente plan de negocios.

## Capítulo II. Idea del negocio

Durante los últimos años la preocupación por una alimentación saludable y balanceada ha ido en aumento en contraposición al gran mercado de comidas rápidas existente. Esto se debe, entre otras cosas, a un incremento considerable de enfermedades relacionadas a una mala alimentación, dietas desbalanceadas, consumo de alimentos transgénicos, entre otras posibles causas.

Al hablar de alimentación saludable es inevitable pensar en los alimentos orgánicos. Precisamente este concepto junto al veganismo y a las dietas vegetarianas ha crecido en adeptos y en negocios relacionados. Al realizar un rápido vistazo al mercado de estos productos es fácil identificar el surgimiento, cada vez más frecuente, de negocios que buscan suplir su creciente demanda. Pese a ello, hay todavía mucho por hacer en este campo.

Este plan de negocios busca resolver dos grandes problemas identificados en torno a lo descrito en los párrafos precedentes: la poca disponibilidad de los productos orgánicos en un solo lugar para satisfacer la canasta familiar básica y la falta de conocimiento acerca de los beneficios del consumo de estos productos.

El plan de negocios propuesto está enfocado en la creación de una empresa dedicada a la venta de productos orgánicos, pero sobre todo en el manejo y difusión de información nutricional hacia nuestros clientes, debido a que el *Biomarket SanaVida* complementará el servicio de venta de productos orgánicos de calidad con la asesoría nutricional para aquellos clientes que deseen cambiar o mejorar sus hábitos alimenticios. Esta fórmula combinada permitirá no solo que el cliente pueda acceder a los productos que necesita sino que conozca los beneficios específicos de su uso; complementando lo que podría lograrse a través de una consulta con un profesional de la salud<sup>1</sup>.

Siendo el Perú un país rico en recursos naturales, biodiverso y con un amplio conocimiento en medicina alternativa proveniente de nuestros antepasados, un negocio de este tipo resulta no solo una buena alternativa sino una forma de rescatar los modelos naturales de cuidado de la salud de nuestros ancestros.

El *Biomarket SanaVida* estará ubicado en San Borja, en las inmediaciones del Centro Comercial La Rambla, debido a la próxima inauguración de un centro empresarial financiero que también ha vuelto atractiva esta zona para todo tipo de negocios.

---

<sup>1</sup> Profesional de la salud como nutricionista, homeópata, médico naturista, entre otras opciones.



## **Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional**

### **1. Alcance**

Este plan de negocios está orientado al desarrollo de un *biomarket* de productos orgánicos que brinde asesoría personalizada de nutrición a través de la entrega de información de los productos que permita mantener una correcta dieta alimenticia.

Está dirigido a personas interesadas en llevar una alimentación sana a través del consumo de estos productos y a aquellos que ven en los alimentos orgánicos una alternativa a la medicina tradicional. Estará ubicado en San Borja, cerca al Centro Comercial La Rambla.

### **2. Análisis del macroentorno (PESTEL)**

#### **2.1 Entorno político**

El Perú cuenta con un ámbito de plena libertad, apertura económica y estabilidad jurídica. Pese a ello, el contexto político actual se muestra inestable debido en gran parte al descontento de la población frente al desempeño del actual presidente de la República, reflejado en un alto porcentaje de desaprobación de su gestión, que alcanza el 75,1% (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. [CPI] 2015). Sumado a ello, es importante comentar el pobre desempeño de los partidos políticos en la historia reciente del país, generando desconfianza y mellando su credibilidad en la población, pues considera que incumplen con su rol de representarla. Esto ha favorecido el surgimiento de movimientos políticos personalistas que pretenden sustituir el rol de los partidos políticos propiamente dichos (Consortio de Investigación Económica y Social [CIES] 2013).

#### **2.2 Entorno económico**

##### **Estado de la economía peruana**

Si bien el Perú fue una de las economías con mayor crecimiento entre el 2005 y 2014, con tasas de crecimiento promedio de 6,1%, esto ha cambiado debido a la desaceleración económica por las condiciones externas desfavorables –como es el caso de la disminución del precio de las materias primas– que han generado una disminución en la inversión privada y las exportaciones en 1,6% y 0,3%, respectivamente, en términos reales (Banco Mundial 2015).

El PBI del 2015 fue 3,3%, frente al 2,4% alcanzado durante el 2014, lo que significó una ligera recuperación de la economía, impulsado por una mejora en sectores como agricultura y ganadería, alojamiento y restaurantes, entre otros (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2016).

### **Disminución de la pobreza**

El crecimiento económico del Perú trajo consigo el crecimiento del empleo y de los ingresos que contribuyeron a la disminución de la pobreza hasta 22,7% para el 2014. En cuanto a la pobreza extrema, el índice disminuyó hasta 4,7% para el 2013 (Banco Mundial 2015). A pesar del crecimiento del país se mantiene la desigualdad de ingresos, medida por el Coeficiente Gini<sup>2</sup>, aunque ha disminuido a 0,44 en el 2014 (Banco Mundial 2015).

### **Economía de los pequeños agricultores**

Según Díaz (2015): «El 86% de los agricultores peruanos no son atendidos por el sistema financiero privado [...]»<sup>3</sup>. El total de créditos agrícolas apenas representa el 2,48% del total de colocaciones otorgadas por las entidades bancarias, según cifras de la Superintendencia de Banca y Seguros al 30 de abril de 2015. Lo que representa un monto de S/. 5.135 millones con un total de 34.835 deudores (Conexión ESAN 2015).

### **2.3 Entorno social**

La población del Perú se divide en 3 grandes grupos de edad: 0-14 años (26,7%), de 15-64 años (66,8%) y de 65 a más (6,5%). En general se cuenta con una población joven con una edad promedio de 26 años (INEI 2015). Los detalles de niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana se muestran en la tabla 1.

### **Enfermedades vinculadas al consumo de alimentos (transgénicos/deficiente dieta alimenticia)**

El consumo de los productos orgánicos y sus beneficios a la salud han sido comparados con los problemas en el organismo que podrían generar los alimentos transgénicos e industrializados en aquellos que los consumen. Si bien los estudios realizados para determinar esto último no son concluyentes, abren la discusión de los beneficios y perjuicios de consumirlos, entre los que se encuentra, por ejemplo, la generación de cáncer.

En el Perú, existe un incremento en casos de cáncer en hombres y mujeres que incluyen cáncer de mama, próstata, colon-recto-ano, cuello uterino, linfoma no-Hodgkin, estómago, órganos genitales femeninos, tráquea-bronquios-pulmón, piel, tejidos mesoteliales y blandos, y otros lugares (Ministerio de Salud [MINSAL] 2007).

---

<sup>2</sup> El índice de Gini mide hasta qué punto la distribución del ingreso (o, en algunos casos, el gasto de consumo) entre individuos u hogares dentro de una economía se aleja de una distribución perfectamente equitativa. <http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI>, consultada el 4 de octubre 2015.

<sup>3</sup> Comentario de Enrique Díaz, profesor de la maestría de Finanzas de ESAN como parte del artículo de Conexión ESAN del 8 de junio del 2015.

Otro gran problema relacionado con la alimentación, es el incremento de casos de obesidad y sobrepeso en las tres últimas décadas, que la han convertido en la primera enfermedad crónica no transmisible. En el Perú, el estudio de Monitoreo Nacional de Indicadores Nutricionales 2005, mostró que el 11,2% de los adolescentes a nivel nacional presentaron sobrepeso, un porcentaje que es posible haya incrementado en los últimos años (MINSA 2012).

Frente a ello, el consumo de productos orgánicos en el Perú crece anualmente 25% según lo señala Fernando Alvarado, Presidente de la Red de Agricultura Ecológica, a El Comercio<sup>4</sup>, lo que indica que la industria se encuentra en un ciclo de crecimiento firme.

**Tabla 1. Niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana**

	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Distribución de personas en Lima Metropolitana	4,7%	19,7%	42%	25,5%	8,1%
Distribución de personas en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina (conocidos como zona 7)	29,4%	45,1%	17,6%	5,6%	2,3%.
Promedio general de ingreso familiar mensual en Lima Metropolitana	S/. 11.596	S/. 5.869	S/. 3.585	S/. 2.227	S/.1.650
Promedio de gasto familiar en alimentación en Lima Metropolitana	S/. 975	S/. 803	S/. 689	S/. 548	S/. 468
Distribución del gasto en alimentos en Lima Metropolitana	20%	31%	42%	49%	54%

Fuente: Elaboración propia 2016 a partir de los datos del Estudio de Niveles Socioeconómicos realizado por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM] (2015).

### **Disposición al consumo de alimentos orgánicos/naturales**

Según The Wall Street Journal Americas: «En Estados Unidos, las ventas de cereales, aderezos para ensaladas, huevos y otros productos que no han sido genéticamente modificados subieron 15% en el 2014, alcanzando a mover US\$ 9.600 millones. Además, indica que una encuesta de Nielsen NV, señala que el 37% de consumidores en América Latina están muy dispuestos a pagar más por alimentos libres de organismos genéticamente modificados, es decir, de transgénicos»<sup>5</sup>. En Perú, esta disposición a la compra, se ve reflejada en el creciente surgimiento de negocios (*markets*, restaurantes, bioferias, entre los principales) vinculados al consumo de este tipo de productos que se ha incrementado en 70% en los últimos 10 años (Sociedad Peruana de

<sup>4</sup> Tomado del artículo “El consumo de productos orgánicos crece entre los peruanos”, del 19 marzo del 2015, edición impresa, diario El Comercio, página A-12.

<sup>5</sup> Tomado del artículo de Jaime Delgado: “Hay presiones para evitar el etiquetado de transgénicos”, del 09 de febrero del 2015, publicado en el Diario Gestión. <http://gestion.pe/economia/hay-presiones-evitar-etiquetado-transgenicos-2122848>, fecha de consulta: 2 de octubre del 2015.

Gastronomía [APEGA] 2015). Sin embargo, es importante mencionar que existe también un alto porcentaje de consumidores que desconocen el significado y diferencia tanto de “alimento transgénico” como de “alimento orgánico”.

## **2.4 Entorno tecnológico**

### **Tecnología agrícola para mejora de la productividad**

En el 2013, Perú recibió un préstamo de US\$40 millones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con el fin de mejorar el uso de tecnología en el sector agrícola y disminuir las deficiencias existentes de productividad. Esto, como parte del Programa Nacional de Innovación Agrícola (PNIA) que busca el crecimiento de la agricultura a través del mejoramiento de los niveles de productividad existentes. Asimismo, se espera que el “Proyecto de mejoramiento de los servicios estratégicos de innovación agrícola del PNIA” incremente en un 0,5% la tasa anual de aumento de rendimiento de cultivos como papas, café, maíz, arroz y quinua (BID 2013).

### **Mejora de la tecnología de comunicaciones en Perú**

Según la Sociedad Nacional de Industrias (SNI): «El Perú se mantiene en el puesto 90 en el *ranking* de la XIV edición del Informe Global de Tecnología de la Información 2015, reporte que evalúa el impacto de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo [...]»<sup>6</sup>. Sin embargo, el nivel de acceso de los hogares peruanos a las nuevas TIC tiene tendencia de incremento con el paso de los años. Así, el acceso de los hogares a internet ha crecido y alrededor de tres millones de hogares peruanos ya cuentan con este servicio (Diario La República 2015). Es importante destacar que el uso de las tecnologías de la información en el mercado peruano hace posible las ventas y negociaciones *on-line* y que esto ha desarrollado las redes sociales como parte del *marketing* digital utilizado para publicitar productos y servicios, lo que hace más accesible la publicidad (focalizada y masiva) a potenciales clientes.

## **2.5 Entorno ecológico**

### **Biodiversidad del país**

Tal como lo señala la Política Nacional de Biodiversidad «El Perú es el centro de origen de especies utilizadas para la alimentación a nivel mundial como papa, camote, cacao, ají, frijol, maní [...]; es el segundo país en América Latina en extensión forestal y el cuarto a nivel mundial» (Congreso peruano 1997: <http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1997/ambiente/DISCURSO/bio.htm>).

---

<sup>6</sup> Tomado del artículo “Perú mantiene posición 90 en *ranking* global de tecnología 2015”, del 15 abril de 2015, aparecido en el Diario Gestión, <http://gestion.pe/economia/peru-mantiene-posicion-90-ranking-global-tecnologia-2015-2129051>.

## **Principales problemas ecológicos relacionados con alimentos**

El uso de insecticidas químicos utilizados en la agricultura intensiva o industrial viene generando problemas ecológicos como la disminución del número de abejas a un ritmo exponencial que acarrea la pérdida de flora silvestre, frutas y verduras naturales, debido a la ausencia de polinización que realizan estos insectos. Asimismo, algunos estudios concluyen que el uso de alimentos transgénicos, entre los que se encuentran el maíz, soja, trigo, etc., generan la desaparición de las semillas naturales de estos productos, ocasionando una dependencia en la compra de semillas transgénicas y la desaparición de la biodiversidad alimentaria.

La Comisión de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) concluye en su publicación extraordinaria de marzo del 2013 que «El mundo necesita un cambio de paradigma en el desarrollo agrícola: a partir de una “revolución verde” hacia un enfoque de “intensificación ecológica”. Esto implica un cambio rápido y significativo desde la producción convencional, basada en el monocultivo, y alta dependencia de la producción industrial externa hacia mosaicos de sistemas de producción sostenibles y regenerativos que también mejoran considerablemente la productividad de los pequeños agricultores.» (Comisión de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD] 2013: i).

## **2.6 Entorno legal**

### **Legislación en apoyo de emprendimientos**

Existe fomento y apoyo del Gobierno a la industria nacional a través de normas que facilitan la libre competencia, de protección al consumidor y de formalización de MYPES, entre otras. A esto se suma la reducción progresiva de la tasa del Impuesto a la Renta (IR) para las empresas (28% para el 2016, 27% el 2017 y 2018, y 26% a partir del 2019). Asimismo, se estableció una nueva escala de tasas del IR para los trabajadores dependientes e independientes. También, durante el 2014 se modificó el sistema de pago de obligaciones tributarias (SPOT) sobre todo el sistema de deducciones, así como la exclusión del régimen a diversos bienes y servicios. Además se redujo la tasa de retenciones del IGV de 6% a 3% (Gálvez y Osos 2015)<sup>7</sup>.

### **Protección de la biodiversidad**

El Perú cuenta con leyes que protegen su biodiversidad, como la Ley sobre la Conservación y Aprovechamiento Sostenible de la Diversidad Biológica, Ley N° 26839, Ley Orgánica del Medio Ambiente y los Recursos Naturales, entre otras. Perú cuenta además con una Ley Orgánica de

---

<sup>7</sup> Artículo “Marco legal peruano en el 2015: Un impulso a la inversión”, del 06 enero del 2015, <http://semanaeconomica.com/article/empresa/marco-legal/151255-marco-legal-peruano-en-el-2015-un-impulso-a-la-inversion/>.

Agricultura, un reglamento técnico para los productos orgánicos y una autoridad nacional competente para controlar y garantizar el cumplimiento de las normas de producción orgánica.

En cuanto a superficie cultivada bajo los principios de la agricultura orgánica, Perú posee 275.000 hectáreas (15% total nacional), además cuenta con aproximadamente 46.000 productores que implementan sistemas de producción orgánica en sus fincas (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU] 2009).

### **Legislación relacionada a los alimentos transgénicos**

La Ley N° 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor, se promulgó el 2010. En ella se dispone obligaciones respecto al etiquetado de todos los alimentos genéticamente modificados. Sin embargo esta medida aún no se aplica en el país debido a la ausencia del reglamento de dicha disposición y pese a fallos del Tribunal Constitucional que solicitan a la Presidencia del Consejo de Ministros iniciar el trámite para la aprobación de dicho reglamento en un “plazo razonable” (Delgado 2014).

### **2.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

En la tabla 2, Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), se busca resumir y evaluar lo descrito en la información política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal. Considerando que el presente plan de negocios corresponde a la instalación de un *biomarket* en el futuro, la evaluación de la matriz EFE se relaciona con las oportunidades y amenazas identificadas que serán afrontadas con las condiciones, que se prevé, cumplirá la futura empresa en términos de sus fortalezas y debilidades.

### **2.8 Conclusiones**

El análisis de las oportunidades y amenazas realizado a través de la matriz EFE muestra una puntuación ponderada total de 2,60 lo que indica que el futuro *biomarket* responde de manera superior al promedio a las oportunidades y amenazas existentes. Es decir, que las futuras estrategias de este negocio aprovecharán las oportunidades identificadas y minimizarán las amenazas externas.

Se pueden resaltar, como oportunidades que dejan notar el entorno favorable para la iniciativa descrita en el presente plan de negocios: Incremento de enfermedades vinculadas al consumo de alimentos (deficiente dieta alimenticia), mercado potencial en crecimiento, incremento en la toma de conciencia de la importancia de mantener una vida saludable y cuidar el medio ambiente,

creciente disposición al consumo de alimentos orgánicos/naturales y mejora de la tecnología de las telecomunicaciones en Perú. Asimismo, resaltan como amenazas la caída de la inversión privada, la crisis política que atraviesa el país y la desatención del sistema financiero a los agricultores.

**Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Crecimiento de los NSE A y B en el último año en Lima Metropolitana de 0,3% y 1,3%, respectivamente.	0,05	2	0,1
Incremento de enfermedades vinculadas al consumo de alimentos (deficiente dieta alimenticia).	0,09	4	0,36
Mercado potencial en crecimiento, consumo de productos orgánicos en el Perú crece 25% anualmente.	0,09	4	0,36
Creciente disposición al consumo de alimentos orgánicos.	0,08	3	0,24
Apoyo en tecnología agrícola para la mejora de la productividad.	0,04	1	0,04
Mejora de la tecnología de las telecomunicaciones en Perú.	0,05	3	0,15
Biodiversidad del país, es considerado uno de los 12 países megadiversos del mundo.	0,08	2	0,16
Incremento en la toma de conciencia de la importancia de mantener una vida saludable y cuidar el medio ambiente.	0,07	4	0,28
Amplia oferta de proveedores y productores (46.000 a nivel nacional).	0,09	2	0,18
Pronunciamientos a favor del consumo y producción de alimentos orgánicos como la UNCTAD	0,08	2	0,16
<b>Amenazas</b>			
Caída de la inversión privada que se amplifica debido al contexto político actual.	0,04	1	0,04
Crisis institucional de los partidos políticos en el Perú.	0,02	1	0,02
Desaceleración de la economía peruana, se proyecta un PBI de 3% para el 2016.	0,05	2	0,1
El 86% de los agricultores peruanos no son atendidos por el sistema financiero privado.	0,03	1	0,03
Deficiente legislación relacionada a los alimentos transgénicos.	0,06	3	0,18
Cadena de suministro de los proveedores poco desarrollada.	0,04	2	0,08
Ingreso de nuevos competidores al mercado orgánico en el formato minorista.	0,04	3	0,12
	1,00		2,60
Calificación: Entiéndase como la capacidad de respuesta esperada de la empresa para aprovechar las oportunidades o minimizar las amenazas, como: 1= respuesta deficiente; 2=respuesta promedio, 3=respuesta mayor al promedio, 4=respuesta superior o excelente			

Fuente: Elaboración propia 2016.

### **3. Análisis del microentorno**

#### **3.1 Identificación, características y evolución del sector**

La venta de alimentos se encuentra ligada a diferentes sectores tales como el sector comercio, el *retail* moderno y la industria de bienes de consumo (productos orgánicos) como los principales. Sin embargo debido al formato que plantea desarrollar el presente plan de negocios no analizaremos el sector *retail*.

#### **Sector comercio - *minimarkets***

El comercio es el sector más relacionado a los emprendedores. Dentro de este sector, los *minimarkets* cobran una inusual relevancia, pues se trata de un comercio en el que se venden productos relacionados a la canasta básica, así como otros artículos de consumo. Dentro de sus características principales se encuentra el concepto de autoservicio (Diario El Peruano 2014). Lima cuenta con alrededor de 70.000 bodegas, y se espera que alrededor de 5.600 pasen a ser *minimarkets*, sobre todo las que se ubican en lo que se conoce como Lima Moderna (Diario Gestión 2014).

Como dato resaltante debe señalarse que las bodegas y mercados del país pueden llegar a facturar S/. 20.000 millones frente a los S/. 10.000 millones de los supermercados. Asimismo, la desaceleración de la economía no ha afectado el canal tradicional en el que se encuentran los *minimarkets*, que incluso ha crecido en ventas en 20% (Diario Gestión 2014).

#### **Industria de bienes de consumo (productos orgánicos)**

Como se ha señalado en párrafos anteriores, el consumo de productos orgánicos se encuentra en crecimiento en el mundo, impulsado por el incremento del conocimiento de los beneficios que brindan al organismo humano y al medio ambiente ya que su producción ayuda a prevenir el calentamiento global y apoya la biodiversidad. Los pequeños productores de Perú cuentan con un sistema de producción que no usa agroquímicos ni pesticidas, con lo cual, sus productos cumplen los requerimientos “básicos” del mercado de productos orgánicos. A ello se suma la ancestral tradición agrícola que ha permitido domesticar y desarrollar una gran diversidad de productos, facilitando cosechas escalonadas y una producción sostenida durante el año, además de poseer condiciones ambientales favorables para el desarrollo de la agricultura orgánica (PROMPERU 2009).

Tal como señala Proexpansión «Las posibilidades de crecimiento del mercado orgánico en nuestro país son diversas. Gracias a la gran cantidad de microclimas (Perú posee el 70% de microclimas en el mundo), la agricultura orgánica puede desarrollarse sin necesidad de elementos



externos en gran cantidad de productos. Además, dada la predominancia del minifundio, la producción a pequeña escala puede ser aprovechada. [...]» (Proexpansión 2014: <http://proexpansion.com/es/articles/679>).

### **3.2 Análisis de la industria basado en el análisis de las cinco fuerzas de Porter**

#### **3.2.1 Poder de negociación de los proveedores**

En nuestro país existen más de 46.000 productores orgánicos asociados e individuales. El total de hectáreas dedicadas a la agricultura orgánica asciende a más de 314.000 en más de 20 departamentos del país (Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión] 2009). Es importante mencionar que la mayor parte de la producción se exporta a países de Europa, Estados Unidos y Japón quienes en su conjunto acumulan alrededor del 97% del consumo mundial de productos orgánicos.

«Si bien los proveedores de esta industria no son numerosos, debido al alto nivel tecnológico requerido y las rigurosas especificaciones técnicas necesarias para ser certificados y considerados como proveedores orgánicos, éstos tienen una participación clave dentro del ciclo productivo. [...] Existe la posibilidad que ingresen en el mercado local nuevos productores, al contar con una oferta de capacitación por parte de los organismos estatales; así como bajas barreras de ingresos» (De Souza *et al.* 2009: 39).

Por ello, consideramos el poder de negociación de los proveedores como medio.

#### **3.2.2 Poder de negociación de los clientes**

Existe cierto nivel de negociación de los clientes asociado a la exigencia en la calidad y certificación de los productos que espera recibir. Si esta última no cumple con sus expectativas el cliente no estará dispuesto a pagar el diferencial en precio respecto de los productos sustitutos. A esto se suma la oferta reducida en frecuencia para la compra de este tipo de productos (atención durante un día del fin de semana en bioferias o *biomarkets*) junto al incremento de su demanda. Por ello, consideramos el poder de negociación de los clientes como medio.

#### **3.2.3 Amenaza de nuevos competidores**

Si bien el negocio propuesto es replicable y se encuentra en etapa de crecimiento, la diferenciación del servicio propuesto y la identificación de la marca que se piensa alcanzar buscan establecer algún nivel de barreras de entrada que desalienten la incursión de nuevos competidores, aunque se trata de una barrera débil.

Sin embargo una de las principales críticas a los negocios existentes es la poca transparencia en la información de los productos vendidos (señalar si son orgánicos o naturales) y es precisamente esta debilidad la que se piensa utilizar en favor de la implementación del *biomarket*. Por ello consideramos a la amenaza de nuevos competidores como alta.

#### **3.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Existen sustitutos imperfectos que son los alimentos en general, porque cubren la necesidad básica de alimentación. Sin embargo, como veremos en el capítulo de estudio de mercado, el perfil de los clientes a los que va dirigido el *biomarket* responde a aquellos que no están dispuestos a acudir a los sustitutos con el afán de mantener el cuidado de su alimentación y estilo de vida; o solo lo harán en aquellos casos donde no sea posible obtener el equivalente en producto orgánico.

Por ello, consideramos a la amenaza de productos sustitutos como media.

#### **3.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes**

Para una empresa será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos (Porter 1980). Sin embargo, el mercado de productos orgánicos para consumo interno no presenta competidores directos, debido a que la oferta es reducida y la demanda se encuentra en crecimiento, lo que indica que existe una demanda insatisfecha por aprovechar.

Los competidores directos de *Biomarket SanaVida* son *Biomarket La Sanahoria* y *Mara Biomarket* y en menor medida *Thika Thani Market*. Si bien las bioferias y ecoferias venden productos orgánicos no pueden considerarse competencia directa de nuestra propuesta debido a las diferencias con el modelo de negocio descrito en esta tesis.

Por ello, consideramos que la rivalidad de competidores existentes como baja.

### **3.3 Conclusiones del microentorno**

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) presentada en la tabla 3, identifica los principales competidores del *biomarket* así como sus fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica planteada. Para nuestro caso, los principales factores críticos a comparar con la competencia son: información de los beneficios de los productos, calidad y diversidad de los productos, así como atención al cliente. El análisis de la MPC deja ver que el enfoque en brindar información a los clientes sobre los beneficios de los productos no es aprovechado por completo por la competencia existente lo que podría convertirse en una fuente de ventaja competitiva.

**Tabla 3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

Factores críticos de éxito	Peso	<i>Biomarket SanaVida</i>		<i>Mara Biomarket</i>		<i>Biomarket La Sanahoria</i>		<i>Thika Thani Market</i>	
		Clasific.	Peso Pond.	Clasific.	Peso Pond.	Clasific.	Peso Pond.	Clasific.	Peso Pond.
Información de beneficios de los productos	0,30	4	1,20	2	0,60	3	0,90	1	0,30
Calidad y diversidad de productos	0,20	3	0,60	2	0,40	2	0,40	1	0,30
Infraestructura	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,10
Atención al cliente	0,20	4	0,80	2	0,40	4	0,80	2	0,40
Precio	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15
Seguridad	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Publicidad	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15	1	0,05
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,25</b>		<b>1,90</b>		<b>2,70</b>		<b>1,45</b>

Nota: Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1 = debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza principal.

Fuente: Elaboración propia 2016.

Conclusión Matriz MPC: Vemos claramente que *Biomarket SanaVida* tiene un puntaje superior total para los factores críticos, resaltando entre ellos información de beneficios de los productos.

## Capítulo IV. Estudio de mercado

### 1. Objetivos generales

#### 1.1 Objetivos de la primera etapa de investigación: Investigación exploratoria (motivacional e indicativo)

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

#### 1.2 Objetivos de la segunda etapa de investigación: Investigación descriptiva

- Definir el perfil del consumidor de productos orgánicos (hábitos de consumo, frecuencia de compra, gasto promedio, principales productos comprados, etc.).
- Confirmar las características actuales del mercado de productos orgánicos, además de los niveles de satisfacción de los consumidores.
- Identificar las características con las que debe contar el nuevo formato de *biomarket*, además de medir el atractivo de la propuesta.

### 2. Metodología

Para la realización del estudio de mercado, se realizó una investigación exploratoria que incluía la visita a centros de venta de productos orgánicos (bioferias, *biomarkets* y tiendas), entrevistas a expertos y *focus group*; para luego ser completada con la investigación descriptiva a través de la aplicación de una encuesta. Para cada etapa se señalan las fuentes de información utilizadas (primarias o secundarias) y se presentan conclusiones. A continuación se detalla cada etapa de investigación.

#### 2.1 Investigación exploratoria

Esta parte de la investigación buscó delimitar el alcance del tema investigado (potencial de mercado) así como afinar conceptos y supuestos previos de modo que se conozca con claridad qué datos deberían ser recabados en la siguiente fase de la investigación.

##### 2.1.1 Fuente primaria de información

###### a. Entrevista a expertos

Para la realización de las entrevistas a los expertos se utilizó una guía de preguntas sobre el tema objeto de estudio y se procuró abarcar toda la rama de los especialistas en las diferentes áreas como: siembra y cosecha de productos orgánicos, generación de productos orgánicos con valor agregado, nutrición, homeopatía, venta de productos naturales y orgánicos en general.

Durante las entrevistas se buscó que los entrevistados expresaran en forma detallada sus puntos de vista y comentarios sobre el proyecto. Las entrevistas estuvieron compuestas por preguntas abiertas y cerradas, y permitieron dilucidar aspectos relativos a la tendencia de la industria, tendencias del consumidor, información sobre los competidores actuales, entre otros. Las entrevistas tuvieron una duración entre 30 y 60 minutos, el resumen de los resultados obtenidos se encuentra en el anexo 1.

## **Resultados**

- En opinión de los expertos consultados el mercado orgánico se encuentra en crecimiento y la apertura de nuevos formatos se realizará de forma constante.
- Todos los entrevistados encontraron atractiva la idea de un *biomarket* orgánico que brinde una asesoría personalizada de nutrición.
- Se sugirió incluir servicios adicionales como: venta de extractos de frutas y vegetales e inclusión de sección de botica homeopática al interior del *biomarket* (a través de una alianza estratégica).
- Se recomendó contar con un equipo de personas integrado (personal) y con conocimientos específicos para cada una de las áreas del negocio (administración, venta, nutrición).

### **b. Visitas a las ferias orgánicas (bioferias, ecoferia, *ecomarket*) y tiendas (*minimarkets*) orgánicos**

Se realizaron las visitas a los principales ferias y *minimarkets* de venta de productos orgánicos (Para ver el listado completo, revise el anexo 2). Se buscaba establecer las características principales de la oferta actual, así como la cantidad aproximada (promedio por día y horas pico) de consumidores y monto de consumo aproximado por visita. Además se requería identificar si se realizaba asesoría en la venta de los productos orgánicos, por ejemplo, dando a conocer los principales beneficios del producto, modos de preparación, entre otros.

## **Resultados**

- La atención en bioferias y *ecomarkets* se realiza únicamente una vez por semana. El día de atención de cada una de ellas se describe en la tabla ubicada en el anexo 2. Se identificó un número mayor de consumidores de productos orgánicos en las bioferias de Miraflores y *ecomarket* de San Borja II (aproximadamente 300 consumidores en promedio por hora).
- El universo de productos orgánicos a la venta puede considerarse variado e incluye: verduras, carnes (principalmente pollo), ropa (para bebés en mayor medida), plantas medicinales, como los principales productos.
- Se observó que aproximadamente solo el 10% del personal de venta conocía las propiedades de los productos orgánicos que vendía y sus beneficios sobre los productos transgénicos. En

- general, podríamos afirmar que los *minimarkets*, *ecomarkets* y bioferias carecen de un servicio de asesoría nutricional personalizada.
- Solo algunos establecimientos de los *ecomarkets* y bioferias (alrededor del 3%) contaban con medios de pago electrónicos, al contrario de los *minimarkets* (100%).
  - A diferencia de los *minimarkets*, la infraestructura de los *ecomarkets* y bioferias es básica, debido a que se trata de módulos y mesas ubicados en las calles de la ciudad. No cuenta con facilidades como estacionamiento, *valet parking*, etc. En los momentos de mayor afluencia de clientes, se torna difícil caminar e incluso realizar las compras.
  - Se identificó que los mismos proveedores de productos orgánicos y participan en las distintas bioferias o *ecomarkets*. Se trata de productores nacionales, agricultores, avicultores y ganaderos independientes.
  - Se pudo observar que algunas personas que acudieron a las bioferias o *ecomarkets* preguntaban los beneficios de ciertos productos, esto podría significar que no solo asisten conocedores de los beneficios de los productos orgánicos sino también interesados en conocer más del tema por convicción o por moda.
  - Los productos más solicitados incluían verduras, huevos y carnes (en especial pollo). En las bioferias o *ecomarkets* estos productos se acababan con rapidez y generaba malestar en los consumidores que no los encontraban.

### c. *Focus group*

Se identificó la necesidad de realizar una sesión única<sup>8</sup> de *focus group* como aproximación a conocer las necesidades de aquellos que ya consumen productos orgánicos. Para el desarrollo del *focus group* se consideraron los siguientes aspectos (adaptado de Hernández *et al.* 2006):

**Perfil de los participantes:** Hombres y mujeres de 18 años de edad en adelante, pertenecientes a los NSE A y B, con experiencia en la compra y/o consumo de productos orgánicos, que habitan en los distritos de Miraflores, San Borja y Santiago de Surco. Se buscó también tener variedad en la edad y ocupación de los participantes. Ninguno de los participantes había participado en el último año en un *focus group* sobre productos orgánicos o temas relacionados.

**Selección de participantes:** Se identificaron personas que cumplieran con el perfil establecido. El grupo de participantes estuvo compuesto por amigos o conocidos, quienes fueron contactados mediante e-mail, por vía telefónica y/o Facebook. Durante el contacto se les indicó: fecha de

---

<sup>8</sup> Tal como señalan Hernández, Fernández y Baptista en su libro “Metodología de la Investigación”, en la página 606, el número de grupos y sesiones es difícil de predeterminedar, normalmente se piensa en una aproximación, pero la evolución del trabajo con el grupo o los grupos es lo que va indicando cuando “es suficiente”.

realización del *focus*, hora de inicio y término y lugar donde se desarrollaría. Una vez finalizado el evento, se repartió postres preparados con productos orgánicos y se entregó un pequeño presente.

**Elaboración de guía de discusión:** Se elaboró una guía de discusión para la realización del *focus group* (Ver el anexo 3) que incluía: hábitos alimenticios, hábitos de compra, hábitos de consumo y opiniones sobre la oferta existente. Las preguntas se realizaron de manera semiestructurada, para dar libertad a que los participantes tuvieran respuestas amplias pero centradas en el tema de investigación.

**Desarrollo de la sesión:** Se contó con una persona que realizó las funciones de moderadora de la sesión. Se buscó generar un clima de confianza entre los participantes de modo que se pudiera conocer las necesidades, preferencias, frecuencias de compra y costumbres, además de conocer sus inquietudes, expectativas y comentarios sobre la propuesta de negocio. La moderadora propició la intervención ordenada de los participantes y mantuvo una posición neutral.

**Reporte de la sesión:** Se registraron las respuestas en matrices individuales donde se colocaron los datos para las variables de interés. Con esta información se generó una matriz resumen (ver el anexo 4). La sesión de *focus group* se realizó el día sábado 29 de junio del 2015, en un ambiente acondicionado para tal fin, con una duración de alrededor de tres horas. Se realizó su grabación con una cámara personal.

#### **Resultados:**

- El 75% de los entrevistados indicó que comenzó a consumir productos orgánicos desde el nacimiento de sus hijos. El 25% restante lo hizo al conocer los beneficios de su consumo.
- Los entrevistados concuerdan en decir que consumiendo productos orgánicos han logrado mejorar sus problemas de salud (alergias, pesadez estomacal, cansancio, etc.).
- En todos los casos, fue una mujer quien influyó en el inicio del consumo de productos orgánicos. Los jefes de familia (esposos/padres) son los más renuentes a los cambios en hábitos alimenticios.
- Todos los asistentes acuden a las bioferias o *ecomarkets* a realizar sus compras. Asimismo, todos complementan sus compras en supermercados. El 87,5% de los asistentes indicó que si bien asistían a las bioferias o *ecomarkets* preferirían un ambiente acondicionado para una compra más cómoda de los productos que requieren.
- Los participantes consideran muy importante que en los lugares de venta se indique y diferencie con claridad los productos orgánicos certificados de aquellos que no lo son.

- Los participantes coincidieron que el *biomarket* debe encontrarse en una zona tranquila, de fácil acceso y sobre todo contar con estacionamiento vehicular. Asimismo consideran que debe brindarse asesoría mediante un nutricionista especializado, además de difundir información de la misma, vía e-mail, facebook, foros, entre otros.
- Todos los asistentes resaltaron la importancia de contar con personal capacitado, que brinde buena atención, y les proporcionen información o sugerencias de los productos que deberían consumir.

### **2.1.2 Fuente secundaria de información**

- Resultados de algunas encuestas realizadas por Ipsos muestran incrementos en actividades relacionadas al cuidado de la salud en Lima Metropolitana como asistencia al gimnasio (33% en NSE A, 17% en NSE B, y 8% en NSE C), consumo de productos naturales (45% de jóvenes adultos), realización de chequeo preventivo de salud todos los años (58% del NSE A, 51% del NSE B y 22% del NSE C) y práctica regular de deportes en jóvenes (87% del NSE A, 66% en el NSE B, 69% en el NSE C) (Ipsos 2013 y 2015).
- Según encuesta (Ipsos 2015), entre las actividades que realizan los adultos jóvenes entrevistados para colaborar con el medio ambiente, consumir productos ecológicos figura con un 11%. En el NSE A asciende a 29%, en el NSE B 19%, en el NSE C 11%, en el NSE D es de 6% y en el NSE E es de 2%.

### **2.1.3 Conclusiones de la investigación exploratoria**

- La ciudad de Lima cuenta con una oferta limitada para la venta de productos orgánicos y naturales, que se presenta en diferentes formatos. Sus formatos principales y más representativos son ferias (*ecomarkets* y bioferias) que funcionan una sola vez por semana en distritos como Miraflores, Surquillo, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina y Barranco.
- La oferta de productos orgánicos en la ciudad de Lima aún no cubre todos los requerimientos del consumidor (ausencia de pago electrónico, *delivery*, comida para bebés, etc.). Los modelos de venta más comunes de oferta (bioferias y *ecomarkets*) obligan al consumidor a restringir la compra de productos un día a la semana y en un horario limitado. Asimismo, los productos con mayor demanda se agotan con mayor rapidez ocasionando incomodidad en los consumidores.
- Se ha identificado a la asesoría nutricional como una necesidad insatisfecha en los consumidores de productos orgánicos y naturales.



## **2.2 Investigación descriptiva**

### **2.2.1 Encuesta a consumidores orgánicos y naturales**

El día sábado 05 y domingo 06 de septiembre 2015 se realizó una investigación concluyente a través de una encuesta a consumidores de productos orgánicos y naturales en los *ecomarkets* de San Borja I y II, San Isidro I y II, bioferias de Miraflores, Surquillo y Barranco. El objetivo de la encuesta fue obtener información de mercado con respecto al producto, plaza, promoción y precio, para la realización de la estrategia financiera, de operaciones y de *marketing*.

#### **Determinación del tamaño de la muestra**

Utilizando la fórmula de determinación del número de elementos de una muestra extraída de una población finita (nivel de confianza de 95%)<sup>9</sup>, se determinó que para una población de 100.000 personas, y un error de 5%, debe considerarse una muestra de 398 personas.

#### **Población objetivo**

Personas que consumen productos orgánicos y que asisten a las bioferias o *ecomarkets* existentes.

#### **Diseño de la encuesta**

Las preguntas que conformaron la encuesta se estructuraron considerando la información recogida del *focus group*, entrevistas a expertos e información secundaria. Se incluyeron preguntas estructuradas (de respuesta única o múltiple). El cuestionario completo se encuentra en el anexo 5.

#### **Procesamiento de la información**

Una vez completado el recojo de la información, se tabularon los datos en hojas Excel para posteriormente realizar su análisis a través del *software* IBM SPSS Statistics. Los principales resultados de este análisis se muestran a continuación.

### **2.2.2 Resultados**

#### **Datos generales de los consumidores**

- Los entrevistados que acuden más a las bioferias provienen de los distritos de San Borja el 25%, Miraflores el 24%, Surco el 13,1%, Barranco el 7,2%, La Molina 6,7%, Chorrillos el 5,2%, San Isidro y Surquillo el 3,9% c/u.
- De las personas entrevistadas el 53% corresponde a mujeres y el 47% a varones, asimismo, la concentración de edades es la siguiente: 19,5% tiene entre 18 y 25 años, 24,5% tiene entre 26

---

<sup>9</sup> Según lo indicado en el libro "Los Estudios de Mercado" de José María Ferré Trenzano y Jordi Ferré Nadal, 1997, pág. 138.

y 35 años, 21,5% tiene entre 36 y 45 años, 16,8% tiene entre 46 y 55 años y el 17,7% tienen entre 56 años a más.

### **Datos generales del producto**

- De los entrevistados el 62% acude a la ferias semanalmente, seguido del 15% que acude quincenal, 8,9% acude mensual, 4,9% acude bimensual y el 9,2% no llegó a responder.
- El 63% indicó que el consumo que realiza es familiar y el 37%, personal; de las personas que realizan consumo familiar el 67,4% la familia está conformada hasta de cinco personas.
- De las personas que compran productos orgánicos el 43,8% gasta en promedio hasta S/.50,00, el 37,9% gasta en promedio entre S/.51,00 y S/.100,00, el 11,6% gasta en promedio entre S/.101,00 y S/.150,00, el 6,6% gasta en promedio entre S/.151,00 y S/.200,00 y el 0,1% gasta en promedio más de S/.200,00.

### **Percepción de la calidad**

- El 52,3% de los entrevistados indicaron que la calidad de los productos orgánicos y/o naturales es excelente, el 44% indicó ser bueno y el 3,7% regular.
- El 51,4% de los entrevistados indicó que el tiempo de espera de atención del servicio es bueno, el 37%, excelente, el 10,8%, regular, el 0,5, malo y 0,3% indicó ser pésimo.
- El 47,47% de los entrevistados indicó que la calidad de la información sobre las propiedades de los productos proporcionada por el vendedor es regular, el 36,4% indicó ser mala, el 13,1% indicó ser buena, el 2,5% indicó ser excelente y el 0,53% indicó ser pésima.
- El 47,7% de los entrevistados indicó que la calidad de la atención es buena, el 43,9% indicó ser excelente, el 7,8% indicó ser regular y el 0,6% mala.

### **Beneficios del producto**

- El 48,4% indicó que la variedad de los productos orgánicos y/o naturales que se venden en la bioferia es buena, el 45,9%, excelente, el 4,8%, regular, el 0,8%, mala y el 0,1%, pésima.
- El 29,3% de los entrevistados indicó que le parece excelente que la bioferia funcione una vez por semana, el 27,8% indicó que le parece bueno, el 23,5% indicó que le parece regular, el 9,5% indicó que le parece malo y el 9,9% indicó ser pésimo.

### **Percepción del precio**

- El 34,3% de los entrevistados indicó que los precios de la bioferia son altos, el 34,1%, excesivos, el 16,4%, que están en promedio con otro establecimiento al que acuden, el 11,1%, tienen muy buen precio y el 4,1% indicó que tienen buen precio.

### **Calidad de la infraestructura**

- El 43,3% indica que la calidad de la infraestructura es buena, el 35,3% indicó que es excelente, el 19% regular, el 1,8% indicó que es mala y el 0,6% indicó que es pésima.
- El 47,6% de los entrevistados indicó que la seguridad en la zona es buena, el 45,6% indicó que es excelente, el 5,3% indicó ser regular y 1,5% indicó ser mala y pésima.

### **2.2.3 Conclusiones de la investigación descriptiva**

- El 69% de los entrevistados aprobó que el *biomarket* propuesto quede ubicado en San Borja, cerca al C.C. La Rambla. El 39,5% de los entrevistados estaría dispuesto a realizar sus compras en el *biomarket* una vez por semana, el 24,3% de manera diaria, el 20,3% dos veces por semana, el 8,3% el fin de semana, el 4,3% mensual y el 3,3% quincenal.
- El 92,8% de los entrevistados indicó estar totalmente de acuerdo en contar con un *biomarket* orgánico que atienda los 7 días a la semana.
- El 86,8% de los entrevistados está totalmente de acuerdo en que se brinde asesoría nutricional personalizada.
- A los entrevistados les gustaría contar con: pago electrónico 70,8%, lugar para estacionar 63,8%, servicio *delivery* 56%, servicio de *wifi* 37,3%, zona de lectura y video 23,5%, y el 4,8% otros.
- El 80,3% de los entrevistados está totalmente dispuesto a pagar por la asesoría nutricional, el 15,8% está de acuerdo, el 1,5% es indiferente, el 1% no está de acuerdo, y el 1,4% está totalmente en desacuerdo en pagar por la asesoría nutricional.
- El 39,8% de los entrevistados está totalmente de acuerdo en comprar los productos recetados en la asesoría nutricional, el 53,8% está de acuerdo en comprar los productos, el 4,3% es indiferente, el 1,3% está totalmente en desacuerdo en comprar los productos y el 0,8% no está de acuerdo en comprar los productos recetados en la asesoría nutricional.
- El 65% de los entrevistados está de acuerdo en recibir información sobre las propiedades y beneficios de los productos ofrecidos y/o buenos hábitos alimenticios, el 31,3% está totalmente de acuerdo, el 2,5% es indiferente y el 1,2% no está de acuerdo.
- A las personas que acuden a las bioferias de San Borja I (85,0%), Miraflores (79%), San Isidro I (80,5%), San Borja II (87,7%), Barranco (74,5%) y La Molina (30,3%) les gustaría encontrar un *biomarket* de productos orgánicos cerca al C.C. La Rambla.
- El 56,3% de los entrevistados está dispuesto a pagar entre el 5% y 10% más del precio de los productos respecto a los de la bioferia, el 20,3% está dispuesto a pagar más el 10% más.

### 3. Estimación de la demanda

Tabla 4. Resumen del cálculo de la demanda estimada

VARIABLES DE POBLACIÓN	CRITERIO	PORCENTAJE	RESULTADO PARCIAL	TOTAL
Población de Lima	-	100%	10.090.714	10.090.714
NSE (1)	A	4,70%	474.264	5.105.901
	B	19,70%	1.987.871	
	C1	26,20%	2.643.767	
18 años a más (1)	A	79,40%	376.565	3.942.371
	B	79,10%	1.572.406	
	C1	75,40%	1.993.400	
Viven en la zona 7 (1)	A	45,60%	171.714	497.673
	B	16,80%	264.164	
	C1	3,10%	61.795	
Se preocupan por una dieta saludable (2)	A	63,00%	108.180	299.939
	B	63,00%	166.423	
	C1	41,00%	25.336	
Están de acuerdo con que esté ubicado en San Borja (3)	A	69,00%	74.644	206.958
	B		114.832	
	C1		17.482	
Número de familias (considerando 5 personas por familia)	-	-	-	41.392
Familias dispuestas a pagar (5%-10% adicional) (3)	-	56%	-	<b>23.179</b>

Fuentes: Elaboración propia 2016 considerando los resultados de (1) APEIM 2015, (2) Datum 2013 y (3) Encuesta propia de setiembre de 2015.

### 4. Conclusiones generales

- El estudio de mercado muestra que existe un alto interés por la propuesta de *biomarket* con asesoría nutricional personalizada.
- La frecuencia de compra se restringe a las opciones disponibles, sin embargo, el surgimiento de negocios con formatos similares al propuesto con atención diaria, es una muestra del crecimiento que se viene experimentando.
- La existencia de información científica que recomienda la alimentación saludable y en algunos casos el consumo de productos orgánicos y naturales para evitar enfermedades respalda la idea del negocio propuesto y debe ser explotada en la publicidad que se realice.

## Capítulo V. Planeamiento estratégico

### 1. Visión

Ser la empresa líder en venta de productos orgánicos de la ciudad de Lima, apoyando el desarrollo de pequeños productores y fomentando el cuidado del medio ambiente.

### 2. Misión

Contribuir con el cuidado y mantenimiento de la salud de nuestros clientes a través de la venta de productos orgánicos, acceso a la información y asesoría nutricional por un profesional de la salud.

### 3. Valores

- a. Servicio: atención al cliente personalizada.
- b. Salud: cuidado de la salud a través de la entrega de información.
- c. Respeto al cliente y medio ambiente.
- d. Honestidad en relaciones con los clientes y otros *stakeholders*.
- e. Compromiso.
- f. Mejora continua en nuestros procesos.

### 4. Análisis FODA

Este análisis nos permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para, a partir de ello, establecer estrategias internas que nos permitan afrontar el entorno externo.

#### Fortalezas – F

- F1. 1er. *biomarket* en Lima en ofrecer una asesoría nutricional personalizada.
- F2. Contará con personal muy bien capacitado.
- F3. Tendrá un registro digital de las compras de cada uno de sus clientes.
- F4. Contará con tecnologías de información (TI) para administrar su base de datos.
- F5. Realizará servicios de *delivery*.
- F6. Brindará un servicio de 14 horas al día y los 7 días de la semana.
- F7. Contará con un local muy bien ubicado en la Av. Aviación, en el distrito de San Borja.
- F8. Mostrará claramente qué productos cuentan con certificación orgánica.
- F9. Cuenta con el monto de la inversión inicial y el capital de trabajo para iniciar operaciones.

#### Debilidades – D

- D1. Los socios y fundadores de *Biomarket SanaVida* no cuentan con experiencia en *biomarkets*.

- D2. En *Biomarket SanaVida* no contamos con una de base de datos histórica de clientes y ventas de productos orgánicos.
- D3. En *Biomarket SanaVida* solo contamos con 100 m<sup>2</sup> de área para la venta de nuestros productos.
- D4. Abriremos solo un *biomarket* en Lima en los 5 primeros años.
- D5. *Biomarket SanaVida* no cuenta con poder de negociación con sus proveedores.

### **Oportunidades – O**

- O1. Crecimiento de los NSE A y B en el último año en Lima Metropolitana.
- O2. Incremento de enfermedades vinculadas al consumo de alimentos.
- O3. Mercado potencial en crecimiento.
- O4. Creciente disposición al consumo de alimentos orgánicos.
- O5. Apoyo en tecnología agrícola para la mejora de la productividad.
- O6. Mejora de la tecnología de las telecomunicaciones en Perú.
- O7. Biodiversidad del país.
- O8. Incremento en la toma de conciencia de la importancia de mantener una vida saludable y cuidar el medio ambiente.
- O9. Amplia oferta de proveedores y productores (46.000 a nivel nacional).

### **Amenazas – A**

- A1. Caída de la inversión privada, que se amplifica debido al contexto político actual.
- A2. Crisis institucional de los partidos políticos en el Perú.
- A3. Desaceleración de la economía peruana, se alcanzó un PBI de 3,3% el 2015.
- A4. El 83% de los agricultores peruanos no son atendidos por el sistema financiero privado.
- A5. Deficiente legislación relacionada a los alimentos transgénicos.
- A6. Cadena de suministro de los proveedores poco desarrollada.
- A7. Ingreso de nuevos competidores al mercado orgánico en el formato minorista.

## **5. Objetivos estratégicos**

### **5.1 Objetivos de rentabilidad**

- Recuperar la inversión inicial del proyecto en el cuarto año.
- Lograr un ROI de 30% al quinto año de operaciones.

### **5.2 Objetivos de crecimiento**

- Obtener el 8% del mercado orgánico del distrito de San Borja en el quinto año.
- Desde el primer año ofrecer un servicio *delivery* en un radio de 5 km alrededor de nuestro local.

- En el tercer año ofrecer un servicio *delivery* para los distritos San Borja, Surco y San Isidro.

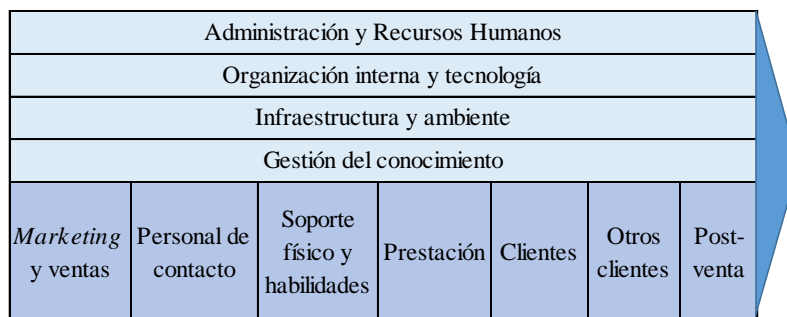
### 5.3 Objetivos de sostenibilidad o supervivencia

- Mantener índices de satisfacción del cliente por encima del 90%.
- Lograr 60 alianzas estratégicas con proveedores orgánicos para el cuarto año.
- Mantener en promedio 17 ventas diarias con un tique promedio de S/.50.

## 6. Cadena de valor

Nuestra cadena de valor es de servicios, debido a que somos un *biomarket* que ofrece asesoría nutricional personalizada, además de la venta de productos orgánicos (ver el gráfico 1).

**Gráfico 1. Cadena de valor *Biomarket SanaVida***



Fuente: Elaboración propia 2016, basada en Alonso (2008).

### 6.1 Actividades primarias

#### **Marketing y ventas**

Se buscará llegar al mercado a través de diversos medios, usando para tal fin redes sociales tales como: Facebook y Twitter, además del lanzamiento de videos de información orgánica saludable en canal Youtube, o de publicidad a través de auspicios de eventos, revistas especializadas y participación en ecoferias.

#### **Personal de contacto**

El personal de atención al cliente pasará por una evaluación a fin de seleccionar a aquellos que cumplan con los criterios establecidos en el plan de recursos humanos. Ellos serán los encargados de entregar toda la información de alimentación orgánica que sea solicitada por los clientes.

#### **Soporte físico y habilidades**

El *biomarket* contará con un Smart TV para la muestra de videos al público; además, los vendedores contarán con una tableta electrónica donde se encontrará el historial de consumo del

cliente, así como información sobre los beneficios de los productos e información de alimentación orgánica saludable, que les servirá de ayuda en la asesoría de pasillo a realizar. Se contará con un consultorio nutricional atendido por un profesional de la salud para los clientes que necesitan una asesoría más detallada y personalizada.

### **Prestación**

El personal será capacitado en técnicas de venta así como en beneficios y propiedades de los productos en venta. Los productos se encontrarán perfectamente etiquetados para que permita su fácil identificación como producto orgánico (certificación), su marca, su composición, registro sanitario, entre otros.

### **Clientes y otros clientes**

Debido a que los clientes buscan productos poco comunes o sus consultas son específicas, la atención será personalizada. Asimismo, existen personas que ingresan al *biomarket* solo por curiosidad, se buscará informar los beneficios de los productos a fin de captarlos como futuros consumidores.

### **Postventa**

Se realizarán cambios y devoluciones ante cualquier falla probada del producto vendido, además de llamadas frecuentes a los clientes para realizar encuestas de satisfacción. En lo referido a la asesoría por un profesional de la salud, este estará en contacto permanente con los clientes ante cualquier consulta vía telefónica o correo electrónico.

## **6.2 Actividades de apoyo**

### **Administración y RR.HH.**

La administración se encargará de establecer los lineamientos y forma de trabajo. Es la responsable de la convocatoria, selección y contratación del personal que laborará en el *biomarket*. Además, de la ejecución de los procesos administrativos y de distribución de la información.

### **Organización interna y tecnología**

La organización interna estará dividida en dos equipos, uno se encargará de la parte administrativa y el segundo estará enfocado en la atención al cliente. Se ha considerado que el sistema de información que soportará el negocio registrará las ventas considerando aspectos propios de cada cliente, como tipo de productos que consume, frecuencia con que los adquiere, etc.



### **Infraestructura y ambiente**

Se busca que una vez que el cliente ingrese al local sienta que entra a un espacio amigable con el medio ambiente, que transmita tranquilidad y encuentre las comodidades necesarias para hacer su estadía placentera.

### **Gestión del conocimiento**

El nutricionista se encargará de generar los contenidos y transmitir la información sobre alimentación orgánica saludable a nuestros colaboradores, beneficios del consumo, entre otros temas relacionados.

### **Abastecimiento**

Se buscarán hasta tres proveedores por tipo de producto que se ofrezca a fin de no sufrir de falta de *stock*. Los proveedores deben cumplir con los requerimientos mínimos de calidad establecidos por la compañía. El sistema de inventarios y almacenamiento nos alertará antes de que ocurra una falta de *stock* de nuestros productos (método *just in time*).

### **6.3 Fuente de ventaja competitiva**

Nuestra ventaja competitiva será el manejo y difusión de información nutricional hacia nuestros clientes, debido a que el *biomarket* complementará el servicio de venta de productos orgánicos de calidad con la asesoría nutricional para aquellos clientes que deseen cambiar, mantener o mejorar sus hábitos alimenticios. Esta asesoría formará parte del servicio integral que brindará el *biomarket*.

## **7. Matrices de evaluación**

Para realizar un mejor análisis y definir las estrategias a desarrollar como parte del planeamiento estratégico se elaboraron la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA o SPACE) y la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE). Las matrices se encuentran en el anexo 6.

### **7.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

La puntuación ponderada total de 2,84 está por encima de la media, lo que indica que *Biomarket SanaVida* está en una buena posición, además de tener posibilidades de mejora.

### **7.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA o SPACE)**

La matriz nos ayuda a establecer la postura estratégica que *Biomarket SanaVida* debe

implementar. Al encontrarse en el primer cuadrante, [coordenada del vector direccional (x;y) es igual a (2,57;3,50)] *Biomarket SanaVida* debe implementar estrategias agresivas.

### 7.3 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

Esta matriz nos indica objetivamente que alternativas estratégicas de las principales estrategias DO de la matriz FODA presentadas, son las mejores (D'Alessio 2008). La calificación total del atractivo de cada estrategia indica que *Biomarket SanaVida* debe realizar una alianza estratégica con una clínica homeopática y en segundo lugar evaluar la posibilidad de contratar entre su personal a un gerente con experiencia en *minimarkets*.

### 8. Estrategia competitiva genérica

La estrategia genérica (Porter 2012) es **enfoque de mejor valor**, ya que el modelo de negocio consistirá en ofrecer productos de alta calidad, innovadores y con servicio especializado para lograr la satisfacción del cliente con la mejor relación valor-precio del mercado.

### 9. Estrategia de crecimiento

Sobre la base de los resultados del *focus group* y encuestas realizadas, la estrategia de crecimiento será de **penetración de mercado** esto debido a que: El mercado actual de venta y consumo de productos orgánicos no se encuentra saturado; el nivel de consumidores tiene tendencia a seguir creciendo; no existe un competidor importante que concentre el mayor porcentaje del mercado, lo que permitirá que el nivel de ventas de los participantes se incremente en el tiempo.

### 10. Conclusiones

- El núcleo de la fuente de ventaja competitiva será la difusión de información nutricional, debido a que el *biomarket* complementará el servicio de venta de productos orgánicos de calidad con la asesoría nutricional.
- La estrategia competitiva genérica a adoptar, **enfoque de mejor valor**, consistirá en ofrecer productos de alta calidad, innovadores y con servicio especializado para lograr la satisfacción del cliente con la mejor relación valor-precio del mercado.
- La estrategia de crecimiento será de **penetración de mercado** para aprovechar el aumento constante de sus consumidores en un mercado que se encuentra en sus fases iniciales de vida.
- El análisis nos recomienda como prioridad establecer una alianza estratégica con una clínica nutricional y/o homeopática y aprovecharla para fortalecer la capacitación de nuestros colaboradores; o con un gimnasio ubicado en el distrito de San Borja, con el objetivo de iniciar operaciones con una base de datos inicial de clientes que se preocupan por su salud.

## Capítulo VI. Plan de *marketing*

### 1. Objetivos del plan de *marketing*

Los objetivos del plan de *marketing* se muestran en la tabla 5.

**Tabla 5. Objetivos del Marketing – Biomarket SanaVida**

Ítem	Objetivos de <i>marketing</i>	Tiempo meta	Indicadores
1,0	Posicionamiento de marca	Corto plazo	Tiraje de revistas, periódicos. Número de boletines de salud emitidos.
		Corto/ mediano plazo	Número de seguidores, visitas diarias y seguidores frecuentes.
2,0	Fidelización de clientes en 50% respecto del número de clientes que realizan una compra	Corto plazo	Horas-hombre de capacitación del personal por mes. Encuestas de satisfacción
		Corto plazo	Número de ítems ofrecidos. Nivel de rotación de <i>stock</i> .
		Mediano plazo	Número de personas que consumen en el mes vs. número de personas que ingresan.
3,0	Tener el 8% de participación de mercado de San Borja	Mediano plazo	Número de personas que utilizan el beneficio.
		Largo plazo	Número de campañas de comunicación en el año (nuevos clientes). Volumen de ventas.

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 2. Descripción del servicio<sup>10</sup>

#### 2.1 Servicio básico

Brindamos productos alimenticios que buscan satisfacer no solo la necesidad de alimentarse sino la de conservar un estilo de vida saludable.

#### 2.2 Servicio complementario

A continuación se describen los servicios que complementarán al servicio básico que ofrecerá *Biomarket SanaVida*.

##### 2.2.1 Servicio de facilitación

**Información:** Se brindará información de los beneficios nutricionales de los productos orgánicos que se venderán en el *biomarket* a través del personal de contacto o canales de redes sociales; se informará claramente qué productos cuentan con la certificación orgánica, cuáles están en vías de

<sup>10</sup> Adaptado del libro “Marketing de Servicios” de Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, Cap. 4, p. 86 y siguientes.

obtenerla y cuáles califican como productos naturales; se contará con un canal Youtube y un *fanpage* (Facebook) donde se mostrarán alternativas de preparación de alimentos saludables con los productos que se venderán en el *biomarket*, así como alternativas naturales ante algunas enfermedades; se contará con un Smart TV que mostrará los videos tutoriales de nuestro canal Youtube; se brindará información sobre nuestra ubicación, horarios, precios regulares, promociones, recordatorios, advertencias, condiciones de compraventa de los productos y servicios, teléfonos y correo electrónico para *delivery*, confirmación de compra, confirmación de entrega, resúmenes de historial de consultas nutricionales, resúmenes de dietas y consumo de productos recetados, recibos y facturas; también se contará con una página web que centralizará la información de los diferentes canales (Youtube, Facebook, Twitter, etc.).

**Toma de pedidos:** El pedido de compra de productos mediante el canal *delivery* y la reserva de una consulta nutricional se realizarán mediante el uso del teléfono o correo electrónico, dicho proceso se caracterizará por su amabilidad, rapidez y confiabilidad. Este proceso se apoyará en el uso de nuestro sistema CRM (*Customer relationship Management*).

**Facturación y pago:** El proceso de facturación será automatizado, en donde se detallará el costo por producto, servicios adicionales (consulta nutricional) e impuestos; el pago podrá realizarse en efectivo o con tarjeta de crédito, pudiéndose además realizar pagos *on-line* para las compras por *delivery* (usando para tal fin las plataformas VISA y/o Mastercard, tanto para tarjetas de crédito o débito), asimismo se emitirán boletas o facturas electrónicas; podrán realizarse también pagos utilizando descuentos por cupones ganados en cada compra.

### 2.2.2 Servicio de mejora

**Consultas:** Atenderemos las consultas de los clientes referidas a los productos en venta o requerimientos específicos, donde analizaremos la situación de cada uno de nuestros clientes, comprendiendo sus necesidades para luego recomendar los productos adecuados; se contará además con la asesoría de un profesional de la salud a través de las consultas nutricionales, donde nuestros clientes se darán cuenta de su estado de salud actual y como este se desarrollará a largo plazo basado en el consumo de productos orgánicos; brindaremos videos en nuestras redes sociales sobre los beneficios de contar con dietas personalizadas para el mantenimiento y mejora de nuestra salud.

**Hospitalidad:** Nuestros empleados saludarán en todo momento a los clientes, dando saludos estándar de bienvenida y despedida; el personal en pasillo estará en todo momento atento para

responder cordialmente a cualquier inquietud por parte de nuestros clientes; en nuestro local ofreceremos degustación de productos para que el cliente pueda saborear y elegir los productos de su preferencia.

**Cuidado:** Se ofrecerá instalaciones de estacionamientos seguros y cómodos, tanto para vehículos, como para bicicletas.

### **Excepciones**

- **Pedidos especiales:** Se ofrecerá el servicio de *delivery* para la venta de los productos del *biomarket*, incluido los desayunos saludables; de existir otro tipo de pedidos especiales, se analizará si existen las facilidades para atenderlos, informando al cliente al respecto.
- **Solución de problemas:** El personal será entrenado en la resolución efectiva de problemas. El tipo de problemas que podrá solucionar el personal de contacto incluye: cambios en producto por vencimiento, mal estado, demoras en atención, errores en la facturación, ayuda a clientes por algún accidente sufrido al interior del *biomarket*, etc.; los procedimientos de atención a quejas y reclamos incluirán los supuestos para el reembolso del monto de compra que los ocasionó, compensación en descuentos por productos defectuosos, entre los principales.
- **Manejo de quejas/sugerencias/elogios:** Se establecerán procedimientos para la atención de reclamos y quejas de modo que el cliente pueda expresar su insatisfacción de manera ágil y rápida. Los procedimientos, incluirán estrategias de manejo de las quejas, tiempos de respuesta y atención, etc.; asimismo, se contará con un buzón de sugerencias y un libro de felicitaciones en caso el cliente desee otorgarlas. Esto último ayudará a la selección del colaborador del mes y al mantenimiento de un clima de reconocimiento por el trabajo bien hecho.
- **Restitución:** Los sistemas de información con los que contará el *biomarket* permitirán llevar un manejo del número de pedidos de excepción realizadas en el mes. Con ello, se establecerán estrategias de mejora en caso de requerirse.

## **3. Formulación de la estrategia de *marketing***

### **3.1 Estrategias de segmentación**

Para la definición de las estrategias de segmentación a utilizar se han identificado las variables comunes a una población determinada a ser utilizadas para el plan de negocios del *Biomarket* SanaVida. Estas variables son: geográfica, demográfica, nivel socioeconómico, psicográfica y conductual, de acuerdo a lo definido por Kotler y Keller<sup>11</sup>.

- a) Demográfica: Hombres y mujeres mayores de edad.

---

<sup>11</sup> Adaptado del libro “Dirección de marketing” de Phillip Kotler & Kevin Lane Keller.

- b) Geográfico: Personas que vivan en el distrito de San Borja.
- c) Psicográfico: Sofisticados y modernas. Preocupados por el cuidado de la salud y alimentación saludable.
- d) Conductual: Preocupados por el cuidado de la salud y alimentación saludable.

### **3.2 Estrategias de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento de *Biomarket SanaVida* es ser recordado como el lugar donde puede encontrarse toda la información necesaria para una alimentación saludable a través del consumo de productos orgánicos, que además pueden adquirirse en el mismo lugar. Se busca además que el cliente asocie el consumo de productos orgánicos al mantenimiento o mejora de su salud, esto se refleja en el mantra escogido para el *biomarket* “Tu alimento, tu medicina”. En el segmento elegido no cuenta con competidores directos que ostenten un posicionamiento similar, es decir, ocupará una posición desocupada dentro de la mente del consumidor objetivo.

### **4. Estrategias competitivas de marketing**

*Biomarket SanaVida* seguirá una estrategia de **retador** según Kotler y Singh (1981), es decir, desafiará a los negocios existentes a través de la táctica de ataque de flancos. Para ello, se dirigirá la estrategia a mostrar los beneficios con los que cuenta *Biomarket SanaVida* y no la competencia; resaltando la entrega de información nutricional personalizada, el manejo de información de clientes fidelizados y la disponibilidad de información actualizada sobre propiedades y beneficios de los productos orgánicos.

### **5. Mix de marketing**

#### **5.1 Producto**

##### **a. Clasificación del producto**

El producto que el *Biomarket SanaVida* ofrecerá a sus clientes se clasifica como producto de especialidad. Esto debido a que los productos orgánicos requieren de certificaciones especiales que corroboren que en su producción se ha evitado el uso de productos sintéticos, como pesticidas, herbicidas y fertilizantes artificiales.

##### **b. Determinación de la estrategia de marca**

Se utilizará la **estrategia de marca nueva**. La marca escogida es *Biomarket SanaVida*. Se escogió esta marca porque proporciona las siguientes ventajas:

- Asociación a una vida saludable y a la vez al alivio de enfermedades a través del consumo de productos orgánicos.

- Lleva a la mente atributos del servicio prestado (calidad de productos, información, etc.).

La marca que identificará a la empresa estará ligada directamente a su logotipo. El diseño del logotipo transmite de manera sencilla pero atractiva, la asociación de una vida saludable a través del consumo de productos orgánicos. El centro del logotipo contiene dibujos de verduras y frutas en tonalidades verdes, con la finalidad de mantener la asociación a productos orgánicos. Las letras también mantienen estas tonalidades.

## Gráfico 2. Logotipo de *Biomarket SanaVida*



Fuente: Elaboración propia 2016.

## 5.2 Precio

### a. Estrategia de fijación de precios

La fijación de precios se realizará basada en el valor del servicio. Nuestro objetivo es ofrecer una relación valor-precio (alta calidad de los productos y atención personalizada) que el segmento meta esté dispuesto a pagar tanto por ser superior a la oferta de nuestros competidores ya establecidos como por estar al alcance de la capacidad adquisitiva de la población objetivo.

## 5.3 Plaza (lugar y tiempo)

### a. Punto o lugar de prestación del servicio (flujo del servicio)

- Local de *biomarket*: Espacio cerrado que contiene el mobiliario y los accesorios necesarios para brindar el servicio de venta de productos orgánicos. Incluye los anaqueles, sistemas de refrigeración de productos, área de despacho y cobro, TV para información de beneficios de productos, aire acondicionado, etc.
- Consultorio nutricional: Espacio cerrado y separado para la realización de las consultas nutricionales.
- Se contará con un *stand* en el *Ecomarket* San Borja.

### b. Flujo de información

Se facilitará información a los clientes con rapidez y oportunidad para minimizar el tiempo de espera.

- Se brindará información de la ubicación del *biomarket* a través de los canales digitales con los

que contará la empresa (redes sociales, página web, etc.). También se hará uso de folletería en el *Ecomarket* de San Borja.

- Se podrán realizar separación de consultas nutricionales por vía telefónica o correo electrónico.

### **c. Flujo de negociación**

Las tarifas estarán predeterminadas según el tipo de producto a comprar o consumir (p.e. jugos). Lo mismo sucederá con las consultas nutricionales.

## **5.4 Promoción**

La estrategia de promoción estará centrada en comunicar el valor de nuestros productos y servicios basados en la asesoría personalizada y manejo de información nutricional del *biomarket* (estrategia *Pull*). Se tendrá como estandarte o mantra la frase “Tu alimento, tu medicina”.

### **5.4.1 Publicidad**

**Marketing directo e interactivo:** *Marketing* BTL: Se realizará a través del patrocinio de eventos saludables, relaciones públicas, *e-marketing*.

**Marketing digital:** Emisión digital semanal de boletines sobre los beneficios de una dieta saludable (blog); publicidad en internet; los canales digitales en redes sociales funcionaran desde 3 meses antes de la apertura de la tienda para asegurar que el cliente conozca la marca antes de su puesta en operación (*fanpage* en Facebook, canal Youtube, cuenta en Twitter).

**Publicidad global:** Revistas especializadas en salud (p.e. Bien de Salud).

**Marketing boca a boca:** Las referencias y las recomendaciones de los propios consumidores reforzarán la marca.

**Eventos y experiencias:** Auspicio de eventos que promuevan la buena salud (ferias, congresos, maratones, etc.); degustaciones con nuestros clientes de nuevos productos; participación en *Ecomarket* de San Borja debido a la ubicación propuesta del local.

### **5.4.2 Promoción de ventas**

Se usará una estrategia de promoción: *Pull*: dirigida hacia nuestros clientes con un esquema de atención personalizada. También descuentos (vales) en consumo por membresía con gimnasio o clínica homeopática (alianzas estratégicas), y vales en consumo para próxima compra.

### **5.4.3 Relaciones públicas**

- Se realizará la inauguración con cobertura periodística.
- Comunicación con el cliente a través de canales de atención.



#### **5.4.4 Micromercadotecnia**

- Se contará con canastillas tejidas para el uso de los clientes dentro del *biomarket* para que puedan cargar sus productos sin inconvenientes.
- Se entregará bolsas de papel para el despacho de los productos a la salida de caja.
- Se obsequiará imanes para las refrigeradoras de los clientes donde figure nuestra marca, teléfono de *delivery* y correo electrónico.

#### **5.4.5 Personal**

- a. Reclutamiento:** Las estrategias de personal buscarán captar y retener a nuestros clientes a través del buen trato de nuestro personal. Las estrategias a seguir se detallan en el capítulo de recursos humanos. Pondremos especial atención en el reclutamiento, capacitación y motivación del personal encargado en servir a nuestros clientes (cajero, vendedor, administración, nutricionista, etc.). Tenemos claro que nuestros empleados de contacto son la empresa y parte fundamental de la marca *Biomarket SanaVida*.
- b. Atención al cliente:** Se brindará un servicio diferenciado a través de la atención al cliente y la asesoría personalizada que será nuestra ventaja competitiva. La atención al cliente buscará: Preocuparse por el bienestar de los clientes y empleados; considerar que el conocimiento permite tomar mejores decisiones; dejar que los colaboradores tomen decisiones ante cualquier situación clave (no rutinaria) que pueda suceder con algún cliente; implementar un liderazgo transformacional para que el personal logre su mejor desempeño y afianzar nuestra cultura de servicio; realizar *marketing* interno con el personal de contacto a fin de moldear nuestra cultura.

#### **5.5 Procesos y productividad**

Las estrategias para los procesos y las dirigidas hacia la productividad y calidad de los servicios se detallan en el plan de operaciones.

#### **5.6 Infraestructura (evidencia física)**

La estrategia consiste en crear un ambiente que ayude a mejorar la experiencia del servicio en los clientes. En tal sentido se definirán los elementos relacionados con: El aspecto físico de las instalaciones (texturas y colores), su iluminación y la sonorización ambiental; el uso de uniforme del personal que tiene el primer contacto con el cliente, el uniforme del personal profesional (nutricionista) y del personal de apoyo (p.e. vigilante); letreros y materiales impresos: uso de materiales, colores y estilos armónicos con los ambientes del *Biomarket SanaVida*.

## 6. Marketing relacional

- Identificar a los clientes más valiosos para tal fin se creará y desarrollará una base de datos, donde se tendrá información sobre su nombre, dirección, correo electrónico, teléfono, tipo de consumidor (orgánico, vegetariano, vegano), historial de consumo, historial de asesorías nutricionales, etc. Se diferenciará a los clientes por su frecuencia de compra en el *biomarket*, su información sobre alimentación orgánica, uso de la asesoría nutricional, montos consumidos por compra (semana y mes), entre otros.
- Mantener interacción constante con el cliente a través del sistema CRM, donde estaremos atentos a sus consultas y envío constante de información sobre alimentación orgánica saludable.
- Entregar servicio personalizado con énfasis en los clientes más valiosos (*marketing one to one*).

## 7. Cronograma de actividades

El cronograma de actividades a realizar los primeros meses de lanzamiento del *Biomarket* SanaVida, así como los años siguientes se detalla en la tabla 6.

**Tabla 6. Cronograma de actividades de marketing**

Evento	Número de veces	Año 0			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		mes 3	mes 2	mes 1					
Inicio de lanzamiento de información en canales digitales	Una sola vez			x					
Mantenimiento de página web y canales digitales	Mensual	x	x	x	x	x	x	x	x
Marketing digital (publicidad)	Mensual	x	x	x	x	x	x	x	x
Apertura del <i>Biomarket</i> SanaVida	Una sola vez				x				
Publicación en revistas especializadas	Mensual			x	x	x	x	x	x
Participación en ecoferias	Semanal	x	x	x	x	x	x	x	x
Auspicio de eventos	Mensual			x	x	x	x	x	x

Nota: Tres meses antes de la apertura de nuestro local en el año 1 se iniciará el *marketing* digital, la participación en la ecoferia de San Borja, la publicación en revistas especializadas y el auspicio de eventos.

Fuente: Elaboración propia 2016.

## 8. Presupuesto de marketing

El presupuesto de *marketing* de la inversión inicial se detalla en la tabla 7. El presupuesto de *marketing* para años posteriores se detalla en la tabla 8.

**Tabla 7. Presupuesto de *marketing* - Inversión inicial**

Ítem	Descripción	Costo unitario (S/.)	Cantidad (und.)	Año 0 (S/.)
1.0	Responsable MKT (tercerizado)	1.500,00	3,00	4.500,00
2.0	Creación de página web	3.500,00	1,00	3.500,00
3.0	Creación de redes sociales	1.000,00	1,00	1.000,00
4.0	<i>Marketing</i> digital	1.000,00	3,00	3.000,00
5.0	Publicación en revistas	1.500,00	1,00	1.500,00
6.0	Participación en ecoferias	1.000,00	3,00	3.000,00
7.0	Auspicio de eventos	1.500,00	1,00	1.500,00
8.0	Micromercadotecnia	1.000,00	1,00	1.000,00
				19.000,00
Monto incluido IGV				22.610,00

Fuente: Elaboración propia 2016.

**Tabla 8. Presupuesto de *marketing* año 1 (y siguientes)**

Ítem	Descripción	Costo unitario (S/.)	Cantidad (und.)	Año 1 (S/.)
1,0	Responsable MKT (terciarizado)	1.500,00	12,00	18.000,00
2,0	<i>Marketing</i> digital	1.000,00	12,00	12.000,00
3,0	Mantenimiento de página web	500,00	1,00	500,00
4,0	Publicación en revistas	1.500,00	6,00	9.000,00
5.0	Participación en ecoferias	1.000,00	12,00	12.000,00
6.0	Auspicio de eventos	1.500,00	3,00	4.500,00
7.0	Micromercadotecnia	2.000,00	1,00	2.000,00
				58.000,00
Monto incluido IGV				69.020,00

Fuente: Elaboración propia 2016.

## 9. Conclusiones

- La segmentación de nuestro público objetivo va alineada con la estratégica genérica de **enfoque de mejor valor**.
- Nuestra estrategia de posicionamiento está alineada a la fuente de ventaja competitiva identificada como la entrega de información de alimentación orgánica saludable, debido a que el *biomarket* complementará el servicio de venta de productos orgánicos de calidad con esta información. Esta asesoría formará parte del servicio integral que brindará el *biomarket*.
- La marca y el logotipo desarrollados facilitan la asociación al mantra establecido: “Tu alimento, tu medicina” a través del consumo de productos orgánicos.

## Capítulo VII. Plan de operaciones

### 1. Objetivos y estrategia funcional del plan de operaciones

#### 1.1 Objetivos del plan de operaciones

- Definir los recursos materiales y humanos necesarios para la operación.
- Identificar los principales procesos y diseñar el flujo de actividades.
- Proveer una indicación clara de lo que se espera realizar y su forma de lograrlo de manera tal que permita la evaluación subsecuente.

#### 1.2 Estrategias del plan de operaciones

Diseñar un mapa de procesos en el que se detallaran las actividades, las cuales estarán enfocadas en la calidad del servicio, a realizar para cumplir con los objetivos establecidos.

### 2. Diseño del servicio

#### 2.1 Horario de atención

El horario de atención al cliente se muestra en la tabla 9.

**Tabla 9. Horario de atención *Biomarket SanaVida***

	<i>Minimarket</i>	<i>Delivery</i>	<i>Ecomarket</i>
Lunes a Viernes	8:00 am – 8:00 pm	08:00 am – 5:00 pm	-
Sábado	9:00 am – 8:00 pm	10:00 am – 7:00 pm	9:00 am – 4:00 pm
Domingo	10:00 am – 06:00 pm	-	-

Fuente: Elaboración propia 2016.

#### 2.2 Ambiente físico

El *biomarket* contará con un ambiente físico diseñado de tal forma que permita que la visita del cliente se convierta en un momento agradable. Para mayores detalles revisar la sección 4, diseño de instalaciones, del presente capítulo.

#### 2.3 Servicios ofrecidos

Como parte del servicio de calidad que ofrecerá el *biomarket*:

- Contará con el servicio de *delivery*.
- Asesoría nutricional por un profesional de la salud.
- Se mantendrá un historial de compras por cliente.
- Videos informativos en tienda y comunicados a través del correo electrónico.

### 3. Diseño de procesos

A continuación se describen los procesos identificados como estratégicos, clave y de soporte:

Gráfico 3. Mapa de procesos *Biomarket SanaVida*



Fuente: Elaboración propia 2016.

#### 3.1 Procesos estratégicos

##### 3.1.1 Planificación estratégica

Se encontrará a cargo de los tres (03) socios. Entre las principales actividades a realizar se encuentran:

- Definir y revisar la misión y visión del *biomarket*
- Definir objetivos estratégicos.
- Establecer indicadores para evaluar la operatividad del negocio.

##### 3.1.2 Administración y finanzas

Este proceso incluye las siguientes actividades:

- Trámites notariales y registrales para constituir la empresa.
- Licencia Municipal de Funcionamiento de la Municipalidad de San Borja.
- Pago de proveedores y de personal.
- Búsqueda de proveedores y alianzas estratégicas.
- Implementación del plan de recursos humanos.

##### 3.1.3 Recursos humanos

Los perfiles, modalidad de empleo, remuneración y funciones a realizar han sido definidos en el plan de recursos humanos. Al iniciar operaciones y para cubrir los horarios establecidos se

contratará a: 01 Administrador de tienda, 01 Personal para *delivery*, 04 Vendedores para atención al público.

## **3.2 Procesos clave**

### **3.2.1 Gestión de compras y almacenamiento**

Para una adecuada gestión de compras y almacenamiento se ha elaborado el flujo del procedimiento a seguir, el cual se puede ver en el anexo 7.

#### **Compras**

- Se buscará la estandarización de los proveedores. Para ello, se desarrollará un perfil del tipo de proveedor que requerimos y de esta forma minimizar los riesgos. Los aspectos a considerar incluyen: tiempos de respuesta, disponibilidad de *stock*, tiempos de entrega. Esto a la vez nos permitirá evaluarlos, y proporcionarles recomendaciones que ayudaran a fortalecer las relaciones comerciales. Sobre la base de la información que se obtendrá del CRM se analizará la rotación de los productos de tal forma que se compre lo necesario para satisfacer la demanda y evitar mayores costos por mermas o almacenamiento. Elaborar indicadores que nos permitan monitorear el adecuado manejo de nuestro proceso de compras.
- Se contará con un archivo actualizado de productos, con sus características técnicas, códigos de identificación, proveedores, precios y condiciones de entrega y pago.

#### **Almacenamiento**

- Se implementarán buenas prácticas de almacenamiento en vista que se contará con un espacio de 9 m<sup>2</sup> para dicho fin.
- Una vez recibidos los productos en el *biomarket* se verificará su buen estado (envase, fecha de vencimiento, etiquetado, etc.), la conformidad de acuerdo a la orden de compra emitida. Esto se realizará mediante una muestra aleatoria antes de dar por recibida la mercadería. En caso de devolución se emitirá el cargo correspondiente y solo se registrará el ingreso a almacén de los productos en buen estado.
- Se contará con un CRM que tendrá un módulo de administración de *stock*, el cual permitirá asignar un código a cada producto, establecer *stock* mínimos por producto y alertar cuando se llegue a ellos, emisión de orden de compra, asignar el precio de compra, entre las principales funciones. Este módulo se encontrará enlazado al módulo de venta para mantener actualizado diariamente el *stock* de mercadería.
- Se utilizará el método PEPS (primera entrada, primera salida) para evitar el vencimiento de productos en almacén por falta de rotación.

### **3.2.2 Venta y atención al cliente**

El flujo del proceso de ventas y atención al cliente se muestra en el anexo 8.

#### **Ventas**

- Se contará con diversos canales a fin de brindar información a los clientes, para este fin se dispondrá de un televisor en la recepción en donde se pasarán constantemente videos, se podrá hacer consultas al instante a través de la tableta que estará a disposición de los vendedores y se hará llegar comunicados a los correos de los clientes.
- Se contará con diversos medios de pago, efectivo, tarjetas de crédito, transferencias bancarias, pagos virtuales.

#### **Servicio al cliente**

- El personal será capacitado en atención al cliente y conocerá las características y beneficios de los productos ofrecidos, de modo que pueda absolver las dudas de los clientes. Se contará con un catálogo de productos en donde se podrá consultar sus características y beneficios.
- Se tomarán pedidos para *delivery* a través de llamadas telefónicas o correo electrónico, para los cual se tendrá una base de datos de clientes en que se podrá asociar el número telefónico. Las compras permitirán acumular puntos para ser canjeados por productos.
- Las instalaciones del *biomarket* serán diseñadas de manera que se minimice el riesgo de daño a sus visitantes por caída de productos u otros.
- Se mantendrán canales de comunicación (Facebook, correo electrónico, libro de reclamaciones, teléfono) para absolver inquietudes de los clientes.

### **3.2.3 Postventa**

- Se realizarán encuestas postventa, para lo cual se llamará vía telefónica a una muestra de clientes que visitaron el *biomarket* durante la semana para conocer su apreciación acerca del servicio recibido y de los productos adquiridos.
- Asimismo, se realizarán encuestas vía redes sociales para identificar preferencias por nuevos productos o servicios que pudieran desear los clientes. Sobre la base de la información que se obtenga del CRM se definirán las estrategias de *marketing* relacional

## **3.3 Procesos de apoyo**

### **3.3.1 Sistema de información**

- Se adquirirá un CRM que será instalado en las computadoras del *biomarket*, este *software* contará con diversos módulos de trabajo, por ejemplo el módulo de ventas y almacén.

- El CRM permitirá diseñar reportes cuya información servirá para elaborar las estrategias de *marketing* del *biomarket*. Se manejará datos como: tique promedio por clientes, rotación de productos, estacionalidad de productos y demanda diaria.

### **3.3.2 Publicidad y *marketing***

- Se contratará a un profesional para que nos ayude a desarrollar las estrategias planificadas.
- Se buscará firmar alianzas estratégicas con instituciones ubicadas cerca del *biomarket*.
- Se realizarán campañas personalizadas brindándole al cliente un sentimiento de exclusividad.

### **3.3.3 Tercerización de servicios**

Se contrataran los servicios de: Un (01) Contador Público Colegiado, quien asistirá dos veces a la semana y se encargará de llevar la contabilidad del *biomarket* y una (01) persona que se encargará de la limpieza del local y que asistirá por horas para realizar el trabajo asignado.

## **4. Diseño de instalaciones**

### **4.1 Infraestructura e instalaciones**

- Se alquilará un local de 100 m<sup>2</sup>, ubicado en la cuadra 24 o 25 de la Av. Aviación, en el distrito de San Borja, lo cual nos permitirá estar a una distancia máxima de 200 m del Centro Comercial La Rambla, de oficinas comerciales y del nuevo Centro Empresarial que se viene construyendo actualmente. Un plano de distribución de las instalaciones se muestra en el anexo 9. La Av. Aviación cuenta con espacios públicos para estacionamiento por lo que los clientes podrán llegar en automóvil a realizar sus compras. Adicionalmente contará con un estacionamiento para tres (03) bicicletas de manera simultánea.
- Se contará con un letrero luminoso en la parte superior del frontis del local y publicidad móvil por determinados periodos de tiempo.
- La distribución del local se podrá visualizar en la maqueta diseñada (entrada, sala de ventas, almacén, oficina administrativa, baño y consultorio).
- El *biomarket* contará con un sistema de seguridad privado (alarma) que será monitoreado por una central y dará aviso a las autoridades en caso de un acceso no autorizado.

### **4.2 Equipamiento**

- Para iniciar operaciones se requiere: sistema de refrigeración, congeladora, anaqueles de madera, muebles de oficina, luminaria, módulo de recepción y caja registradora.
- Se contará con una TV de 40 pulgadas y una laptop en el área de ventas, así como un *software* CRM (por sus siglas en inglés).



## 5. Programación de las operaciones

El administrador es el encargado de mantener la operatividad del *biomarket*, para lo cual se establecerá un calendario para pago de sueldos al personal, pago de servicios públicos (luz, agua, arbitrios, etc.), pago a proveedores y revisión de equipos e instalaciones.

## 6. Actividades pre-operativas

El cronograma de las principales actividades pre-operativas se muestra en la tabla 10.

**Tabla 10. Cronograma de actividades pre-operativas**

Etapas Pre operativas						
Concepto	Mes 6	Mes 5	Mes 4	Mes 3	Mes 2	Mes 1
Búsqueda de proveedores						
Búsqueda de alianzas						
Búsqueda de local						
Compra de equipos						
Trámites municipales						
Implementación de local						
Búsqueda de personal						

Fuente: Elaboración propia 2016.

## 7. Presupuesto de inversión y capital de trabajo

La inversión inicial estará compuesta por los equipos, muebles y enseres necesarios para iniciar la operación. Mayores detalles se muestran en el anexo 10.

## 8. Conclusiones

- Calidad superior en el servicio sumado a productos diferenciados permitirán al *Biomarket* SanaVida obtener una ventaja competitiva sobre otras empresas que brindan servicios similares en el mercado.
- El CMR permitirá conocer a detalle las preferencias de nuestros clientes, con esa data se podrá elaborar estrategias de *marketing* personalizadas e indicadores de operación.
- El servicio de postventa permitirá contar con *feedback* directo para subsanar deficiencias en los procesos.

El presupuesto de inversión de *Biomarket* SanaVida se desarrolla en el anexo 10.

## **Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos**

### **1. Objetivos**

El presente capítulo tiene por objetivo realizar la gestión de personas adecuada para involucrarlas en la misión, visión y valores de la empresa, centrada en promover una cultura de alimentación saludable y de conocimiento de los beneficios de los alimentos orgánicos. Los objetivos incluyen:

- Determinar la estructura organizacional.
- Desarrollar identidad cultural del personal con la empresa.
- Motivar al personal.
- Reducir la rotación de personal.
- Establecer un programa de capacitación.
- Evaluar el desempeño.
- Establecer un programa de compensaciones.

### **2. Estructura organizacional**

La estructura organizacional propuesta es una mezcla entre organización empresarial e innovadora, pues permitiría dar una rápida respuesta a los cambios externos continuos que se presentarán en el mercado actual y futuro.

### **3. Gestión de recursos humanos**

#### **3.1 Análisis y descripción de puestos**

##### **3.1.1 Administrador**

- a. Título del puesto: Administrador.
- b. Resumen del puesto: Ejecución y evaluación constante del plan estratégico empresarial de la organización, desempeño del trabajo profesional de administración del *biomarket*, ejecución y evaluación de los planes funcionales de finanzas, *marketing*, RR.HH. y operaciones de la empresa.
- c. Funciones esenciales:
  - Ejecución y evaluación del plan estratégico.
  - Ejecución y evaluación de los planes funcionales de finanzas, *marketing*, RR.HH. y operaciones de la empresa.
  - Búsqueda de las mejores opciones de financiamiento para la organización.
  - Firma de alianzas estratégicas con proveedores nacionales.
  - Búsqueda de nuevos proveedores (visita a bioferias, huertas orgánicas, centros de producción, entre otros).

- d. Especificaciones del puesto:
- Título universitario en administración de empresas.
  - Un promedio de 5 años experiencia en administración de *minimarkets*.
  - Capacidad para expresarse con claridad tanto en la comunicación escrita como oral.
  - Manejo del sistema Windows Office.
  - Buena red de contactos en la ciudad de Lima.

### **3.1.2 Nutricionista**

- a. Título del puesto: Nutricionista.
- b. Resumen del puesto: Capacitación al personal del *biomarket* en temas de alimentación saludable y propiedades de los productos orgánicos. Asesoría y evaluación nutricional a los clientes del *biomarket*.
- c. Funciones esenciales:
- Implementación y evaluación de los cursos de capacitación.
  - Asesoría nutricional profesional a los clientes.
  - Revisar que los nuevos productos orgánicos a vender en el *biomarket* se encuentran dentro del concepto del negocio y forman parte de la dietas a entregar a los clientes.
- d. Especificaciones del puesto:
- Estudios universitarios en nutrición.
  - Un promedio de 08 años experiencia en asesoría nutricional.
  - Manejo del sistema Windows Office.

### **3.1.3 Vendedor**

- a. Título del puesto: Vendedor.
- b. Resumen del puesto: Fidelizar a los nuevos clientes y mantener a los existentes, lograr las cuotas de ventas planificadas, atender al cliente de una manera rápida, honesta y segura.
- c. Funciones esenciales:
- Responsable de la aplicación de las tácticas descritas en el plan de *marketing*.
  - Fidelización de nuevos clientes (atención).
  - Establecimiento de comunicación continua con los clientes actuales.
  - Responsable de alcanzar las cuotas de ventas.
  - Representa a la imagen de la organización dentro y fuera de las oficinas.
- d. Especificaciones del puesto:
- Estudios universitarios o de instituto en nutrición, enfermería o carreras afines a la salud.
  - Un (01) año de experiencia en puestos similares.

- Conocimientos de Windows office.
- Buena calificación crediticia.

### **3.1.4 Delivery**

- a. Título del puesto: Encargado de entregas.
- b. Resumen del puesto: Responsable de entregar los productos orgánicos a los clientes de una manera rápida, honesta y segura.
- c. Funciones esenciales:
  - Responsable de la aplicación de las tácticas descritas en el plan de *marketing*.
  - Establecimiento de comunicación continua con los clientes actuales.
  - Representa a la imagen de la organización dentro y fuera de las oficinas.
- d. Especificaciones del puesto:
  - Secundaria completa.
  - Un (01) año de experiencia en puestos similares.
  - Conocimientos de Windows office.
  - Buena calificación crediticia.

## **3.2 Desarrollo del plan**

### **3.2.1 Reclutamiento**

Para cubrir las posiciones de los años 1 y 2 se requerirá de una fuente de reclutamiento externa como el internet y las redes sociales, utilizando para tal fin bolsas de trabajo que nos permitirán contactar el siguiente personal requerido: Un (01) administrador; un (01) nutricionista; cuatro (04) vendedores; un (01) *delivery*.

### **3.2.2 Capacitación y desarrollo**

- Inducción al personal nuevo sobre la misión, visión y cultura organizacional de la empresa. Se realizará una evaluación al finalizar el curso de inducción y como requisito indispensable debe aprobar dicha capacitación para iniciar labores.
- Capacitación en técnicas de ventas y atención al cliente.
- Capacitación semanal sobre temas de alimentación saludable, dietas, estilos de vida y propiedades de los productos orgánicos a cargo del nutricionista. Se realizará evaluación al finalizar las capacitaciones semanales.
- Los métodos de capacitación serán: capacitación en el puesto, en el aula y *e-learning*.
- Comunicar efectivamente a los colaboradores la visión, misión, cultura y objetivos corporativos de la organización.

- Generar clima laboral de trabajo en equipo a través de la colaboración y apoyo mutuo entre colaboradores (administrador, nutricionista, vendedores y encargado de entregas).
- Revisar cada año las competencias requeridas en la organización.

### 3.2.3 Evaluación del desempeño

- Se establecerán los objetivos individuales para el administrador, la nutricionista, los vendedores y el encargado de entregas que estarán alineados a los objetivos corporativos de la organización.
- Se establecerán las expectativas y los estándares de conducta de los colaboradores alineados a los objetivos corporativos.
- Se proporcionará retroalimentación continua a cada uno de los colaboradores, además de evaluaciones de *feedback* (360°).
- La evaluación de la nutricionista, los vendedores y encargado de entregas estará a cargo del administrador.
- La evaluación del administrador estará a cargo de los socios de la empresa.
- Cada uno de los vendedores y el encargado de entregas tendrá una reunión de revisión formal cada 6 meses con el administrador y este último con los accionistas de la empresa.
- El administrador con los accionistas se reunirán para decidir los aumentos de sueldos, promociones y/o bonos a los respectivos colaboradores.

### 3.2.4 Compensación

El personal se encontrará bien remunerado y además recibirá lo siguiente:

- Bono anual a los vendedores por cumplimiento de meta.
- Bono anual al personal de *delivery*.
- Bono anual al administrador.

## 4. Presupuesto

La tabla 11 detalla el presupuesto de recursos humanos

**Tabla 11. Presupuesto de recursos humanos de *Biomarket SanaVida***

Ítem	Colaborador	Sueldo mensual (S/)
01	Administrador	5.000,00
02	Nutricionista	1.500,00
03	Vendedor	1.000,00
04	Encargado de entregas	1.000,00

Fuente: Elaboración propia 2016.

## **5. Conclusiones**

- Se debe implementar una estructura organizacional empresarial e innovadora para lograr alcanzar una real ventaja competitiva sostenible en el tiempo.
- Transmitir el ADN de nuestra cultura organizacional a nuestros colaboradores, de modo que se identifiquen con ella y que forme parte de sus creencias y valores.
- Es indispensable contar con una capacitación continua a nuestros colaboradores para alcanzar la excelencia en el servicio al cliente.
- Uso de tecnologías de información para optimizar nuestro servicio de atención al cliente, facilitando el flujo de información y optimizando los tiempos de respuesta.

## Capítulo IX. Plan financiero

### 1. Objetivos

- Identificar los costos asociados a la implementación y mantenimiento del *biomarket*.
- Comprobar si el capital aportado es suficiente o se requiere financiamiento adicional.
- Determinar si la propuesta de negocio es viable.
- Determinar la rentabilidad anual del *biomarket*.

### 2. Supuestos

#### 2.1 Inversión inicial

El presente plan de negocios ha sido proyectado a cinco años, periodo en el cual se recuperará la inversión de S/.90.000 realizada por los socios capitalistas.

Adicionalmente se obtendrá un préstamo financiero por S/.155.000 a una TEA de 15% por un plazo de cinco (05) años para cubrir el diferencial requerido para el inicio de operaciones. Los detalles se muestran en la tabla 12.

**Tabla 12. Inversión inicial de *Biomarket SanaVida***

Inversión inicial (S/)	
Implementación	185.521
<i>Marketing</i>	22.610
Alquiler	16.660
Costo personal	15.600
Costos operativos	4.609
<b>Total de la inversión</b>	<b>245.000</b>
Aporte socios	90.000
Financiamiento	155.000

Fuente: Elaboración propia 2016.

#### 2.2 Proyección de ventas

Para efectos del cálculo de la proyección de ventas se considera la demanda potencial calculada en el capítulo IV a la que se añaden filtros adicionales para el cálculo de las ventas del primer año, como: Frecuencia de compra semanal (40%), gasto entre S/.50 a S/.100 por compra (38%) y mercado meta del primer año (6%). Todos estos datos se obtuvieron de la investigación de

mercado realizada en setiembre 2015. Pese a que los expertos entrevistados manejan perspectivas positivas para el volumen de ventas total del presente año que superan en 20% al año anterior y que las cifras de crecimiento en ventas en el sector retail (supermercados)<sup>12</sup> y sector comercio al por menor (bodegas y mercados)<sup>13</sup> presentan cifras de crecimiento en ventas que oscilan entre 20% a 35% se ha considerado un crecimiento conservador en ventas del 10% para los tres primeros años y de 13% para los dos siguientes.

### 2.3 Personal

Todo el personal será contratado respetando la normativa laboral vigente para las MYPES, por lo que la empresa asumirá los costos laborales que esto conlleve.

### 3. Presupuesto

Se ha elaborado presupuestos de compras, ventas, personal y *marketing* que pueden ser consultados en el anexo 11.

### 4. Estados financieros y flujo de caja

Los estados financieros fueron elaborados sobre la base de los presupuestos elaborados. Conforme a los resultados obtenidos se espera obtener utilidad a partir del tercer año de funcionamiento. Ver las tablas 13 y 14.

**Tabla 13. Estado de flujo de efectivo**

Estado de flujo de efectivo (S/)						
	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		792.732	872.005	959.206	1.083.902	1.228.061
Egresos						
Implementación local	185.521					
Alquiler	16.660	99.960	99.960	109.956	109.956	120.952
Compras		367.006	577.479	501.643	511.410	553.181
Costos operativos	4.522	14.375	13.150	23.002	13.828	80.825
Costos de personal	15.600	162.390	162.390	171.805	175.670	179.566
<i>Marketing</i>	22.610	69.020	69.020	69.020	69.020	69.020
IGV por pagar		(2.085)	(17.946)	(40.808)	(60.623)	(64.518)
IR por pagar		(9.992)	(10.992)	(12.091)	(13.663)	(15.480)
	(244.913)	92.059	(21.056)	136.678	278.304	304.516

Fuente: Elaboración propia 2016.

<sup>12</sup> Basado en lo señalado por la Clasificadora de Riesgo Equilibrium (2013).

<sup>13</sup> Basado en lo señalado por la Consultora Marketing Preciso a Pymex (2013).



**Tabla 14. Estado de resultados**

Estado de resultados (S/)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	666.161	732.777	806.055	910.842	1.031.984
<b>Egresos</b>					
Alquiler	84.000	84.000	92.400	92.400	101.640
Compras	308.408	485.276	421.549	429.756	464.858
Operativos	12.080	11.050	19.330	11.620	67.920
Personal	162.390	162.390	171.805	175.670	179.566
MKT	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000
Depreciación	15.590	15.690	15.690	15.490	16.490
Intereses	<u>20.334</u>	<u>16.888</u>	<u>12.925</u>	<u>8.367</u>	<u>3.125</u>
UAI	5.359	(100.517)	14.357	118.539	140.385
IR	<u>9.992</u>	<u>10.992</u>	<u>12.091</u>	<u>13.663</u>	<u>15.480</u>
Utilidad neta	(4.634)	(111.509)	2.267	104.876	124.905

Fuente: Elaboración propia 2016.

## 5. Evaluación financiera del proyecto

Se determinó el VAN y TIR en donde se puede verificar que el proyecto es viable (ver la tabla 15).

**Tabla 15. Evaluación financiera de *Biomarket SanaVida***

	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja económico	(244.913)	92.059	(21.056)	136.678	278.304	304.516
Flujo de financiamiento	154.913	(43.310)	(43.310)	(43.310)	(43.310)	(43.310)
Flujo de caja financiero	(90.000)	48.748	(64.367)	93.368	234.993	261.205
VANE	248.117		VANF	293.961		
TIRE	38%		TIRF	59%		
WACC	13%					

Fuente: Elaboración propia 2016.

## 6. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio muestra que el *biomarket* empezará a generar ganancias en el tercer año de funcionamiento (Ver la tabla 16).

**Tabla 16. Punto de equilibrio**

Punto de equilibrio (S/.)					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
P.E.	675.458	1.099.522	800.858	701.271	766.515
Costo fijo	336.657	334.310	349.260	350.940	360.651
Costo variable	334.138	509.976	454.528	455.026	546.428
Ventas	666.161	732.777	806.055	910.842	1.031.984

Fuente: Elaboración propia 2016.

## 7. Conclusiones

- Los resultados obtenidos a través del VAN, muestran que el valor actual de los flujos futuros es superior al capital invertido y la TIR, es mayor al costo de oportunidad de mantener el dinero en el sistema financiero a una TEA del 10%. Estos resultados nos confirman que el proyecto es viable y rentable
- El punto de equilibrio determinado muestra que el *biomarket* cubrirá sus costos en el tercer año, por lo que se espera utilidades desde ese periodo.
- El estado de resultados confirma lo indicado en el punto anterior, ya que se espera obtener un ROI de 17% en el cuarto año lo que permitirá recuperar los S/.90.000 de inversión inicial.
- Finalmente, se obtendrá un ROI de 39% al quinto año de operatividad.

## **Capítulo X. Responsabilidad social y ambiental**

### **1. Alcance**

Definir políticas y acciones de responsabilidad social y ambiental de la compañía con la finalidad de involucrar a la población en la cultura de alimentación saludable y cuidado del medio ambiente.

### **2. Objetivos**

- a. Definir políticas de responsabilidad social y ambiental dentro de la organización.
- b. Implementar actividades que permitan difundir los beneficios del cuidado del ambiente a través del consumo de productos orgánicos.

### **3. Estrategias a desarrollar<sup>14</sup>**

#### **3.1 Estrategia verde del mercado**

Identificar los hábitos y preferencias ambientales de los clientes y satisfacerlos de manera innovadora.

#### **3.2 Estrategia verde del interesado en el negocio**

Identificar las necesidades de los proveedores, clientes y otros grupos de interés de modo que pueda encontrarse mercados potenciales y apoyar su desarrollo.

#### **3.3 Estrategia de sostenibilidad en las compras<sup>15</sup>**

Identificar actividades de responsabilidad social relacionadas al proceso de compras que incluya el análisis de: las condiciones comerciales a utilizar, selección y desarrollo de proveedores.

### **4. Desarrollo de estrategias**

#### **4.1 Verde del mercado**

- Ofrecimiento de opciones ambientales en el embalaje de los productos (compra a granel, recipientes de vidrio, bolsas de papel, descuentos por llevar carrito de compra, entre otras iniciativas).
- Uso de transporte ecológico (bicicletas, motos eléctricas) para el reparto de *delivery*.
- Ofrecer punto de reciclaje de papel y cartón en asociación con alguna empresa.
- Brindar información de los beneficios de los productos orgánicos que incluyen su impacto a la salud, sostenibilidad ambiental y comercio justo.

---

<sup>14</sup> Basado en lo señalado por Schwalb y Malca (2008).

<sup>15</sup> Basado en lo indicado en el libro “La Responsabilidad de la Empresa de América Latina” (Vives *et al.* 2011).

#### **4.2 Verde del interesado en el negocio**

- Programar actividades dentro de la organización para crear conciencia ambiental en los colaboradores.
- Contribuir con el desarrollo profesional de nuestros colaboradores a través del programa de capacitación continuo con el que contará el *biomarket*, además de otros beneficios como bono de descuento para compras familiares, bonos de venta, etc.
- Generar alianzas con instituciones educativas en colegios de nivel primario con la finalidad de difundir prácticas de cuidado medioambiental y buena alimentación.
- El local contará con iluminación natural la mayor parte del día, cuando ya no sea posible utilizar la iluminación natural se hará uso de luminarias ecológicas (led, focos ahorradores, etc.).
- Propiciar el consumo de productos sin agroquímicos y la conservación de las semillas naturales (sin modificación genética) en los pequeños agricultores.
- Las actividades de marketing deben responder a los principios de responsabilidad social de la compañía: comunicar información de los productos de manera clara y veraz, no realizar prácticas de competencia desleal, los precios guardaran relación con la calidad de los productos, respeto a la información del consumidor, toma de decisiones con ética.

#### **4.3 Sostenibilidad en las compras**

- Generar alianzas con productores locales apoyándolos mediante la adquisición de sus productos a través de contratos a corto y mediano plazo.
- Apoyar con información sobre los procesos de certificación de productos orgánicos que luego podrían ser adquiridos por el *biomarket* (desarrollo de proveedores).

#### **5. Conclusiones**

- El *Biomarket* SanaVida contará con políticas de promoción del cuidado ambiental y responsabilidad social. Debido a que la propuesta de valor está íntimamente ligada con lo natural, a través de la promoción del consumo de los productos orgánicos, la responsabilidad social y ambiental forma parte de la cultura organizacional necesaria para la sostenibilidad del negocio propuesto.
- No se requiere de un presupuesto independiente de responsabilidad social y ambiental porque este ha sido considerado en los presupuestos de cada plan funcional.
- Se revisará el cumplimiento de las actividades cada seis meses de modo y su impacto en la propuesta de valor de la compañía, pudiendo mejorarse.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- El *Biomarket* SanaVida cuenta con un macroentorno favorable por lo que representa una oportunidad de negocio viable.
- La industria donde se va a desarrollar el proyecto es atractiva para la inversión y se encuentra en la etapa de crecimiento, por lo tanto es el momento propicio para invertir en este mercado con miras a desarrollarlo y convertirnos en el primer *biomarket* con asesoría nutricional personalizada, y con amplio manejo de información de los productos.
- La oferta actual no incluye la asesoría nutricional en los beneficios de los productos que se venden, que además es requerida por los clientes, con una demanda creciente. Asimismo, el estudio de mercado muestra que los clientes están dispuestos a pagar por este tipo de asesoría.
- La ventaja competitiva del *biomarket* se basa en el manejo de información actualizada que permitirá la personalización de la atención de los clientes a través del personal de contacto, así como en la asesoría nutricional que será realizada por un profesional.
- El negocio propuesto se encuentra bajo el concepto de triple resultado: económico, social y ambiental.

### 2. Recomendaciones

- Para el inicio del proyecto se recomienda la alianza estratégica con algún negocio vinculado al cuidado de la salud (p.e. gimnasios, clínica nutricional y/o homeopática) de modo que se asegure la clientela inicial para el despegue del negocio.
- El proyecto presentado considera como vital el uso de las tecnologías de la información que faciliten la administración de la información a generar (p.e. información nutricional y de consumo de los clientes, beneficios de cada producto, recetas, videos, etc.).
- Recomendamos alcanzar la cultura organizacional descrita en el presente documento, posicionar la marca *Biomarket* SanaVida en el mercado orgánico y natural, y adquirir y cuidar la reputación de la empresa, debido a que con esto se logrará alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.
- En un escenario esperado se obtiene un VAN positivo y una TIR económica de 22%, por lo que se recomienda que se ejecute el proyecto, pues cumple con los objetivos estratégicos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad.

## Bibliografía

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada – ProInversión (2009). “Productos orgánicos: Perú un campo fértil para sus inversiones”. *Ministerio de Agricultura*. [Tríptico]. Fecha de consulta: 09/10/2015. <<http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/organizaciones/dgca/productos-organicos.pdf>>.
- Alonso, Gustavo (2008). “Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor”. *Palermo Business Review*.
- Alvarado, Fernando (2015). “El Consumo de productos orgánicos crece entre los peruanos”. En: *Diario El Comercio*, Edición impresa, A-12. 19 de marzo de 2015.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados – APEIM (2015). *Niveles Socioeconómicos 2015*. Fecha de consulta: 23/09/2015. <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>>.
- Banco Interamericano de Desarrollo (27 noviembre 2013). “Comunicado de Prensa, ‘El Perú incrementa la productividad agrícola con apoyo del BID’”. Fecha de consulta: 29/09/2015. <<http://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2013-11-27/peru-incrementa-la-productividad-agricola,10675.html>>.
- Banco Mundial (22 setiembre de 2015). “Perú. Panorama general”. Fecha de consulta: 30/09/2015. <<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>>.
- Comisión de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) (2013). *Trade and Environment Review 2013: Wake Up Before it is Too Late*. Publicación extraordinaria. Marzo 2013. Fecha de consulta: 11/10/2015. <[http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditcted2012d3\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditcted2012d3_en.pdf)>.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ (2009). “Consumo de productos orgánicos en los mercados internacionales”. Abril 2009. Fecha de consulta: 06/10/2015. <<http://www.infocafes.com/descargas/biblioteca/277.pdf>>.
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública – CPI (22 al 27 junio de 2015). “Estudio de Opinión Pública: Evaluación de la Gestión Presidencial y de las Instituciones Públicas”. Fecha de consulta: 12/10/2015. <[http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/opnac201507\\_01.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/opnac201507_01.pdf)>.
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública – CPI (13 al 17 mayo de 2015). “Estudio de Opinión pública: Evaluación de la Gestión Presidencial y Elecciones Presidenciales 2016”. Fecha de consulta: 12/10/2015. <[http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/opnac201505\\_01.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/opnac201505_01.pdf)>.
- Conexión ESAN (*newsletter* semanal) (2015). *Agricultores no son atendidos por sistema financiero privado*. 8 de junio de 2015. Fecha de consulta: 15/10/2015.

- <<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/06/08/86-agricultores-no-son-atendidos-por-sistema-financiero-privado/>>
- Congreso de la República del Perú (1997). *Política Nacional del Perú sobre Biodiversidad*. Fecha de consulta: 21/09/2015. <<http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1997/ambiente/DISCURSO/bio.htm>>
  - Consorcio de Investigación económica y social – CIES. (Agosto 2013) “Institucionalidad y Partidos Políticos en el Perú: ¿Qué factores influyen sobre la probabilidad de la elección local de partidos institucionalizados? *Informe final*. Fecha de consulta: 18/10/2015. <<http://cies.org.pe/es/investigaciones/descentralizacion-y-modernizacion-del-estado/institucionalidad-y-partidos-politicos>>.
  - D’Alessio, Fernando (2008). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. 1ª ed. México: Pearson Educación de México.
  - Datum Internacional (2013). *Estudio de Opinión Pública sobre nutrición y hábitos de alimentación saludable*. Fecha de consulta: 14/9/2015. <<http://www.datum.com.pe/pdf/HAS.pdf>>
  - David, Fred (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. 11ava. ed. México: Pearson Educación de México.
  - De Souza, Mirella; Montoya, Farydee y Peñaloza, Enrique (2009). *Plan de Negocios para producir y comercializar productos vegetales orgánicos en Lima*. Tesis para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
  - Delgado, Dino (2014). “¿Por qué aún no se etiquetan los productos transgénicos en el Perú?”. *Sociedad Peruana de Derecho Ambiental*. 20 mayo de 2014. Fecha de consulta 26/09/2015. <<http://www.actualidadambiental.pe/?p=22972>>.
  - Delgado, Jaime (2015). “Hay presiones para evitar el etiquetado de transgénicos” En: *Diario Gestión*. 09 de febrero de 2015. Fecha de consulta: 2/10/2015. <<http://gestion.pe/economia/hay-presiones-evitar-etiquetado-transgenicos-2122848>>.
  - Diario El Peruano (2014). “Cómo incursionar en el sector de minimarkets”. Publicado el 07 marzo 2014. <<http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-como-incursionar-el-sector-minimarkets-16208.aspx#.VfekJ9JViko>>.
  - Diario Gestión (2015). “Perú mantiene posición 90 en ranking global de tecnología 2015”. *Sección Economía*. 15 abril de 2015. Fecha de consulta: 27/09/2015. <<http://gestion.pe/economia/peru-mantiene-posicion-90-ranking-global-tecnologia-2015-2129051>>.
  - Diario Gestión (2014). “Bodegas y mercados facturarán el doble que supermercados este

- año”. *Sección Empresas*. 17 junio de 2014. Fecha de consulta: 25/09/2015. <<http://gestion.pe/empresas/bodegas-y-mercados-facturaran-doble-que-supermercados-este-ano-2100506>>
- Diario La República (2015). “Más de tres millones de hogares peruanos tienen acceso a internet”. *Sección Sociedad*. 20 de octubre de 2015. Fecha de consulta: 5/11/2015. <<http://larepublica.pe/sociedad/712073-mas-de-tres-millones-de-hogares-peruanos-tienen-acceso-internet>>.
  - Díaz, Enrique (2015). “Agricultores no son atendidos por sistema financiero privado”. En: *Conexión ESAN*. 8 de junio de 2015. Fecha de consulta: 15/10/2015. <<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/06/08/86-agricultores-no-son-atendidos-por-sistema-financiero-privado/>>.
  - *Equilibrium*, Clasificadora de Riesgo (2013). “Análisis del sector Retail: Supermercados”. Noviembre 2013. Fecha de consulta 15/08/2016. <<http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf>>
  - Ferré Trezano, José María y Ferré Nadal, Jordi (1997). *Los Estudios de Mercado*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
  - Gálvez, Viviana y Osore, María Gracia (2015). “Marco legal peruano en el 2015: Un impulso a la inversión”. En: *Revista Semana Económica*. 06 enero de 2015. Fecha de consulta: 19/10/2015. <<http://semanaeconomica.com/article/empresa/marco-legal/151255-marco-legal-peruano-en-el-2015-un-impulso-a-la-inversion/>>.
  - Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; y Baptista, Pilar (2006). *Metodología de la Investigación*. 4ª ed. México: McGraw Hill Interamericana.
  - Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2016). “Informe Técnico N° 1 febrero 2016 – Producto bruto Interno Trimestral”. Fecha de consulta: 26/02/2016 <[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01\\_pbi-trimestral-2015iv.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_pbi-trimestral-2015iv.pdf)>
  - Instituto Nacional de Estadística e informática – INEI (2015). “Composición de la población por grandes grupos de edad”. Fecha de consulta: 29/10/2015. <[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0015/cap-55.htm](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0015/cap-55.htm)>
  - Ipsos (2015). “Encuesta asistencia a establecimientos y Encuesta consumo de productos”. *Marketing Data Plus*. Base de Datos de Estudios de Mercado. Fecha de consulta: 2/10/2015. <<http://www.ipsos.pe/marketingdataplus/login.php>>
  - Ipsos Marketing (2013). “Encuesta asistencia a gimnasios”. *Marketing Data Plus*. Base de Datos de Estudios de Mercado Fecha de consulta 18/09/2015.



- <<http://www.ipsos.pe/marketingdataplus/login.php>>
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
  - Kotler, Philip y Singh, Ravi (1981). “Marketing Warfare in the 1980s”. *The Journal of Business Strategy*. Vol. 1 N° 3, Winter, pp. 30-41.
  - Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen (2015). *Marketing de Servicios*. México: Pearson Educación.
  - Ministerio de Salud (2012). “Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016”, p.12. Fecha de consulta 28/08/2015. <[ftp://ftp2.minsa.gob.pe/descargas/Transparencia/05PlanEstrategico/Archivos/PESEM\\_20120730.pdf](ftp://ftp2.minsa.gob.pe/descargas/Transparencia/05PlanEstrategico/Archivos/PESEM_20120730.pdf)>
  - Ministerio de Salud (2007). “Guías para la promoción de la salud orientada a la prevención y control del cáncer 2007”. *Coalición Multisectorial Perú contra el cáncer*, pp. 6-7. Fecha de consulta 28/08/2015. <<http://www.irennorte.gob.pe/pdf/doctec/d0001.pdf>>.
  - Pymex (2013). “Estiman crecimiento en ventas en bodegas y mercados en Perú”. 18/03/2013. Fecha de consulta: 15/08/2016. <<https://pymex.pe/pymes/estrategias-de-crecimiento/estiman-crecimiento-en-ventas-de-bodegas-y-mercados-en-peru>>
  - Porter, Michael (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
  - Porter, Michael (2012). *Ventaja Competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A.)
  - Proexpansión (2014). “Productos orgánicos: Las posibilidades de desarrollo en el Perú”. 20/10/2014. Fecha de consulta: 21/09/2015 <<http://proexpansion.com/es/articles/679>>.
  - Schwalb, María y Malca, Óscar (2008) *Responsabilidad Social: Fundamentos para la competitividad empresarial y desarrollo sostenible*. Lima: Universidad del Pacífico.
  - Sociedad Peruana de Gastronomía – APEGA (2015). “Productos orgánicos y bioferias ganan terreno en Perú”. Fecha de consulta: 16/11/2015. <<http://www.apega.pe/noticias/prensa-y-difusion/productos-organicos-y-bioferias-ganan-terreno-en-peru.html>>.
  - Trigo, Mirtha (2013). “Más de 5 mil bodegas de Lima se convertirán en minimarkets”. En: *Diario Gestión*. 4 de Abril de 2013. Fecha de consulta: 26/10/2015. <<http://gestion.pe/economia/mas-5-mil-bodegas-lima-se-convertirian-minimarkets-2062994>>.
  - Trigo, Mirtha (2014). “El 30% de bodegas que se abren en Lima cambian de giro”. En: *Diario Gestión*. 18 de junio de 2014. Fecha de consulta: 13/10/2015. <<http://gestion.pe/mercados/30-bodegas-que-se-abren-lima-cambian-giro-2100590>>.
  - Vives, Antonio y Peinado-Vara, Estrella (2011). *La Responsabilidad de la Empresa de América Latina*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

## **Anexos**

## Anexo 1. Matriz resumen de la entrevista a expertos

Variables	Componentes	Respuestas
Datos de la industria	Empresas formales e informales	Compuesta por empresas formales debido a los requerimientos de las municipalidades para su ingreso a las bioferias y comercialización en <i>minimarkets</i> .
	¿Quiénes conforman la industria?	- Productores. - Intermediarios. - <i>Minimarkets</i> . - Bioferias. - <i>Ecomarkets</i> .
	Márgenes de la industria	El margen se encuentra entre el 25 al 35%.
	Ciclo de vida de la industria	Se encuentra en su fase de crecimiento debido al crecimiento de oferta y demanda del mercado orgánico y natural.
	Reto de la industria	Garantizar productos y servicios de calidad.
	Demanda	Mercado insatisfecho y crecimiento de los consumidores.
Hábitos alimenticios	Dietas saludables	Capacitar e instruir a la población sobre los beneficios de adquirir un estilo de vida sana.
Hábitos de consumo	Comportamiento de los consumidores	Frecuencia de compra aumenta si existen productos disponibles (bioferias son semanales pero la venta es similar en establecimientos de atención diaria).
<i>Feedback</i>	Consejos de mejora	- Instalar un puesto de venta de extractos de frutas y vegetales. - Contar con un consultorio homeopático. - Ofrecer una botica homeopática.

Fuente: Elaboración propia 2016.

## Anexo 2. Listado de bioferias y *minimarkets* orgánicos visitados

Frecuencia de atención	Establecimiento	Ubicación	Horario de atención
Sábados	Bioferia de Miraflores	Ubicación: Parque Reducto N° 02 – Cruce de la Av. Benavides y la Vía Expresa	8:00 – 2:00pm
	Eco Market San Borja I	Parque Javier Prado 2, Av. Julio Baytelli cuadra 6	8:30 am a 2pm
	Eco Market San Isidro II	Parque la Pera del amor Av. Salaverry cruce con Av. El Ejército	8am a 4pm
Domingos	Bioferia de Surquillo	Jr. Narciso de Colina Cuadra N° 05 (Al costado del Mercado N° 01)	9:00 – 4:00pm
	<i>Ecomarket</i> San Isidro I	Calle Miguel Dasso	8:30 a.m. a 1 p.m.
	<i>Ecomarket</i> San Borja II	Parque de la Familia, Av. San Borja Sur con Av. del Parque Norte	8:00a.m. a 4 p.m
<i>Lunes a domingo</i>	<i>Market Thika Thani</i>	Av. Aviación 2808, San Borja	7:00am a 10:00 pm
	<i>Biomarket</i> La Sanahoria	Calle Libertadores 143, San Isidro	9:00am a 9:00 pm
	<i>Mara Biomarket</i>	Av. Camino Real 1251, San Isidro	8:30am a 8:30pm

Fuente: Elaboración propia 2016.

### **Anexo 3. Guía de discusión para la realización del *focus group***

#### **Introducción (tiempo aprox. 5 minutos):**

Contar con un moderador para ayudar a los participantes a sentirse a gusto con el ambiente del grupo focal, deberá dedicar unos minutos a introducir el grupo, y aliente a los participantes a hablar libremente. A continuación, abrirá la discusión con una breve actividad para “romper el hielo” y ayudar a los participantes a que comienzan a hablar cómodamente.

#### **Consideraciones durante la reunión grupal:**

1. Expresar sus comentarios en forma espontánea y amigable al moderador.
2. Respetar los tiempos establecidos por el moderador.
3. Respetar la opinión y comentarios de otros participantes.
4. Brindar sugerencias de mejora en la reunión.

#### **I. Descripción de alimentación en la vida diaria (tiempo aprox. 15 minutos)**

Objetivo: Aprender cómo los participantes llevan su alimentación en su vida diaria, el tipo de productos que consumen, problemas que han presentado consumiendo un tipo de alimentación no-orgánica en su vida, por otra parte conocer si realizan actividad deportiva.

#### **II. Conocimiento sobre beneficios de productos orgánicos (tiempo aprox. 45 minutos)**

Objetivo: Conocer los diferentes tipos de productos orgánicos que consumen, identificar los productos que frecuentemente consumen, es decir los productos infaltables en su día. Conocer su experiencia consumiendo productos orgánicos y los cambios que han tenido en su cuerpo, en su vida, en su personalidad, etc. Identificar si los participantes han recomendado el consumo de estos productos y si han logrado que las otras personas entiendan sobre los beneficios de un buen hábito alimenticio, así mismo conocer si sus familias también consumen productos orgánicos.

Conocer si los participantes han recibido un asesoramiento sobre el consumo de productos orgánicos, ¿dónde recibieron el asesoramiento? y ¿con qué frecuencia acude a un asesoramiento? Identificar si los participantes conocen que los productos orgánicos curan enfermedades, si recomendarían a sus familiares y/o amigos sobre el consumo de productos orgánicos tanto para niños, adultos jóvenes y adultos mayores. Identificar si conoce algunos *minimarkets* de estos productos. El grupo deberá mencionar los productos que con mayor frecuencia compra, la frecuencia de compra y el gasto aproximado del consumo de estos productos.

Para finalizar preguntar si ha recibido un tratamiento por un nutricionista y/u homeópata, deberá contar sobre su experiencia con el tratamiento nutricional que ha recibido.

#### **III. Establecimientos de venta de productos orgánicos (tiempo aprox. 45 minutos):**

Objetivo: Preguntar si los participantes conocen de establecimientos de venta de productos orgánicos, de centros de asesoramiento sobre el consumo de productos orgánicos. Además, si tienen conocimiento donde encontrar un consultorio nutricional y/u homeopático.

#### **IV. Resumen de temas de conversación:**

1. Tipo de alimentación en su vida diaria.
2. Consumo de productos orgánicos.
3. Asesoramiento sobre el consumo de productos orgánicos.
4. Centros de establecimientos de productos orgánicos.

#### Anexo 4. Matriz resumen del *focus group*

VARIABLES DE ESTUDIOS	VARIABLES ESPECÍFICAS	ANÁLISIS
Tipo de alimentación en la vida diaria	Alimentación en la vida diaria	El 50% de los participantes ha llevado una buena alimentación mientras que el otro grupo se alimentaba inadecuadamente y al tener su hijo deciden realizar cambios en su alimentación.
	Tipo de productos que consumen antes de	El 25% de los participantes antes consumía mucho café, carne no se alimentaba bien y por su hija decide el cambio en su alimentación.
	Tipo de problemas	El 25% indicó que su hijo ha tenido alergia y a raíz de mejorar su alimentación ha tenido mejoras en la salud de su niño.
	Realiza actividad física	Las personas participante no manifestaron realizaron actividad física solo buena alimentación.
Consumo y asesoramiento de productos orgánicos	Tipo de productos que consume	El 100% de las asistentes consume verduras, adicionalmente se agrega huevos, pollo menestras, aceite de oliva, aceite de coco, cereales, mermeladas, quinua, pescado, trucha, manzana, maracuyá, limón y plátano.
	Productos infaltables en su vida cotidiana	El 100% indicó que es infaltable las verduras en su alimentación porque se sienten ligeros comiendo sano.
	Experiencia al consumir el tipo de productos	El 100% consume productos orgánicos por buena salud y sobre todo que sus hijos se encuentren bien alimentados.
	Su familia también consumen productos orgánicos	El 100% indicó que su familia consume productos orgánicos, e indicaron que ha sido un poco más difícil de convencer al esposo, y con el tiempo han entendido la buena alimentación.
Establecimientos de venta de productos orgánicos	Establecimiento de venta de productos orgánicos	El 100% de las personas acuden a las ferias, <i>ecomarket</i> , el 25% acude a la feria de la Universidad Agraria La Molina a realizar sus compras, y finalmente el 100% también realizan sus compras en los supermercados
	Centros de asesoramiento	No conocen un centro de asesoramiento y el 100% indica que el <i>supermarket</i> que se desea poner debe contar con un asesoramiento nutricional y que debería estar incluido en el precio de las compras.
	Confianza en los productos que compra	El 100% de los entrevistados desea encontrar un lugar donde comprar todo sus productos que consume, y que debería tener la especificación si es orgánico o productos saludables, debería tener una etiqueta que les de confianza de los productos que están consumiendo
	Espacio del <i>minimarket</i>	El 100% de la personas indicaron que el <i>minimarket</i> debe ser un ambiente tranquilo, agradable, de fácil acceso y que entreguen los productos en bolsas de papel, y debería ser una el resto de bolsa que necesite se debería de comprar y con un precio elevado para poder contribuir al uso de esta,
	Personal en el <i>mini-market</i>	El 100% de las personas indicaron que en el <i>minimarket</i> debería encontrar personal capacitado que brinde buena atención, que les proporcionen información de los productos y que cosas deberían de consumir, adicionalmente que debería tener una lugar de estacionamiento de vehículos.
	Información relevante	El 100% de las personas desean que se proporcione información mediante páginas web, correo electrónico, foros, donde puedan compartir cosas. EL 100% indicó que debería contar con un nutricionista y que la asesoría debería estar incluido en el consumo realizado, no se debería contar a parte.

Fuente: Elaboración propia 2016.



## Anexo 6. Matrices de evaluación

### Anexo 6.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) - *Biomarket SanaVida*

Factores internos claves	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Fortalezas de <i>Biomarket SanaVida</i></b>			
Primer <i>biomarket</i> en Lima en ofrecer una asesoría personalizada en alimentación saludable a sus clientes.	0,12	4	0,48
Contará con personal muy bien capacitado.	0,09	4	0,36
Tendrá un registro digital de las compras de cada uno de sus clientes donde el usuario podrá visualizar su historial de compras, los niveles proteínicos y vitamínicos comprados, sus dietas recomendadas, índices de salud, entre otros.	0,07	4	0,28
Contará con tecnologías de información (TI) para administrar su base de datos, contactar a sus clientes, realizar su marketing digital, capacitación e información en redes sociales.	0,06	3	0,18
Realizará servicios de <i>delivery</i> de sus productos a domicilio o trabajo dentro de los 3 km de radio de nuestro local.	0,03	3	0,09
Brindará un servicio de 14 horas al día y los 7 días de la semana.	0,02	3	0,06
Contará con un local muy bien ubicado en la Av. Aviación del distrito de San Borja.	0,07	4	0,28
Mostrará claramente los productos que cuentan con certificación orgánica, están en vías de lograrlo y aquellos que son considerados solo naturales.	0,06	3	0,18
Cuenta con el monto de la inversión inicial y el capital de trabajo para iniciar operaciones.	0,09	4	0,36
<b>Debilidades de <i>Biomarket SanaVida</i></b>			
No se cuenta aún con una de base de datos histórica de clientes y ventas de productos orgánicos.	0,09	1	0,09
Cuenta solo con 100 m <sup>2</sup> de área para la venta de productos.	0,07	2	0,14
Abrir solo un <i>biomarket</i> en el ciudad de Lima en los 3 primeros años.	0,03	2	0,06
En su apertura no cuenta con poder de negociación con sus proveedores.	0,08	2	0,16
	1,00		2,84
Calificación: Para una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas reciben una clasificación 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2.			

Fuente: Elaboración propia 2016.

## Anexo 6.2 – Matriz PEYEA – Biomarket SanaVida

<b>Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA o SPACE)</b>	
<b>Fuerza Financiera (FF)</b>	
Los 03 accionistas del plan de negocios cuentan con el monto de dinero en efectivo para realizar la inversión inicial.	7
Los 03 accionistas cuentan con el capital de trabajo para iniciar sus operaciones durante los primeros 12 meses de funcionamiento.	6
Los 03 accionistas tienen una línea de crédito pre-aprobada en el sistema financiero por una suma de USD 150.000,00.	5
<b>Fuerza financiera (FF) promedio</b>	<b>6</b>
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>	
Será el primer <i>biomarket</i> en Lima en ofrecer una asesoría personalizada.	-1
Contará con personal muy bien capacitado.	-2
Tendrá un registro digital de las compras de cada uno de sus clientes.	-3
Contará con tecnologías de información (TI) para administrar su base de datos.	-2
Ofrecerá productos de calidad.	-3
Realizará servicios de <i>delivery</i> a sus clientes.	-3
Brindará un servicio de 14 horas al día y los 7 días de la semana.	-3
<b>Ventaja competitiva (VC) promedio</b>	<b>-2,43</b>
<b>Estabilidad del entorno (EE)</b>	
Desaceleración de la economía peruana, se proyecta un PBI de 3% para el 2015.	-3
El 18 de abril 2015 el Estado Peruano promulgó mediante Decreto Supremo N° 007-2015-SA el reglamento para la “Ley N° 30021 de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes”.	-1
Crecimiento de los NSE A y B en el último año en Lima metropolitana de 0,3% y 1,3% respectivamente.	-1
Caída de la inversión privada que se amplifica debido al contexto político actual.	-5
<b>Estabilidad del entorno (EE) promedio</b>	<b>-2,5</b>
<b>Fuerza de la industria (FI)</b>	
Industria con potencial de crecimiento, 25% crece anualmente el consumo de productos orgánicos en el Perú.	7
El 83% de los agricultores peruanos no son atendidos por el sistema financiero privado.	2
Facilidad de ingreso de nuevos competidores al mercado.	2
Amplia oferta de proveedores y productores (50.000 a nivel nacional).	7
País autosuficiente en productos orgánicos, debido a su biodiversidad potencial que posee, es considerado uno de los 12 países megadiversos del mundo.	7
<b>Fuerza de la industria (FI) promedio</b>	<b>5</b>
Coordenadas del vector direccional: eje x, $VC + FI = (-2,43) + (+5) = 2,57$ eje y, $EE + FF = (-2,50) + (+6) = 3,50$	

Fuente: Elaboración propia 2016.



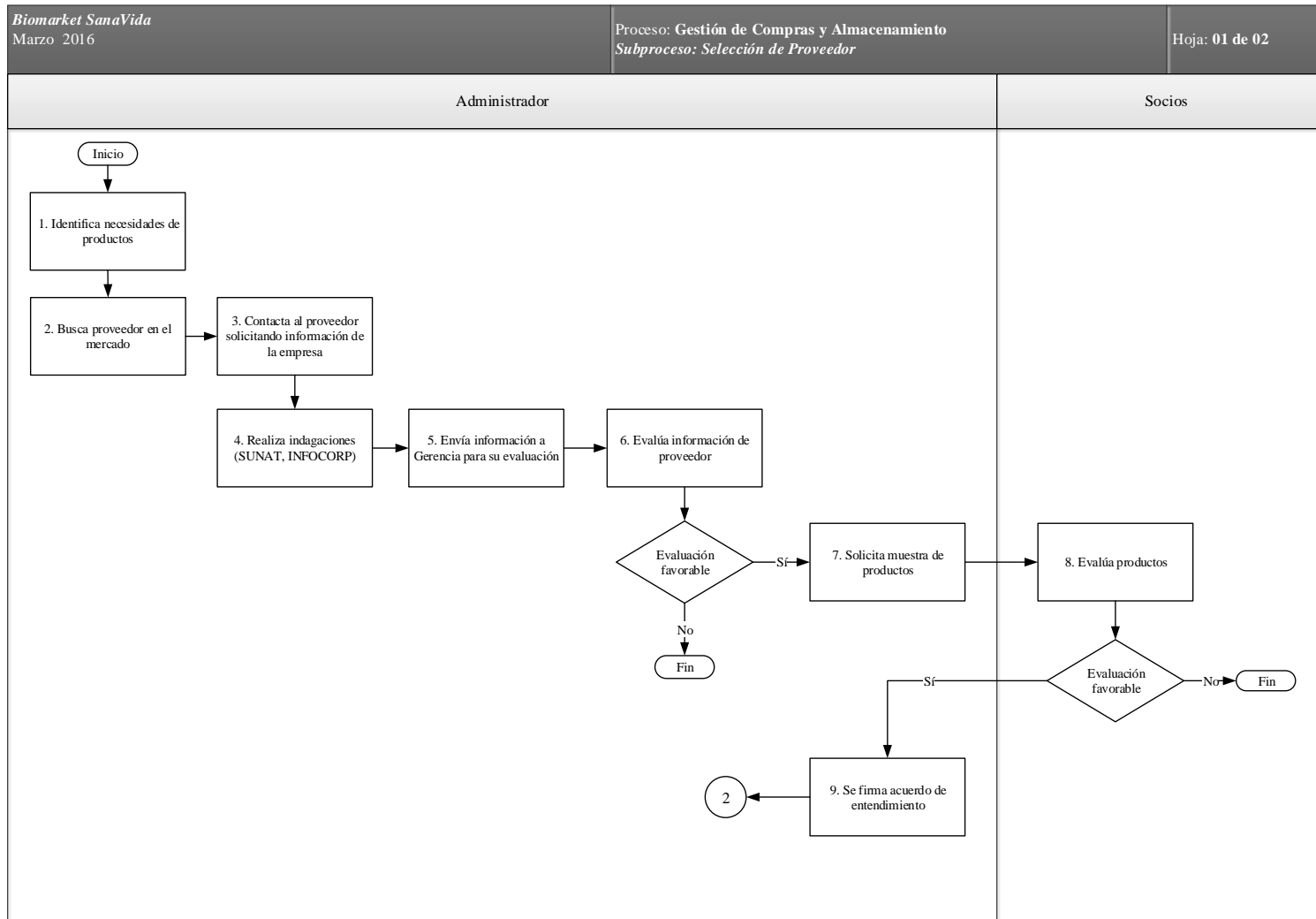
**Anexo 6.3 Matriz MCPE de Biomarket SanaVida**

		ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS							
Factores clave	Pond.	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4	
		Contratación de un Gerente con experiencia en <i>minimarket</i>		Alianza estratégica con una clínica homeopática.		Alianza estratégica con un gimnasio en San Borja.		Uso de TI para optimizar nuestra cadena de suministro.	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
<b>Oportunidades</b>									
Crecimiento de los NSE A y B en el último año en Lima metropolitana de 0,3% y 1,3% respectivamente.	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2	1	0,05
Incremento de enfermedades vinculadas al consumo de alimentos (deficiente dieta alimenticia).	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-
Mercado potencial en crecimiento, 25% crece anualmente el consumo de productos orgánicos en el Perú.	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27	1	0,09
Creciente disposición al consumo de alimentos orgánicos/naturales.	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	1	0,08
Apoyo en tecnología agrícola para la mejora de la productividad.	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-
Mejora de la tecnología de las telecomunicaciones en Perú.	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2
Biodiversidad del país, es considerado uno de los 12 países megadiversos del mundo.	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-
Incremento en la toma de conciencia de la importancia de mantener una vida saludable y cuidado del medio ambiente.	0,07	2	0,14	4	0,28	3	0,21	1	0,07
Amplia oferta de proveedores y productores.	0,09	3	0,27	2	0,18	1	0,09	4	0,36
Fondos extranjeros de capitales de riesgo para emprendimientos innovadores, a la fecha son 06 <i>Venture Capitals</i> en el país.	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Amenazas</b>									
Caída de la inversión privada que se amplifica debido al contexto político actual.	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-
Crisis institucional de los partidos políticos en el Perú.	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-
Desaceleración de la economía peruana, se proyecta un PBI de 3% para el 2015.	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1
El 83% de agricultores peruanos no son atendidos por el sistema financiero privado.	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-
Deficiente legislación relacionada a los alimentos transgénicos.	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-
Cadena de suministro de los proveedores poco desarrollada.	0,04	3	0,12	2	0,08	1	0,04	4	0,16

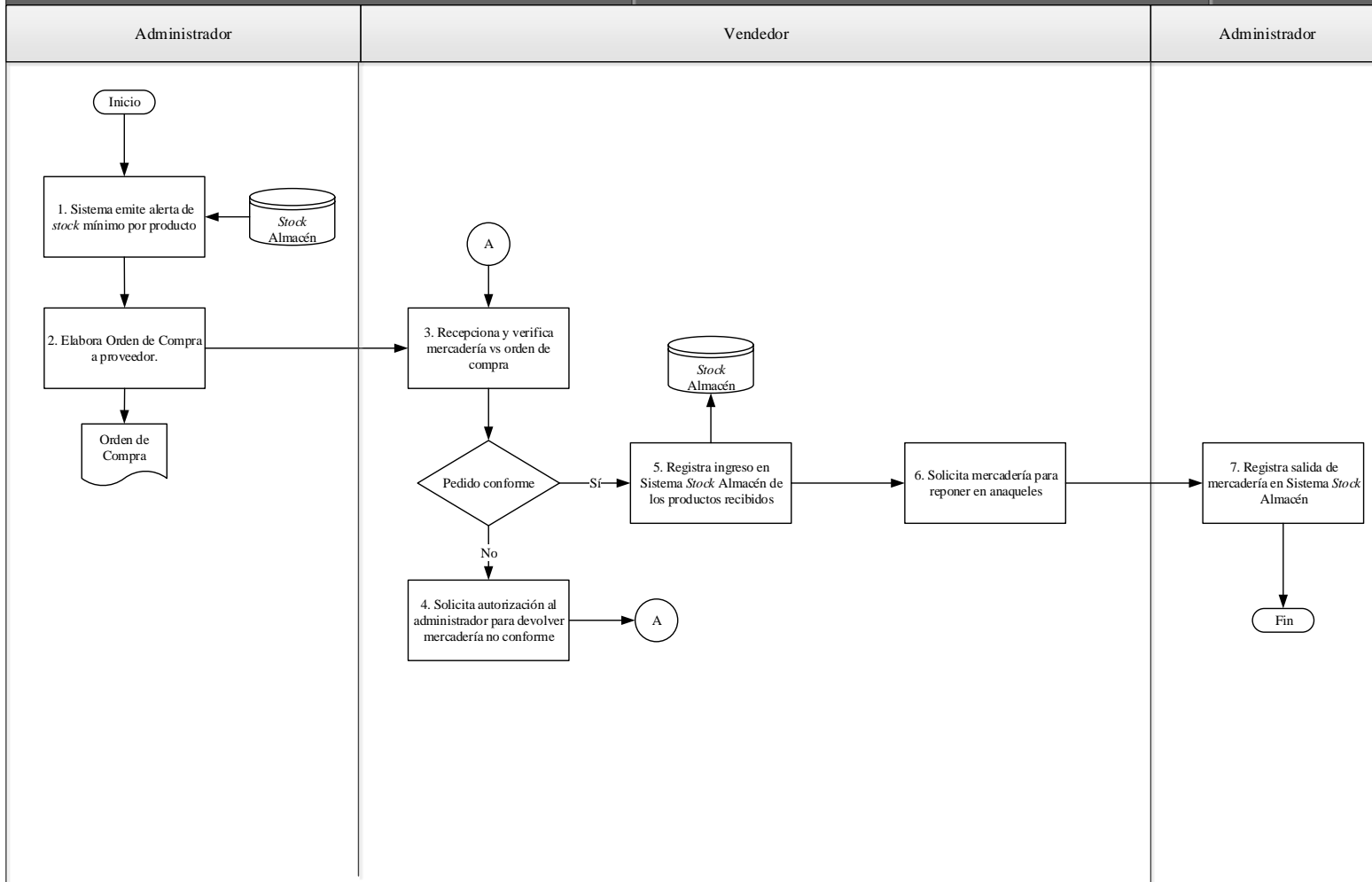
		ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS							
Factores clave	Pond.	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4	
		Contratación de un Gerente con experiencia en <i>minimarket</i>		Alianza estratégica con una clínica homeopática.		Alianza estratégica con un gimnasio en San Borja.		Uso de TI para optimizar nuestra cadena de suministro.	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Ingreso de nuevos competidores al mercado orgánico y naturales en el formato minorista.	0,04	4	0,16	2	0,08	3	0,12	1	0,04
<b>Subtotal</b>	<b>1</b>	<b>1,23</b>		<b>1,7</b>		<b>1,52</b>		<b>1,15</b>	
<b>Fortalezas</b>									
Será el primer <i>minimarket</i> en Lima en ofrecer una asesoría personalizada en alimentación.	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36	1	0,12
Contará con personal muy bien capacitado.	0,09	3	0,27	4	0,36	1	0,09	2	0,18
Tendrá un registro digital de las compras de cada uno de sus clientes.	0,07	-	-	-	-	-	-	-	-
Contará con tecnologías de información (TI) para administrar su base de datos.	0,06	3	0,18	1	0,06	2	0,12	4	0,24
Realizará servicios de <i>delivery</i> .	0,03	3	0,09	1	0,03	2	0,06	4	0,12
Brindará un servicio de 14 horas al día y los 7 días de la semana.	0,02	4	0,08	2	0,04	1	0,02	3	0,06
Contará con un local muy bien ubicado cerca al Centro Comercial La Rambla en San Borja.	0,07	4	0,28	1	0,07	2	0,14	3	0,21
Mostrará claramente que productos cuentan con certificación orgánica.	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuenta con el monto de la inversión inicial y el capital de trabajo para iniciar operaciones.	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Debilidades</b>									
Los socios y fundadores de <i>Biomarket SanaVida</i> no cuentan con experiencia en el negocio de <i>minimarkets</i> .	0,12	4	0,48	3	0,36	2	0,24	1	0,12
No se cuenta con una de base de datos histórica inicial de clientes y ventas de productos orgánicos.	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27	1	0,09
Solo contamos con 100 m <sup>2</sup> de área para la venta de nuestros productos.	0,07	3	0,21	1	0,07	2	0,14	4	0,28
Abriremos solo un <i>biomarket</i> en el ciudad de Lima en los 3 primeros años.	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-
No cuenta con poder de negociación con sus proveedores.	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Subtotal</b>	<b>1</b>	<b>2,01</b>		<b>1,83</b>		<b>1,44</b>		<b>1,42</b>	
<b>Total</b>		<b>3,24</b>		<b>3,53</b>		<b>2,96</b>		<b>2,57</b>	

Fuente: Elaboración propia 2016.

## Anexo 7. Flujogramas de procesos de gestión de compras y almacenamiento

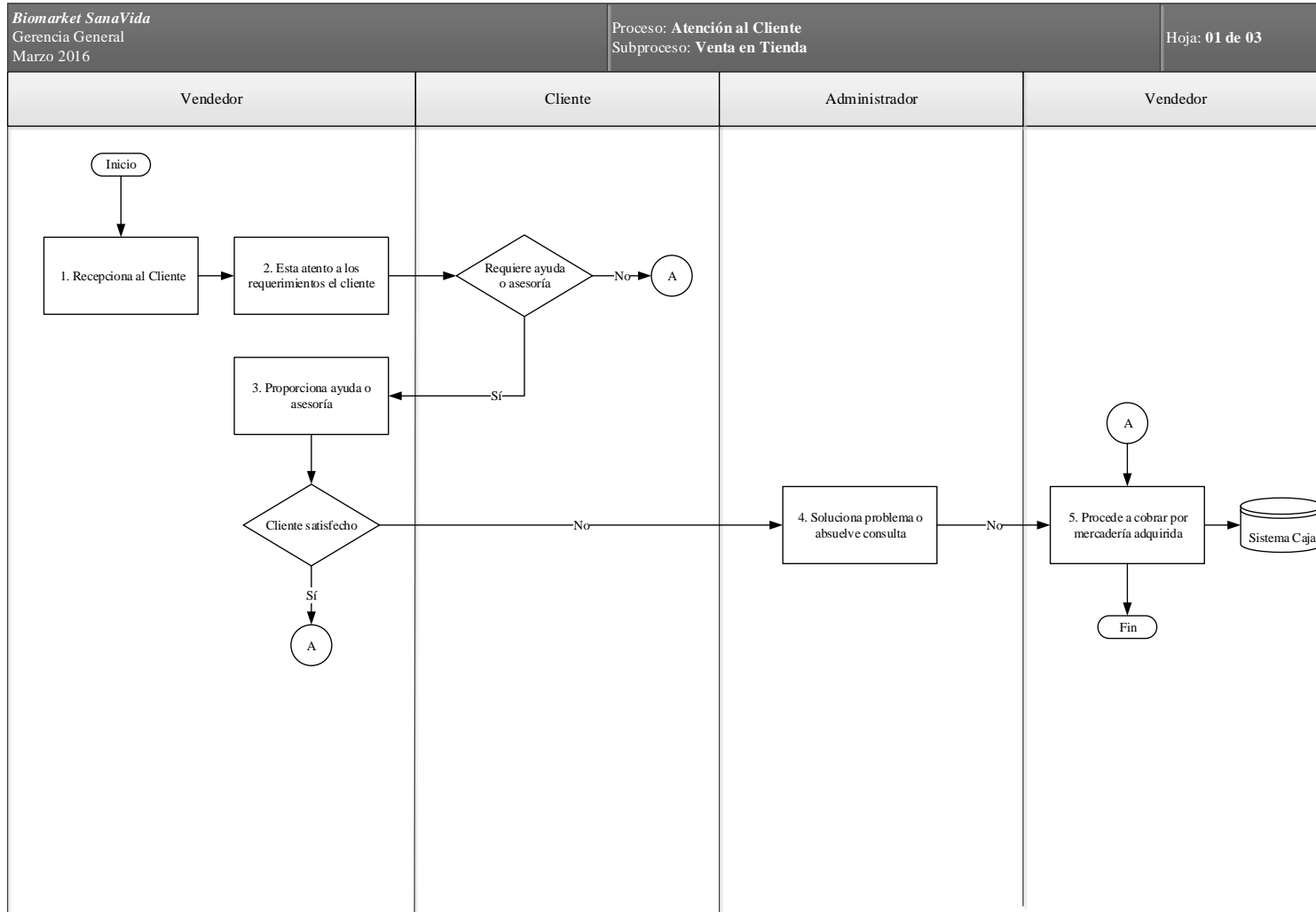


Fuente: Elaboración propia 2016.

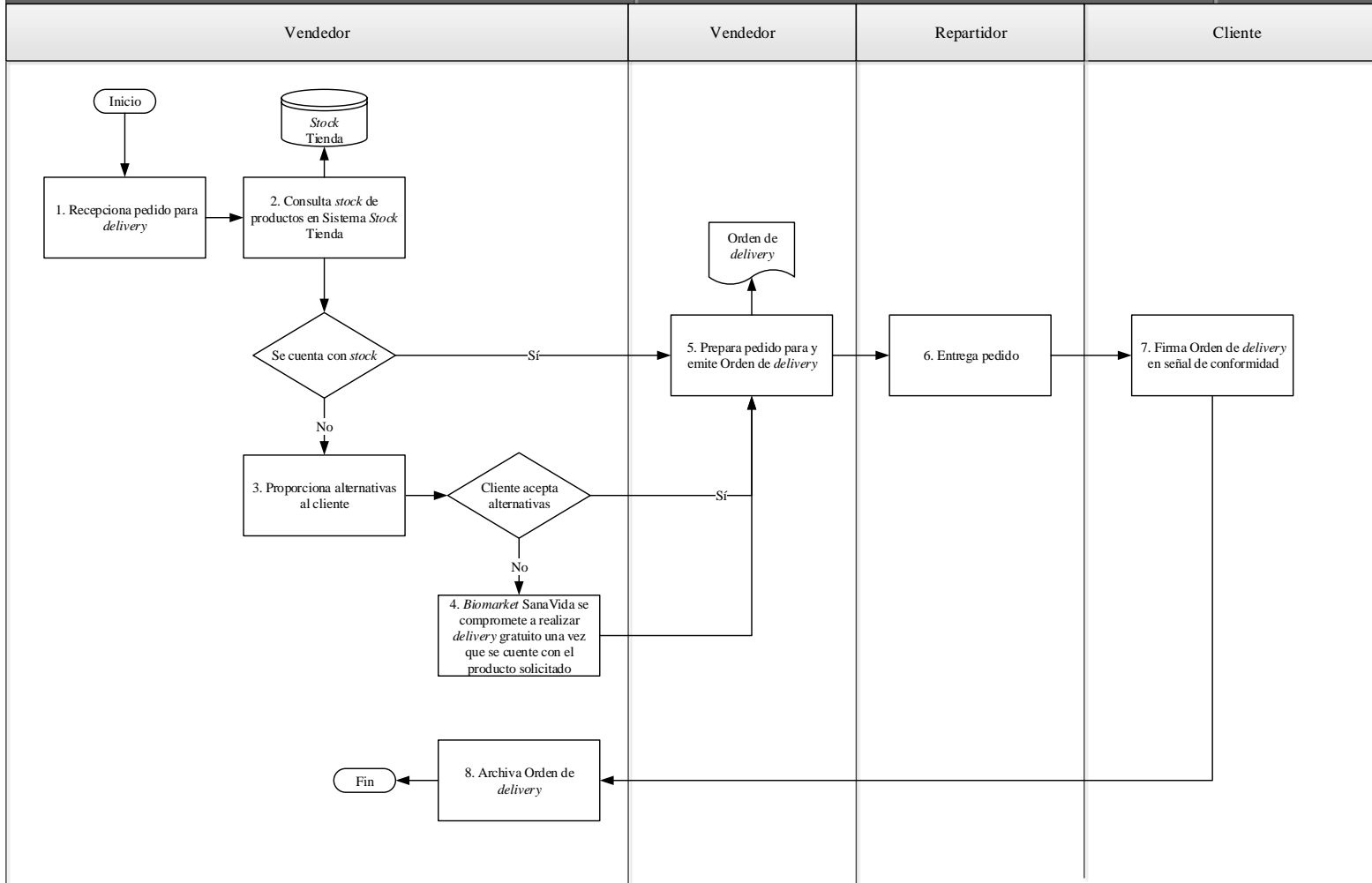


Fuente: Elaboración propia 2016.

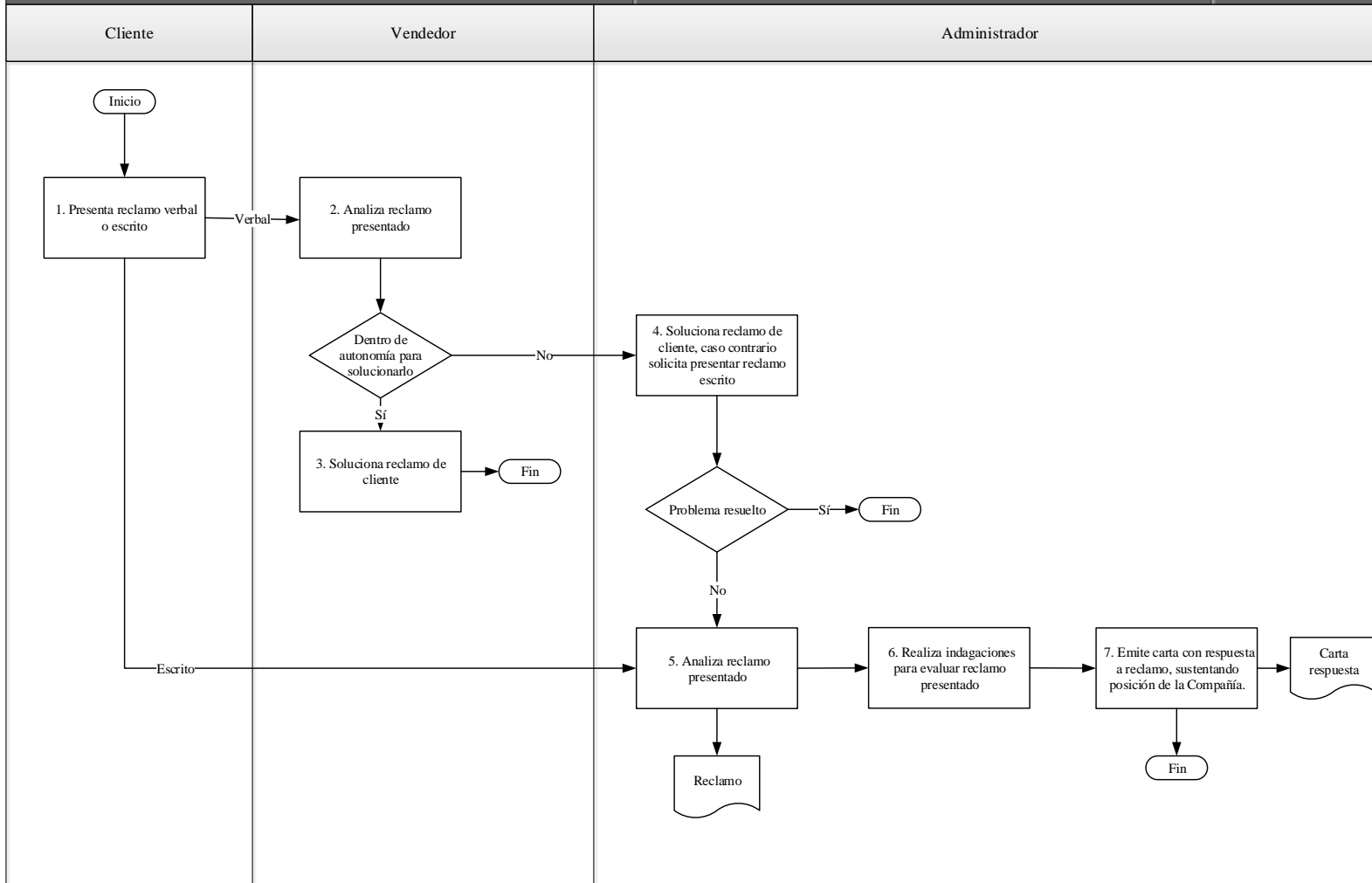
### Anexo 8. Flujogramas de procesos de atención al cliente



Fuente: Elaboración propia 2016.

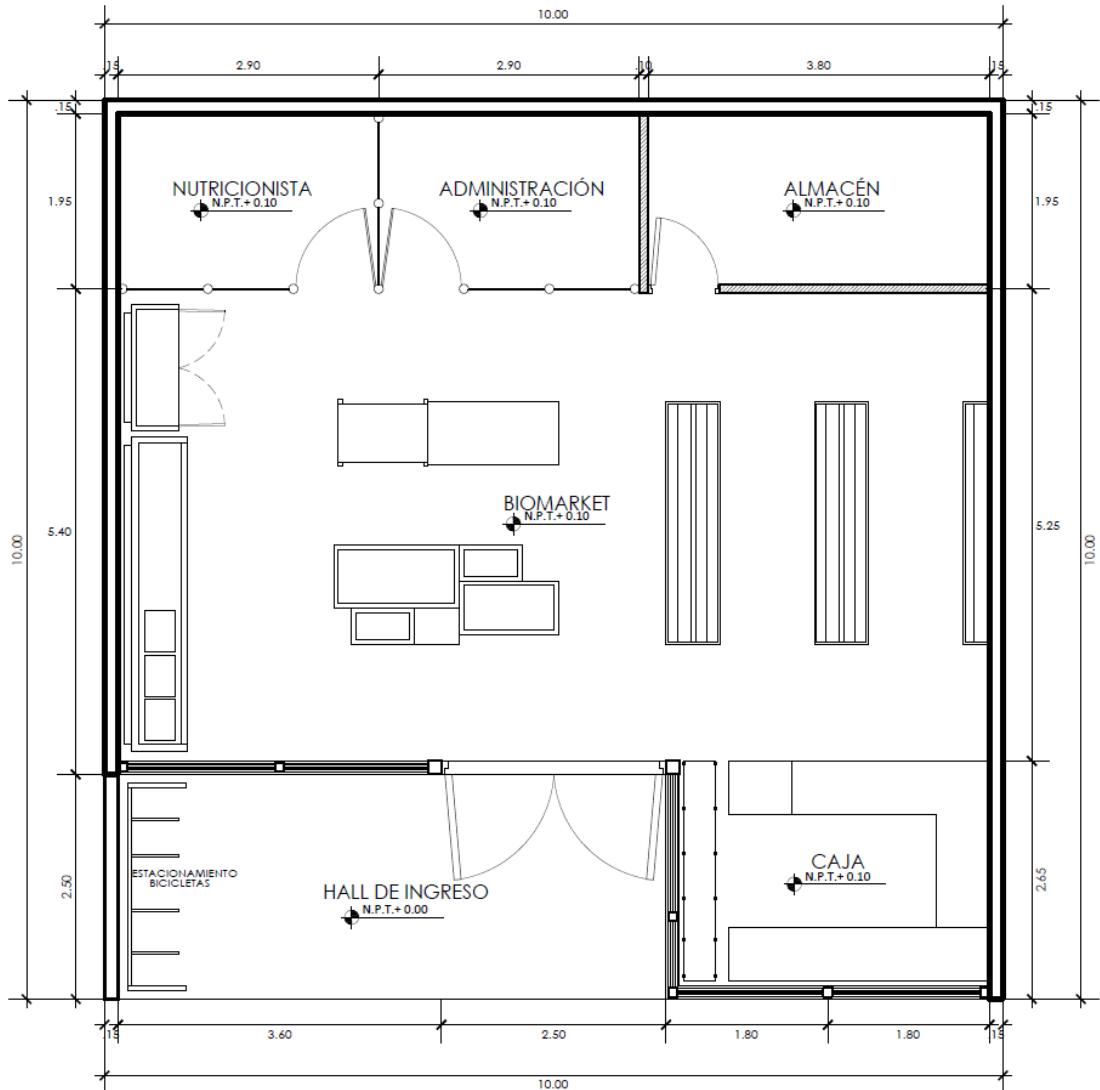


Fuente: Elaboración propia 2016.



Fuente: Elaboración propia 2016.

## Anexo 9. Plano de distribución



Fuente: Elaboración propia 2016.



**Anexo 10. Presupuesto de inversión de *Biomarket SanaVida***

<b>Activos</b>				
<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad (Und.)</b>	<b>Costo Unitario (S/.)</b>	<b>Costo Total (S/.)</b>
<b>Equipos</b>				
1,0	Sistema de refrigeración	1,00	35.000	35.000
2,0	Congeladora-exhibidora	1,00	3.000	3.000
3,0	Vitrina vertical	1,00	1.000	1.000
4,0	Congeladora-exhibidora 100 lt	1,00	700	700
<b>Tecnología</b>				
5,0	Caja computarizada	1,00	5.000	5.000
6,0	Tabletas electrónicas	1,00	600	600
7,0	TV 46"	1,00	2.500	2.500
8,0	Sistema CRM	1,00	10.000	10.000
9,0	Conexión internet	1,00	150	150
10,0	Teléfono	1,00	150	150
11,0	Equipo de sonido	1,00	1.000	1.000
<b>Administración</b>				
12,0	<i>Software</i> administrativo	1,00	1.200	1.200
13,0	Laptop	1,00	2.500	2.500
14,0	Teléfono	1,00	150	150
15,0	Muebles de oficina	1,00	3.000	3.000
16,0	Impresora	1,00	250	250
17,0	Aire acondicionado	1,00	700	700
18,0	Garantía de alquiler	2,00	7.000	14.000
<b>Consultorio</b>				
19,0	Laptop	1,00	2.000	2.000
20,0	Muebles de oficina	1,00	1.500	1.500
21,0	Equipos médicos básicos	1,00	800	800
22,0	Aire acondicionado	1,00	700	700
<b>Tienda</b>				
23,0	Estantería	10,00	900	9.000
24,0	Aire acondicionado	2,00	1.500	3.000
25,0	Módulo de recepción	1,00	1.000	1.000
26,0	Acondicionamiento general	1,00	50.000	50.000
27,0	Sistema de seguridad	1,00	5.000	5.000

Infraestructura				
28,0	Aviso luminoso	1,00	2.000	2.000
Valor de compra				155.900
IGV				29.621
Precio compra				185.521

Fuente: Elaboración propia 2016.

## Anexo 11. Presupuestos de compras, ventas, personal y marketing

### Presupuesto de compras de *Biomarket SanaVida*

Presupuesto de compras (S/)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VC	308.408	485.276	421.549	429.756	464.858
IGV	58.598	92.203	80.094	81.654	88.323
PC	367.006	577.479	501.643	511.410	553.181

Fuente: Elaboración propia 2016

### Presupuesto de ventas de *Biomarket SanaVida*

Presupuesto de ventas (S/)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VC	666.161	732.777	806.055	910.842	1.031.984
IGV	126.571	139.228	153.150	173.060	196.077
PC	792.732	872.005	959.206	1.083.902	1.228.061

Fuente: Elaboración propia 2016.

### Presupuesto de costo de personal

Presupuesto de costo de personal (S/)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo vendedores	53.190	53.190	54.340	55.490	56.639
Bono vendedores	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
Sueldo administrador	76.650	76.650	84.315	86.431	88.577
Bono administrador	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Nutricionista	18.000	18.000	18.600	19.200	19.800
Limpieza	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Contador	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
	162.390	162.390	171.805	175.670	179.566

Fuente: Elaboración propia 2016.

### Presupuesto de *marketing*

Presupuesto de <i>marketing</i> (S/)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo <i>marketing</i>	5.355	21.420	21.420	21.420	21.420
Página web	4.165	595	595	595	595
<i>Marketing</i> digital	4.760	14.280	14.280	14.280	14.280
Publicación en revistas	1.785	10.710	10.710	10.710	10.710
Ecoferias	3.570	14.280	14.280	14.280	14.280
Auspicio de eventos	1.785	5.355	5.355	5.355	5.355
<i>Merchandising</i>	1.190	2.380	2.380	2.380	2.380
	22.610	69.020	69.020	69.020	69.020

Fuente: Elaboración propia 2016.

## **Notas biográficas**

### **Ever Brian Sánchez Huarcaya**

Nació en Lima, el 16 de enero de 1982. Contador Público en Contabilidad y Finanzas de la Universidad de San Martín de Porres. Cuenta con 10 años de experiencia en auditoría en diversos sectores como Banca, Seguros y Salud. Con experiencia en revisión de control interno e implementación de COSO y SOX. Actualmente desempeña el cargo de Auditor Corporativo SOX en el Grupo Graña y Montero.

### **Guillermo Martín Orbegoso Cabeza**

Nació en Trujillo, el 31 de agosto de 1974. Bachiller en Ingeniería Mecánica egresado de la Universidad Nacional de Trujillo. Profesional con más de 12 años de experiencia en planificación, ejecución y control de proyectos de construcción en sectores tales como: metalmecánica, refinería, plantas industriales y minería. En el campo empresarial en 15 años ha desarrollado negocios en las industrias de turismo, periodismo y alimentos. Actualmente desempeña el cargo de Gerente General en Gabriela Tours, Agencia de Viajes y Turismo.

### **Rosa Liliana Campos Guerra**

Nació en Chiclayo, el 24 de junio de 1983. Ingeniero Químico egresado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Cuenta con más de 9 años de experiencia en manejo ambiental en el sector minero, con experiencia en el control de la calidad de aguas, sistemas de gestión ambiental y licencias y permisos ambientales. Actualmente desempeña el cargo de Ingeniero Ambiental Sénior en la Compañía Minera Antamina S.A.