

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Modelo ProLab: SHOP & GO, tu Alternativa de Frutas y Verduras a
Precios Mayoristas**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES OTORGADO POR
LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Sergio Alberto, Artola Unda, DNI: 70874835
Antony Williams, Carranza Nacarino, DNI: 46485095
Gino Humberto, Marzano Noguera, DNI: 41263018

ASESOR

Beatrice Elcira, Avolio Alecchi, DNI: 09297737
ORCID 0000-0002-1200-7651

JURADO

Presidente: FERNÁNDEZ CONCHA, RAFAEL ALEJANDRO
Jurado: NARRO LAVI, JUAN PEDRO RODOLFO
Asesor: AVOLIO ALECCHI, BEATRICE ELCIRA

Surco, diciembre 2022

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, **Beatrice Avolio**, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado **SHOP & GO, tu Alternativa de Frutas y Verduras a Precios Mayoristas**

del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as)

Sergio Alberto, Artola Unda, DNI: 70874835

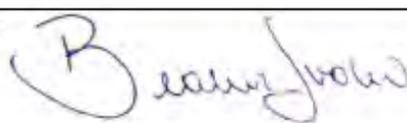
Antony Williams, Carranza Nacarino, DNI: 46485095

Gino Humberto, Marzano Noguera, DNI: 41263018

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de **15 %**. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el **24/02/2023**
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 25 de febrero del 2022

| | |
|---|--|
| Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: | |
| <u>BEATRICE AVOLIO ALECCHI</u> | |
| DNI: 09297737 | Firma  |
| ORCID: 0000-0002-1200-7651 | |

Agradecimientos

Agradecemos a nuestras familias, seres queridos, hijos y toda aquella persona que de diferente manera participó en este logro.



Dedicatorias

Agradezco a mi futura esposa, a mi familia y a mis compañeros de maestría por siempre motivarme a ser un mejor profesional y superarme cada día.

Sergio Artola Unda

Agradezco a mis padres, a mi hermana y a mi novia, por todo su amor, por motivarme a seguir adelante, por ayudarme a ser mejor persona y por creer siempre en mí.

Antony Carranza Nacarino

Agradezco a mi tío, quien me acompaña desde el cielo; a mis padres, enamorada e hijos Ariana, Chiara y Gonzalo quienes me motivan a ser mejor persona cada día.

Gino Marzano Noguera

Resumen Ejecutivo

La pandemia originada por el COVID 19 ha ocasionado que los hábitos de consumo cambien. Las compras en línea empezaron a cobrar protagonismo con la finalidad de evitar realizar compras presenciales. Sin embargo, estos servicios no terminan de satisfacer algunas necesidades.

El presente modelo de negocio tiene como objetivo resolver tres problemas que presentan los usuarios al momento de realizar sus compras de frutas y verduras: precios elevados en los supermercados, falta de tiempo destinado para realizar compras presenciales y búsqueda constante de productos de calidad. La solución propone adquirir frutas y verduras directamente de los mercados mayoristas con la finalidad de ahorrar dinero comparado con los supermercados. Para ello, los usuarios podrán solicitar este servicio a través de una aplicación, con la cual podrán también, de manera opcional, la posibilidad de tener comunicación con el *shopper* que está realizando las compras en el mercado mayorista, en caso lo requiera. El principal valor agregado es el ahorro de dinero, ya que los productos serán adquiridos en mercados mayoristas con lo cual podrían generar ahorros de al menos un 20% por debajo de los precios que se ofrecen en los supermercados.

La propuesta generará un impacto positivo en los usuarios, ya que brindará la oportunidad de reducir los costos de alimentación familiar, brindará la confianza y seguridad de recibir productos de calidad y generará un ahorro de tiempo para el usuario ya que recibirán los productos en la puerta de su casa. Finalmente, esta propuesta de negocio cuenta con viabilidad financiera; ya que se obtiene un VAN de S/ 4'484,678 y una TIR de 42% en un periodo de tiempo de 10 años de operación.

Abstract

The pandemic caused by COVID 19 has caused consumer habits to change. Online purchases began to gain prominence to avoid making face-to-face purchases. However, these services do not fully satisfy some user needs, which has allowed the development of this business proposal.

The purpose of this business model is solved three problems that users present when making their purchases of fruits and vegetables: high prices in supermarkets, time destined to make face-to-face purchases, and the search for quality products. The solution proposes to purchase fruits and vegetables directly from the wholesale markets to save money, compared to supermarkets. To do this, users may request this service through an app, with which they may also, optionally, have the possibility of having communication with the shopper who is making purchases in the wholesale market, if required. The main value added is saving money, since the products come from a wholesale market and would be approximately 20% below the prices offered in supermarkets.

The proposal will generate a positive impact on users, since it will provide the opportunity to reduce fruit and vegetables costs, provide the confidence and security of receiving quality products, and will save time for the user since they will receive the products at the door from their house. Finally, this business proposal has financial viability, a VAN of S/ 4,484,678 and a TIR of 42% are obtained in a period of 10 years of operation.

Tabla de Contenidos

| | |
|---|--------------|
| Lista de Tablas..... | XVIII |
| Lista de Figuras..... | X |
| Capítulo I: Definición del Problema..... | 1 |
| 1.1. Contexto del Problema..... | 1 |
| 1.2. Presentación del Problema a Resolver..... | 2 |
| 1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver..... | 3 |
| Capítulo II. Análisis del Mercado..... | 5 |
| 2.1. Descripción del Mercado..... | 5 |
| 2.2. Análisis Competitivo Detallado..... | 11 |
| Capítulo III. Investigación del Usuario..... | 27 |
| 3.1. Perfil del Usuario..... | 27 |
| 3.2. Mapa de Experiencia de Usuario..... | 42 |
| 3.3. Identificación de la Necesidad..... | 46 |
| Capítulo IV. Diseño del Servicio..... | 48 |
| 4.1. Concepción del Servicio..... | 48 |
| 4.2. Desarrollo de la Narrativa..... | 61 |
| 4.3. Carácter Innovador del Servicio..... | 64 |
| 4.4. Propuesta de Valor..... | 68 |
| 4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)..... | 72 |
| Capítulo V. Modelo de Negocio..... | 75 |
| 5.1. Lienzo del Modelo de Negocio..... | 75 |
| 5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio..... | 76 |
| 5.3. Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio..... | 79 |
| 5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio..... | 81 |

| | |
|---|------------|
| Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable..... | 83 |
| 6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución..... | 83 |
| 6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución..... | 88 |
| 6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución..... | 107 |
| Capítulo VII. Solución sostenible..... | 110 |
| 7.1. Relevancia Social de la Solución..... | 110 |
| 7.2. Rentabilidad Social de la Solución..... | 113 |
| Capítulo VIII. Decisión e Implementación..... | 120 |
| 8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo..... | 120 |
| 8.2. Conclusión..... | 122 |
| 8.3. Recomendación..... | 123 |
| Referencias..... | 124 |

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 <i>Volumen de Frutas y Verduras Según Lugar de Procedencia</i> | 8 |
| Tabla 2 <i>Mercados Mayoristas en el Perú</i> | 14 |
| Tabla 3 <i>Comparativa de Costo de Pedidos</i> | 18 |
| Tabla 4 <i>Principales Atributos de Empresas que el Servicio de Compra y Reparto de Frutas y Verduras</i> | 24 |
| Tabla 5 <i>Guía de Entrevistas</i> | 28 |
| Tabla 6 <i>Resultados de la Entrevista del Grupo 1. Datos personales</i> | 30 |
| Tabla 7 <i>Resultados de la Entrevista del Grupo 2. Información General</i> | 31 |
| Tabla 8 <i>Resultados de la Entrevista del Grupo 3. Evocar Historias</i> | 32 |
| Tabla 9 <i>Resultados de la Entrevista del Grupo 4. ¿Qué Hace?</i> | 34 |
| Tabla 10 <i>Resultados de la Entrevista del Grupo 5. ¿Qué Dice?</i> | 35 |
| Tabla 11 <i>Resultados de la Entrevista del Grupo 6. ¿Qué Necesita Hacer?</i> | 36 |
| Tabla 12 <i>Resultados de la Entrevista del Grupo 7. ¿Qué Ve</i> | 37 |
| Tabla 13 <i>Resultados de la Entrevista del Grupo 8. ¿Qué Siente?</i> | 39 |
| Tabla 14 <i>Resultados de la Entrevista del Grupo 9. ¿Qué Piensa?</i> | 40 |
| Tabla 15 <i>Resultados de la Entrevista del Grupo 10. ¿Qué Oye?</i> | 41 |
| Tabla 16 <i>Declaraciones del Usuario y Definición de Necesidades</i> | 47 |
| Tabla 17 <i>Carácter Innovador</i> | 64 |
| Tabla 18 <i>Puntuación de Carácter Innovador</i> | 66 |
| Tabla 19 <i>Valor Generado en los Usuarios por Nuestro Servicio</i> | 69 |
| Tabla 20 <i>Valoración de las Hipótesis Iniciales del Consumidor</i> | 84 |
| Tabla 21 <i>Prueba del Consumidor para la Validación de Hipótesis</i> | 85 |
| Tabla 22 <i>Preguntas al Consumidor para la Validación de la Solución</i> | 87 |
| Tabla 23 <i>Tarjeta de Aprendizaje del Consumidor</i> | 88 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 24 <i>Objetivos de Marketing</i> | 92 |
| Tabla 25 <i>Análisis de Competidores</i> | 94 |
| Tabla 26 <i>Plan de Ventas Propuesta Shop&Go</i> | 98 |
| Tabla 27 <i>Gastos de Personal y Administración</i> | 105 |
| Tabla 28 <i>Proyección de Flujo de Caja y Rentabilidad</i> | 109 |
| Tabla 29 <i>Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) Alineadas a la Propuesta de Valor</i> | 112 |
| Tabla 30 <i>ODS y Beneficios Sociales del Emprendimiento Shop&Go</i> | 114 |
| Tabla 31 <i>Beneficios Sociales del Proyecto de Shop&Go por ODS</i> | 115 |
| Tabla 32 <i>Beneficios Sociales ODS</i> | 116 |
| Tabla 33 <i>Cálculo de Kg. Desperdiciados por Potenciales Clientes de Shop&Go</i> | 118 |
| Tabla 34 <i>Ahorro Anual en Ollas Comunes por Potenciales Clientes de Shop&Go</i> | 119 |
| Tabla 35 <i>Relación de Actividades y Tiempos de Ejecución de Shop&Go</i> | 120 |

Lista de Figuras

| | | |
|------------------|---|----|
| <i>Figura 1</i> | Variación Porcentual Anual del IPC de las Principales Ciudades: julio 2022..... | 2 |
| <i>Figura 2</i> | Evolución de la Pobreza Monetaria Total..... | 4 |
| <i>Figura 3</i> | Cadena de Distribución de Frutas y Verduras..... | 7 |
| <i>Figura 4</i> | Precio Chacra vs Precio Mayorista – Maíz..... | 9 |
| <i>Figura 5</i> | Precio Chacra vs Precio Mayorista – Papa..... | 9 |
| <i>Figura 6</i> | Precio Chacra vs Precio Mayorista – Cebolla..... | 10 |
| <i>Figura 7</i> | Mercados de Abastos en el Perú por Departamento..... | 12 |
| <i>Figura 8</i> | Mercados Mayoristas en el Perú..... | 13 |
| <i>Figura 9</i> | Comparativo de Precios Mayoristas y Minoristas- pedido 1..... | 23 |
| <i>Figura 10</i> | Comparativo de Precios Mayoristas y Minoristas- pedido 2..... | 24 |
| <i>Figura 11</i> | Datos Personales..... | 30 |
| <i>Figura 12</i> | Información General..... | 31 |
| <i>Figura 13</i> | Evocación de Historias..... | 33 |
| <i>Figura 14</i> | ¿Qué hacen las personas entrevistadas?..... | 35 |
| <i>Figura 15</i> | ¿Qué dicen las personas entrevistadas?..... | 36 |
| <i>Figura 16</i> | ¿Qué necesitan las personas entrevistadas?..... | 37 |
| <i>Figura 17</i> | ¿Qué ven las personas entrevistadas?..... | 38 |
| <i>Figura 18</i> | ¿Qué sienten los usuarios al realizar sus compras?..... | 40 |
| <i>Figura 19</i> | ¿Qué piensa sobre los precios de los supermercados?..... | 41 |
| <i>Figura 20</i> | ¿Saben de alguna alternativa para adquirir frutas y verduras?..... | 42 |
| <i>Figura 21</i> | Lienzo Meta Usuario..... | 43 |
| <i>Figura 22</i> | Lienzo Mapa de Experiencia del Usuario..... | 45 |
| <i>Figura 23</i> | Lienzo 6x6 (Seis Sombreros para Pensar)..... | 49 |
| <i>Figura 24</i> | Matriz Costo Impacto..... | 50 |

| | |
|--|-----|
| <i>Figura 25</i> Primera Versión del Prototipo de Solución..... | 53 |
| <i>Figura 26</i> Primer Feedback de Usuarios..... | 54 |
| <i>Figura 27</i> Segunda Versión del Prototipo de Solución | 56 |
| <i>Figura 28</i> Segundo Feedback de Usuarios..... | 57 |
| <i>Figura 29</i> Tercera Versión del Prototipo de Solución | 59 |
| <i>Figura 30</i> Tercer Feedback de Usuarios..... | 60 |
| <i>Figura 31</i> Narrativa de Recomendación de Uso del Servicio (Parte 1)..... | 62 |
| <i>Figura 32</i> Narrativa de Recomendación de Uso del Servicio (Parte 2)..... | 63 |
| <i>Figura 33</i> Lienzo Propuesta de Valor..... | 71 |
| <i>Figura 34</i> Tercera Versión del Prototipo de Solución | 73 |
| <i>Figura 35</i> Diagrama de Flujo del Servicio a Ofrecer..... | 74 |
| <i>Figura 36</i> Lienzo Modelo de Negocios..... | 75 |
| <i>Figura 37</i> Siete Negocios Escalables de Éxito..... | 80 |
| <i>Figura 38</i> Pantallas de Interacción con el Consumidor..... | 86 |
| <i>Figura 39</i> Diseño de Procesos de la Propuesta Shop&Go..... | 100 |

Capítulo 1: Definición del Problema

En el presente capítulo se presentará el contexto del problema a abordarse, así como, el problema, su relevancia y su complejidad.

1.1 Contexto del Problema

El Perú, y el mundo en general, vienen sufriendo una importante crisis que ha obligado, a muchas familias, a disponer menos recursos para afrontar los gastos de sus hogares. Los rezagos del COVID 19 aún se hacen sentir, sobre todo en el Perú, donde la economía fue una de las más golpeadas en el mundo. Si bien, existe una mejoría, la recuperación muestra lentitud con respecto al año pasado y existe una alta probabilidad que dicho crecimiento se estanque. (Gestión, 2022). La guerra entre Rusia y Ucrania ha impactado en menores tasas de crecimiento y altos niveles de inflación (Banco Mundial, 2022). Ambos países proveen el 19% del suministro de cebada, el 14 % del trigo y el 4 % del maíz en el mundo (Bloomberg en Línea, 2022). Se estima que cerca de 50 países verán afectadas sus cadenas de suministro producto del conflicto, lo que conllevaría a incrementos de precios en los alimentos de hasta 22% (Bloomberg en Línea, 2022).

Teniendo en consideración los puntos anteriormente señalados, los efectos lo sufren las familias, quienes ven una menor disponibilidad de recursos y, por tanto, una reducción del presupuesto familiar, tras el incremento de los precios en los productos alimenticios, en especial, en aquellos que conforman la canasta básica. Según el Fondo Monetario Internacional (2022), se estima que la inflación llegará a niveles de 5.7% para las economías avanzadas (el valor más alto en 38 años) y 8.7% para economías emergentes y en desarrollo. En el caso de Perú, la inflación interanual se incrementó a 8.09% como consecuencia del incremento en alimentos y combustibles (Banco Central de Reserva del Perú, 2022).

El alza de precios en los productos que forman parte la canasta básica sigue en aumento. En la Figura 1 se muestra que el alza de precios de los productos de la canasta básica supera el

10% en varias ciudades del país (Gestión, 2022). En 16 ciudades del Perú, el incremento de precios supera el 10% y en Lima Metropolitana alcanza el 8.74%.

Figura 1

Variación Porcentual Anual del IPC de las Principales Ciudades: julio 2022



Nota. Tomada de Diario Gestión, 2022

1.2 Presentación del Problema a Resolver

De acuerdo con el contexto anteriormente señalado, el problema a abordarse es el precio elevado de los productos de la canasta básica familiar, en especial, las frutas y las verduras. Asimismo, las familias, en su búsqueda de mejores precios y productos de calidad, invierten mayor tiempo en realizar las compras de sus víveres.

1.3 Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver

La relevancia del problema se sustenta en varios aspectos. En primer lugar, teniendo en consideración que el incremento de precios, principalmente en los productos de primera necesidad, afecta a todos por igual, pero en mayor medida a aquellos que disponen de menos recursos y que se ven en la obligación de prescindir de alimentos tras el alza de precios. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, en junio 2022 el índice de precios al consumidor de Lima Metropolitana mostró una variación anual (junio 2021 – junio 2022) de 8.81% (INEI, 2022). De los 586 productos que componen la canasta familiar, 426 registraron alza de precios, 94 bajaron y los otros 66 mantuvieron sus precios. Entre los productos con mayor alza de precios tenemos, huevos de gallina (19.72%), maíz morado (16.21%), ají pimiento (15.14%), mango (13.81%), pepino (12.68%), gasolina (10.98%), papaya (10.59%) y cebolla de cabeza (9.54%) (INEI, 2022).

En segundo lugar, Perú ha sido uno de los países más golpeados del mundo por la pandemia, lo que ocasionó una contracción importante del PBI y un gran número de personas fallecidas (UNICEF, 2021). Una de las principales consecuencias se puede apreciar en los niveles de pobreza. Se estima que el Perú tiene 10 años de retraso ya que el nivel de pobreza del 2021 (25.9%), es similar al alcanzado en el año 2012 (25.8%) (Gestión, 2022). La Figura 2 muestra la evolución de la pobreza, la cual muestra un alza al inicio de la pandemia (2020) e invita a concluir acerca de la importancia de poder generar ahorros a las familias peruanas en los productos de primera necesidad.

Figura 2*Evolución de la Pobreza Monetaria Total*

Nota. Tomada de Instituto Nacional de Estadística e informática, 2022

Finalmente, se considera relevante esta problemática dado que, a la fecha, el alza de precios viene afectando a las familias peruanas y la tendencia es que esta situación no se revierta en el corto plazo. Teniendo en consideración el alza de precios internacionales de alimentos y energía, el BCRP estima que la inflación pueda regresar a niveles de 1% y 3 % para el 2023 (Banco Central de Reserva del Perú, 2022). Por tanto, la implementación del presente modelo de negocio resulta atractivo en el mercado peruano.

Capítulo II. Análisis del Mercado

Con la finalidad de entender el mercado, el presente capítulo explicará y analizará las diferentes alternativas que tratan de resolver el problema de los precios elevados en los productos de la canasta básica familiar, en especial, las frutas y verduras. Asimismo, se analizará la calidad de dichos productos así, como también, cómo manejan los plazos de entrega.

2.1 Descripción del Mercado

El Perú es considerado uno de los centros de recursos genéticos de flora y fauna en el mundo. Posee 650 especies de frutas, 787 variedades de plantas alimenticias además de 128 especies de plantas nativas domesticadas (Andina, 2018). Las frutas, hortalizas y nueces alcanzan 623 especies de las cuales 553 son oriundas del Perú. La gran diversidad de climas y microclimas, permite que la producción de frutas y verduras se pueda dar en todas las regiones del país durante el año y que las economías locales y productores de menor escala puedan desarrollarse (Agraria.pe, 2020). En ese sentido, se puede mencionar que las principales frutas de mayor producción en la costa son: plátanos, melón, sandía, uvas, ciruela, mango, palta, etc. En la sierra destaca el: sauco, aguaymanto, papaya, guayaba, tuna, etc. Finalmente, en la selva destaca la producción de: aguaje, camu, cocona, *sachamango*, zapote, etc.

En los últimos años, y en especial luego de la pandemia, existe una tendencia y preferencia por el consumo de alimentos saludables como lo son las frutas y verduras. (Agraria.pe, 2020). Es así que la OMS recomienda consumir 400 gramos diarios de frutas y verduras con el objetivo de prevenir enfermedades crónicas (Gestión, 2021). Esta mayor preferencia se vio evidenciado por el volumen de frutas y verduras que ingresa a los mercados mayoristas. En el año 2020, las frutas de mayor producción fueron el plátano, uva y palta con 2,305 mil Tn., 735 mil TN y 661 mil Tn. respectivamente. En lo que respecta a las verduras,

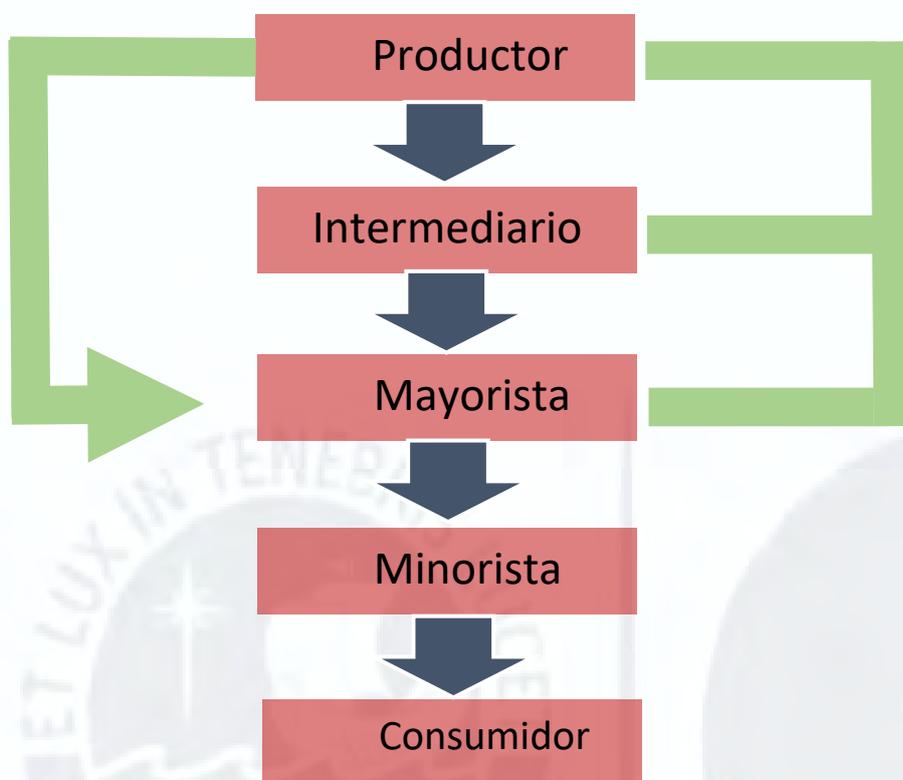
fue la cebolla, maíz y espárrago los que mayores volúmenes de producción representaron con 604 mil Tn., 405 mil Tn. y 364 mil Tn. respectivamente.

Existen diferentes actores y canales de distribución que permiten que las frutas y verduras lleguen a los diferentes hogares y familias en Lima. El punto de partida en todo proceso de comercialización nace con el productor, quien se encarga de cultivar las frutas y verduras. Luego, intervienen los intermediarios, quienes son el nexo entre los productores y los distribuidores mayoristas. Cabe precisar que, en ocasiones, los intermediarios cumplen un rol de acopiadores ya que manejan una cartera amplia de productores, lo que les permite comercializar grandes volúmenes de frutas y verduras. Posteriormente, participan los mayoristas quienes adquieren grandes volúmenes de productos y los comercializan en diferentes mercados. Suele ocurrir que los mayoristas tratan directamente con los productores. Luego aparecen los minoristas, quienes se caracterizan por comercializar frutas y verduras a través del canal tradicional y moderno. En el canal tradicional se encuentran los mercados y tiendas de barrio y en el canal moderno se encuentran los supermercados. Finalmente, las frutas y verduras llegan al consumidor final.

En este último eslabón de la cadena, existen dos tipos de consumidores finales: el consumidor institucional, quien adquiere las frutas y verduras en los mercados mayoristas y los consumidores domésticos, quienes adquieren la fruta y verdura en minoristas. Finalmente, es importante mencionar el rol protagónico que tienen los transportistas en la cadena de abastecimiento. La fruta y verdura que ingresa a los principales mercados mayoristas de Lima es a través de camiones, lo cuales, en la mayoría de los casos son contratados por los comerciantes y no suelen actuar como intermediarios. La Figura 3 resume la relación de los diferentes actores en la cadena de distribución de frutas y verduras.

Figura 3

Cadena de Distribución de Frutas y Verduras.



Nota. Tomada de www.prezi.com

Considerando el modelo de comercialización anteriormente señalado, las frutas y verduras que ingresan a los mercados mayoristas de Lima provienen de todas las regiones del país y, en ocasiones, del extranjero. De esta manera, el Gran Mercado Mayorista de Lima es el principal centro de abastecimiento de Lima Metropolitana, en el cual ingresaron 2'446,769 toneladas de productos en el año 2021. Las regiones de donde provienen las principales frutas y verduras y que se comercializan en el mercado mayorista son Lima, Junín y Arequipa. (Empresa Municipal de Mercados SA, 2021). La Tabla 1 detalla el número de toneladas de frutas y verduras, por región, al cierre del año 2021.

Tabla 1*Volumen de Frutas y Verduras Según Lugar de Procedencia*

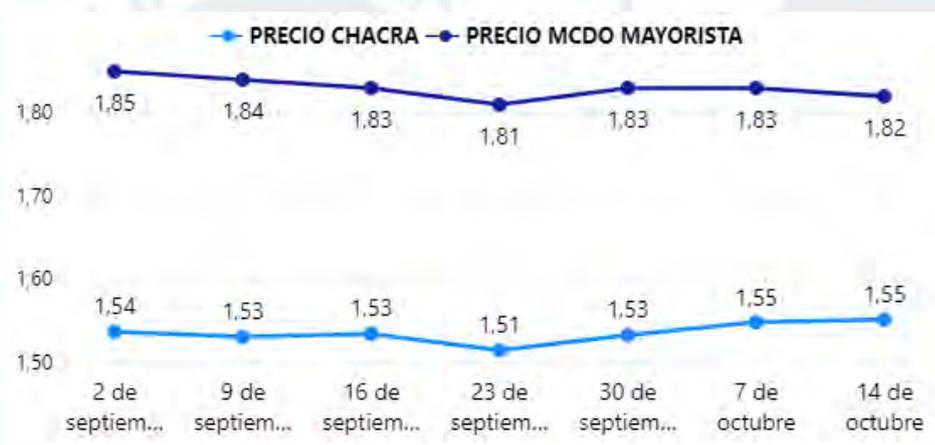
| Región | Toneladas | Porcentaje | Acumulado |
|---------------|---------------------|-------------|-----------|
| Lima | 777,069.00 | 31.76% | 31.76% |
| Junín | 482,656.00 | 19.73% | 51.49% |
| Arequipa | 292,395.00 | 11.95% | 63.44% |
| Huánuco | 230,741.00 | 9.43% | 72.87% |
| Piura | 143,153.00 | 5.85% | 78.72% |
| Ica | 140,242.00 | 5.73% | 84.45% |
| Ancash | 99,424.00 | 4.06% | 88.51% |
| Pasco | 67,068.00 | 2.74% | 91.25% |
| Lambayeque | 53,007.00 | 2.17% | 93.42% |
| Ayacucho | 48,747.00 | 1.99% | 95.41% |
| La Libertad | 31,558.00 | 1.29% | 96.70% |
| Tumbes | 28,940.00 | 1.18% | 97.88% |
| Huancavelica | 19,667.00 | 0.80% | 98.69% |
| Cuzco | 13,515.00 | 0.55% | 99.24% |
| Apurímac | 12,720.00 | 0.52% | 99.76% |
| Ucayali | 3,132.00 | 0.13% | 99.89% |
| Tacna | 750.00 | 0.03% | 99.92% |
| Moquegua | 412.00 | 0.02% | 99.94% |
| San Martín | 403.00 | 0.02% | 99.95% |
| Cajamarca | 289.00 | 0.01% | 99.96% |
| Amazonas | 242.00 | 0.01% | 99.97% |
| Loreto | 93.00 | 0.00% | 99.98% |
| Puno | 49.00 | 0.00% | 99.98% |
| Madre de Dios | 12.00 | 0.00% | 99.98% |
| Extranjero | 485.00 | 0.02% | 100.00% |
| Total | 2,446,769.00 | 100% | |

Nota. Tomada de Empresa Municipal de Mercados SA, 2021.

Uno de los beneficios de adquirir productos en los mercados mayoristas es poder acceder a precios menores respecto a supermercados y bodegas. En las Figuras 4, 5 y 6 se detallan el diferencial de precio entre el precio chacra respecto al mayorista. De acuerdo a una investigación realizada en el Mercado Mayorista de Santa Anita, donde se realizó una compra y cuyos productos y precios fueron comparados con los de un supermercado, se determinó que los precios en supermercados y bodegas son 40% más respecto a los precios de los mayoristas. A lo largo del capítulo 2 se presentará los detalles de la investigación realizada.

Figura 4

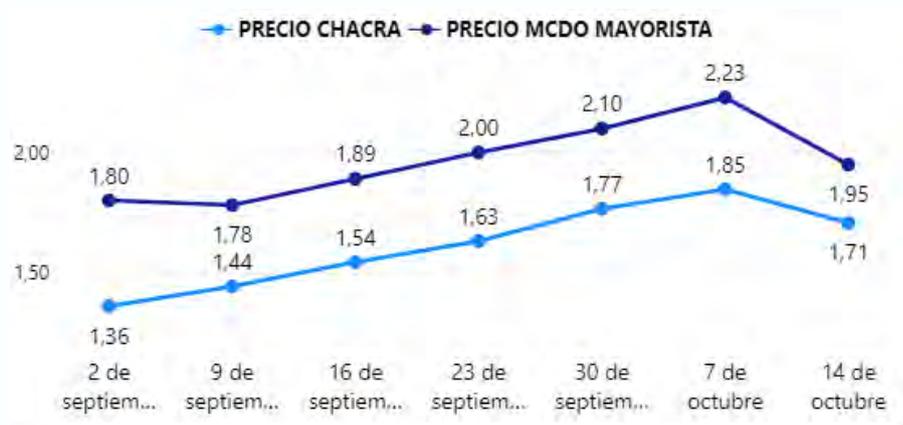
Precio Chacra vs. Precio Mercado Mayorista (soles/kg)-maíz



Nota. Tomada de Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2022.

Figura 5

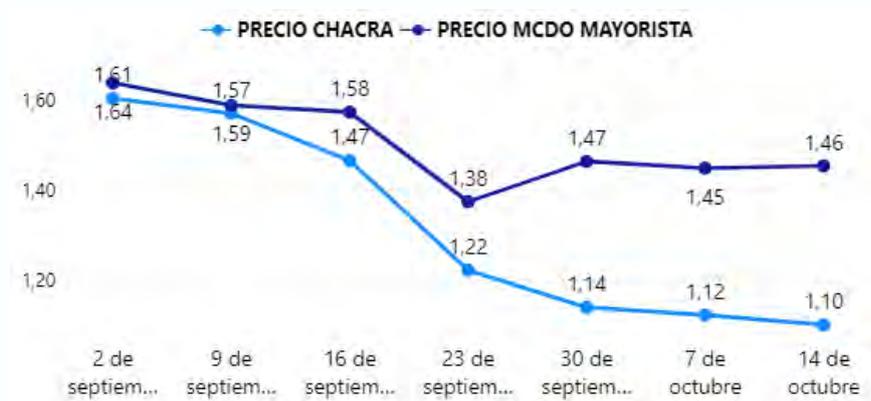
Precio Chacra vs. Precio Mercado Mayorista (soles/kg)-papa



Nota. Tomada de Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2022.

Figura 6

Precio Chacra vs. Precio Mercado Mayorista (soles/kg) -cebolla



Nota. Tomada de Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2022.

Las Figuras 4, 5 y 6, muestran los márgenes entre el precio chacra y el precio mayorista. Los mayoristas se caracterizan por generar gran volumen de ventas y de esta manera generar rentabilidad. El diferencial de precio mayorista y minorista es aún mayor debido a los intermediarios que participan en la cadena de distribución.

Luego de analizar cómo es el abastecimiento de frutas y verduras en Lima, se procederá a detallar cómo está compuesto el mercado. El mercado está conformado por todos aquellos hogares de Lima y Callao. En ese sentido, Lima cuenta con una población de 9'754,100 personas, lo que representa 251, 670 hogares. En el caso del Callao, cuenta con una población de 1'130,100 personas, lo que representa 284, 300 hogares. Por tanto, existen 535,970 hogares, lo que representa 10'884,500 personas quienes deben consumir frutas y verduras ya que forman parte de la canasta básica familiar (CPI, 2021). El nivel y volumen de consumo de frutas y verduras depende de cómo está compuesta la familia y el nivel socioeconómico al que pertenecen. En ese sentido, si bien los ingresos promedio en Perú son bajos, un gran porcentaje es destinado para alimentación, en especial, para aquellos alimentos que forman parte de la canasta básica, como son, las frutas y verduras (Gestión, 2020.) De acuerdo al informe NSE Perú 2021, la distribución socioeconómica de hogares está conformado por un

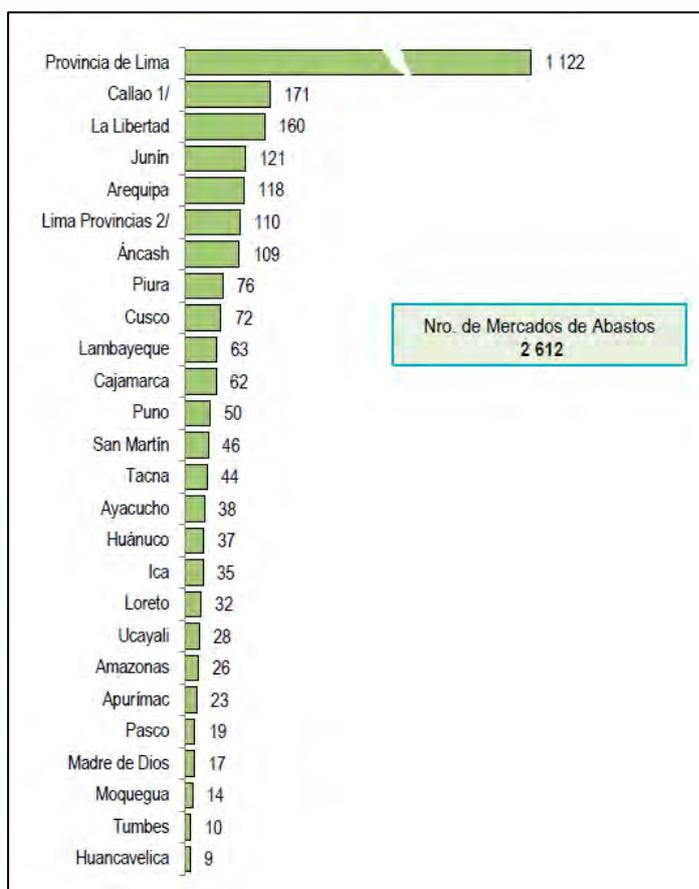
1% del NSE A; 9% del NSE B y 28.5% del NSE C. Es decir, existen 38.5 % de hogares quienes pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B, y C y que cuentan con los medios para gastar en frutas y verduras y que representan 12 millones de personas a nivel nacional (Ipsos, 2022).

El número de hogares en el Perú ascienden a 9.3 millones en el año 2021, los cuales albergan 33 millones de habitantes aproximadamente. (Ipsos, 2022). Dentro de las características de los hogares del Perú, destaca que el 39 % están compuestos por parejas con hijos. Este tipo de hogares se caracterizan por ser quienes más gastan en alimentación. Por tanto, existen 3.6 millones de hogares quienes son los que más destinan en alimentación. (Ipsos, 2021). Finalmente, de acuerdo al informe emitido por CPI sobre la densidad poblacional del Perú en el año 2021 (CPI, mayo 2021); en Lima Metropolitana y Callao existen un total de 2'803,200 de hogares.

2.2 Análisis Competitivo Detallado

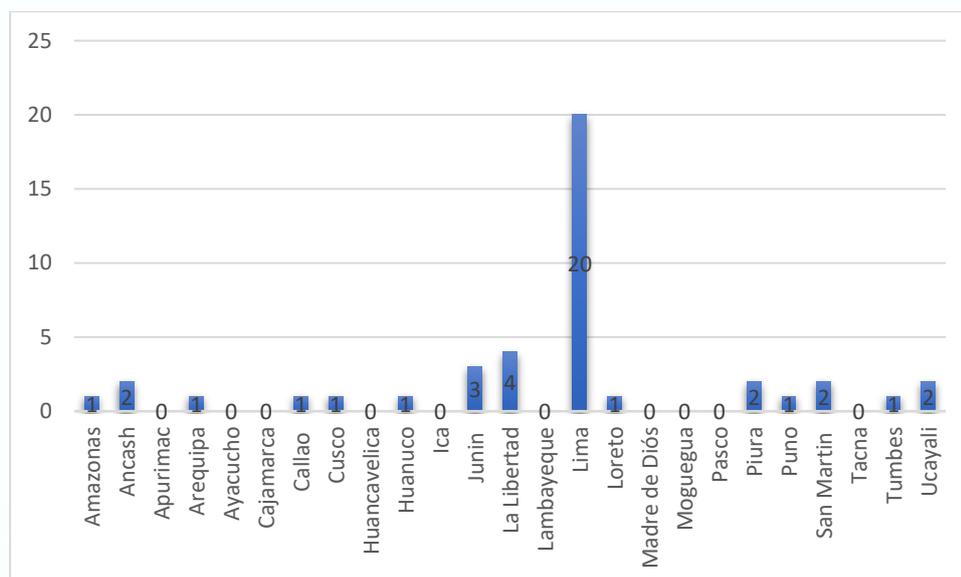
Luego de haber determinado que el mercado son todas aquellas personas que compran frutas y verduras, el análisis competitivo consiste en determinar el lugar de compra. En tal sentido, existen los mercados de abastos, los supermercados, mercados tradicionales y aplicativos móviles.

En el Perú, existen 2,612 mercados de abastos, de los cuales 43 de ellos son mayoristas. Los mercados mayoristas se caracterizan por ofrecer precios menores en frutas y verduras a comparación de los supermercados. La Figura 7 muestra la distribución de los mercados de abastos por departamento donde se aprecia una mayor concentración en Lima y Callao (Censo Nacional de Mercados de Abastos 2016,2017).

Figura 7*Mercados de Abastos en el Perú por Departamento.*

Nota. Tomada de Instituto Nacional de Estadística e informática, 2017

Asimismo, Lima y Callao poseen el 48.8 % de los mercados mayoristas a nivel nacional (Censo Nacional de Mercados de Abastos 2016,2017). La Figura 8 grafica la mayor oferta de mercados mayoristas en Lima y Callao respecto a otros departamentos en el Perú. De los 21 mercados mayoristas, podemos destacar al Gran Mercado Mayorista de Lima, Mercado Mayorista N°2 de Frutas y Mercado de Productores de Santa Anita.

Figura 8*Mercados Mayoristas en el Perú - 2016*

Nota. Tomada de Instituto Nacional de Estadística e informática, 2017

Con el objetivo de poder identificar la diferencia entre los precios mayoristas y los precios de supermercados, se realizó una investigación en el Mercado Mayorista de Santa Anita y a los cuatro principales supermercados (Plaza Veá, Tottus, Wong y Vivanda. A continuación, se presentará un análisis comparativo en donde se detalla los productos con su respectiva unidad de medida y precio.

Tabla 2*Comparativa de precios – Mercado Tradicional vs Moderno*

| Producto | Unidad de Medida | Mayorista | Vivanda | Wong | Plaza Vea | Tottus | Promedio |
|-----------------|------------------|-----------|---------|---------|-----------|---------|----------|
| Aguaymanto | 1kg | S/6.00 | S/28.63 | S/24.95 | S/17.95 | S/19.40 | S/22.73 |
| Ají Amarillo | 1kg | S/3.00 | S/7.28 | S/6.79 | S/7.30 | S/7.00 | S/7.09 |
| Ajo | 1kg | S/8.50 | S/10.88 | | S/10.90 | S/10.90 | S/10.89 |
| Albaca | Unidad (Atado) | S/2.50 | S/3.60 | S/4.00 | | S/4.00 | S/3.87 |
| Alverjita | 1kg | S/4.50 | S/8.80 | S/11.99 | S/8.90 | S/8.90 | S/9.65 |
| Alcachofa | Unidad | S/2.00 | S/2.00 | S/3.79 | S/2.00 | S/2.69 | S/2.62 |
| Apio | Unidad (Atado) | S/5.00 | S/6.40 | S/6.40 | S/6.40 | S/6.40 | S/6.40 |
| Arándano | 1kg | S/15.00 | S/18.29 | S/15.89 | S/19.80 | S/16.0 | S/17.50 |
| Berenjena | Unidad | S/0.67 | - | - | - | S/2.39 | S/2.39 |
| Beterraga | Unidad (Atado) | S/2.00 | S/3.60 | S/4.39 | S/3.60 | S/3.60 | S/3.80 |
| Brócoli | 1kg | S/3.00 | S/5.40 | S/5.30 | S/5.19 | S/3.90 | S/4.95 |
| Camote Jonathan | 1kg | S/1.30 | S/2.30 | S/2.99 | S/2.40 | S/2.39 | S/2.52 |
| Cebolla Blanca | 1kg | S/3.00 | S/3.69 | S/7.20 | S/3.69 | S/4.80 | S/4.85 |
| Cebolla China | Unidad (Atado) | S/1.50 | S/3.30 | S/3.29 | S/3.20 | S/3.20 | S/3.25 |
| Cebolla Roja | 1kg | S/2.50 | - | S/3.43 | S/3.40 | S/3.40 | S/3.41 |
| Champiñones | Unidad (Caja) | S/4.50 | S/6.50 | S/5.60 | S/6.80 | S/6.90 | S/6.45 |
| Chirimoya | 1kg | S/6.00 | S/9.99 | S/10.49 | S/9.99 | S/9.00 | S/9.87 |

| Producto | Unidad de Medida | Mayorista | Vivanda | Wong | Plaza Vea | Tottus | Promedio |
|--------------------------|------------------|-----------|---------|---------|-----------|---------|----------|
| Col | Unidad | S/2.00 | S/3.90 | S/5.69 | | S/4.60 | S/4.73 |
| Culantro | Unidad (Atado) | S/2.50 | S/5.00 | S/4.50 | S/5.00 | S/3.50 | S/4.50 |
| Esparrago Atado | Unidad (Atado) | S/2.50 | S/24.90 | - | S/31.60 | S/10.60 | S/22.37 |
| Fresa | Unidad (Caja) | S/4.00 | S/8.99 | S/11.96 | S/8.99 | S/9.90 | S/9.96 |
| Frijol Camanejo | 1kg | S/9.00 | S/16.00 | S/16.50 | S/16.60 | - | S/16.37 |
| Habas | 1kg | S/1.50 | S/4.10 | S/3.59 | S/3.90 | S/3.40 | S/3.75 |
| Leche Gloria Azul | Docena | S/52.00 | S/43.20 | S/52.00 | S/43.20 | S/43.20 | S/45.40 |
| Leche Gloria Sin Lactosa | Docena | S/56.00 | S/45.80 | S/43.80 | S/45.80 | S/47.00 | S/45.60 |
| Lechuga Americana | Unidad | S/0.58 | S/2.60 | S/1.75 | S/1.80 | S/2.09 | S/2.06 |
| Lenteja | 1kg | S/7.00 | - | - | - | S/7.45 | S/7.45 |
| Limón | 1kg | S/3.00 | - | - | - | S/3.60 | S/3.60 |
| Maíz Morado | 1kg | S/4.00 | S/8.70 | S/14.99 | S/8.70 | S/7.59 | S/10.00 |
| Mandarina | 1kg | S/2.50 | S/3.29 | S/3.49 | S/4.99 | S/3.50 | S/3.82 |
| Manzana Chilena Roja | 1kg | S/6.00 | S/8.28 | S/8.49 | S/8.28 | S/8.95 | S/8.50 |
| Manzana Chilena Verde | 1kg | S/7.00 | S/8.98 | S/8.99 | S/8.98 | S/8.59 | S/8.89 |
| Melocotón | 1kg | S/7.00 | S/8.97 | S/12.59 | S/11.46 | S/11.50 | S/11.13 |
| Olluco | 1kg | S/2.00 | S/9.00 | S/8.99 | S/7.70 | S/8.20 | S/8.47 |

| Producto | Unidad de Medida | Mayorista | Vivanda | Wong | Plaza Vea | Tottus | Promedio |
|-----------------------|------------------|-----------|---------|---------|-----------|--------|----------|
| Papa Amarilla | 1kg | S/3.60 | S/6.50 | S/6.99 | S/6.50 | S/5.20 | S/6.30 |
| Papa Canchan | 1kg | S/2.00 | S/2.95 | S/3.70 | S/2.95 | S/2.70 | S/3.07 |
| Papa Negra | 1kg | S/2.00 | - | S/3.49 | - | - | S/3.49 |
| Papa Peruanita | 1kg | S/2.20 | - | S/4.99 | S/4.79 | S/5.10 | S/4.96 |
| Papel Higiénico Elite | Paquete de 20 | S/20.00 | S/18.45 | S/18.50 | - | S/30.5 | S/22.48 |
| Papel Higiénico Noble | Paquete de 20 | S/15.00 | - | - | - | S/22.9 | S/22.90 |
| Pasta Lasagna | Unidad | S/3.50 | - | - | - | S/4.00 | S/4.00 |
| Pepino | Unidad | S/0.33 | S/6.40 | S/4.40 | S/3.39 | S/1.00 | S/3.80 |
| Pimiento | 1kg | S/6.00 | S/8.50 | S/11.19 | S/8.80 | S/10.0 | S/9.62 |
| Piña Golden | Unidad | S/4.00 | S/6.99 | S/6.49 | S/5.49 | S/6.00 | S/6.24 |
| Pitajaya | 1kg | S/20.00 | - | S/29.99 | - | - | S/29.99 |
| Plátano Isla | 1kg | S/3.00 | S/4.59 | S/4.49 | S/4.59 | S/5.00 | S/4.67 |
| Plátano Seda | 1kg | S/1.50 | S/3.69 | S/4.59 | S/2.69 | S/2.69 | S/3.42 |
| Poroto | Unidad (Atado) | S/6.00 | S/10.00 | S/11.50 | S/10.00 | S/6.00 | S/9.38 |
| Kion | 1kg | S/2.00 | S/5.20 | S/6.30 | S/5.20 | S/4.65 | S/5.34 |
| Rabanito | Unidad (Atado) | S/2.50 | - | S/7.00 | S/8.50 | S/6.20 | S/7.23 |
| Rocoto | 1kg | S/6.00 | - | S/7.50 | S/7.50 | S/10.0 | S/8.33 |
| Tomate | 1kg | S/2.50 | S/3.88 | S/3.43 | S/3.89 | S/4.70 | S/3.98 |
| Tomate Cherry | 1kg | S/13.00 | S/25.50 | S/22.20 | S/17.00 | S/18.0 | S/20.68 |

| Producto | Unidad de Medida | Mayorista | Vivanda | Wong | Plaza Vea | Tottus | Promedio |
|--------------------|------------------|-----------|---------|--------|-----------|--------|----------|
| Zanahoria | 1kg | S/2.50 | S/5.18 | S/4.23 | S/5.19 | S/5.40 | S/5.00 |
| Zapallito Italiano | Unidad | S/0.38 | S/2.80 | S/3.99 | S/2.80 | S/4.00 | S/3.40 |
| Zapallo | 1kg | S/1.50 | S/4.09 | S/3.99 | S/4.09 | S/6.00 | S/4.54 |

La Tabla 2 permitió identificar una importante diferencia entre los precios que se ofrecen en un mercado mayorista respecto a un mercado moderno. Si más familias pudieran tener facilidades de acceso y formas de comprar frutas y verduras podrían generar ahorros del orden de 30% a 40% por compra. La segunda parte del análisis consistió en contactar a dos potenciales clientes (ajenos al círculo familiar o amical de los miembros del grupo) para que realicen compras de frutas y verduras en el Mercado Mayorista de Santa Anita. A continuación, se presentará una tabla comparativa, con precios reales del mercado mayorista versus el precio que se incurriría si se realizaba esa compra en un mercado moderno.

Tabla 3*Comparativa de Costo de Pedidos*

| Producto | Pedido 1 | Mayorista | Supermercado | Pedido 2 | Mayorista | Supermercado |
|-----------------|----------|-----------|--------------|------------|-----------|--------------|
| Aguaymanto | 1/2kg | S/3.00 | S/11.37 | - | - | - |
| Ají Amarillo | 1/2kg | S/1.50 | S/3.55 | 1kg | S/3.00 | S/7.09 |
| Ajo | 1/4kg | S/2.13 | S/2.72 | 1/2kg | S/4.25 | S/5.45 |
| Albaca | 1/2 | S/1.25 | S/1.93 | - | - | - |
| Alverjita | - | - | - | 1/2kg | S/2.25 | S/4.82 |
| Alcachofa | - | - | - | - | - | - |
| Apio | - | - | - | 1 atado | S/5.00 | S/6.40 |
| Arándano | 1/2kg | S/7.50 | S/8.75 | - | - | - |
| Berenjena | - | - | - | 6 unidades | S/4.00 | S/14.34 |
| Beterraga | - | - | - | - | - | - |
| Brócoli | 1kg | S/3.00 | S/4.95 | 1kg | S/3.00 | S/4.95 |
| Camote Jonathan | - | - | - | 1kg | S/1.30 | S/2.52 |
| Cebolla Blanca | 1kg | S/3.00 | S/4.85 | 1kg | S/3.00 | S/4.85 |
| Cebolla China | - | - | - | - | - | - |
| Cebolla Roja | 1kg | S/2.50 | S/3.41 | 1kg | S/2.50 | S/3.41 |
| Champiñones | 1 unidad | S/4.50 | S/6.45 | - | - | - |

| Producto | Pedido 1 | Mayorista | Supermercado | Pedido 2 | Mayorista | Supermercado |
|-------------------|----------|-----------|--------------|------------|-----------|--------------|
| Chirimoya | | | | 1/2kg | S/3.00 | S/4.93 |
| Choclo Desgranado | 1kg | S/7.00 | S/17.39 | | | |
| Col | | | | | | |
| Culantro | | | | 1 unidad | S/2.50 | S/4.50 |
| Esparrago Atado | | | | 1 unidad | S/2.50 | S/22.37 |
| Fresa | 1 unidad | S/4.00 | S/9.96 | | | |
| Frijol Camanejo | 1/2kg | S/4.50 | S/8.18 | | | |
| Habas | - | - | - | - | - | - |
| Leche Gloria Azul | - | - | - | - | - | - |
| Leche Gloria Sin | - | - | - | - | - | - |
| Lactosa | | | | | | |
| Lechuga | 3 | S/1.75 | S/6.18 | 8 unidades | S/4.67 | S/16.48 |
| Americana | unidades | | | | | |
| Lenteja | 1kg | S/7.00 | S/7.45 | 1kg | S/7.00 | S/7.45 |
| Limón | 1kg | S/3.00 | S/3.60 | 1/2kg | S/1.50 | S/1.80 |
| Maíz Morado | 1kg | S/4.00 | S/10.00 | | | |
| Mandarina | | | | 2kg | S/5.00 | S/6.58 |

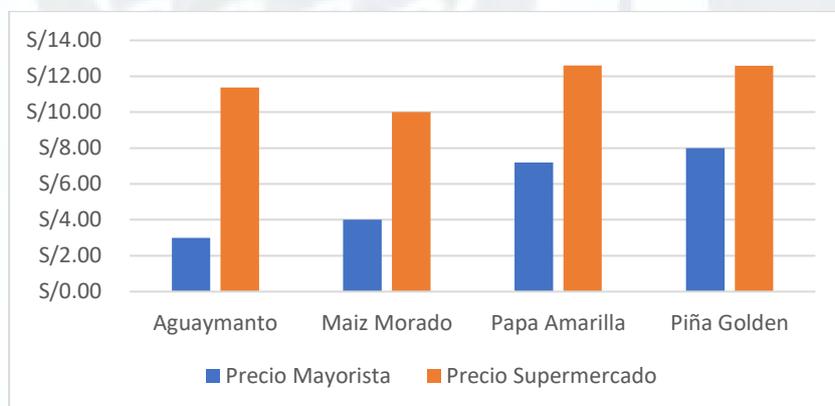
| Producto | Pedido 1 | Mayorista | Supermercado | Pedido 2 | Mayorista | Supermercado |
|--------------------------|----------|-----------|--------------|------------|-----------|--------------|
| Manzana Chilena Roja | 2kg | S/12.00 | S/17.00 | 1kg | S/6.00 | S/8.50 |
| Manzana Chilena Verde | - | - | - | - | - | - |
| Melocotón | - | - | - | 1/2kg | S/3.50 | S/5.57 |
| Olluco | - | - | - | 1kg | S/2.00 | S/8.47 |
| Palta | 1kg | S/4.50 | S/8.79 | 1kg | S/4.50 | S/8.79 |
| Papa Amarilla | 2kg | S/7.20 | S/12.60 | 2kg | S/7.20 | S/12.60 |
| Papa Canchan | - | - | - | - | - | - |
| Papa Negra | - | - | - | - | - | - |
| Papa Peruanita | - | - | - | - | - | - |
| Papel Higiénico Elite | - | - | - | - | - | - |
| Papel Higiénico Noble | - | - | - | - | - | - |
| Pasta Lasagna | - | - | - | - | - | - |
| Pepino | 2 | S/0.67 | S/7.60 | 4 unidades | S/1.33 | S/15.19 |

| Producto | Pedido 1 | Mayorista | Supermercado | Pedido 2 | Mayorista | Supermercado |
|--------------------|------------|-----------|--------------|------------|-----------|--------------|
| Pimiento | 1/4kg | S/1.50 | S/2.41 | 1/2kg | S/3.00 | S/4.81 |
| Piña Golden | 2 unidades | S/8.00 | S/12.49 | 2 unidades | S/8.00 | S/12.49 |
| Pitajaya | | | | | | |
| Plátano Isla | 1kg | S/3.00 | S/4.67 | | | |
| Plátano Seda | 1kg | S/1.50 | S/3.42 | 1kg | S/1.50 | S/3.42 |
| Rabanito | 1 unidad | S/2.50 | S/7.23 | 1 unidad | S/2.50 | S/7.23 |
| Rocoto | | | | | | |
| Tomate | 1kg | S/2.50 | S/3.98 | 1.5 kg | S/3.75 | S/5.96 |
| Tomate Cherry | - | - | - | - | - | - |
| Vainita | 1/2kg | S/1.05 | S/3.44 | 1/2kg | S/1.05 | S/3.44 |
| Zanahoria | 1kg | S/2.50 | S/5.00 | 1kg | S/2.50 | S/5.00 |
| Zapallito Italiano | | | | | | |
| Zapallo | 1kg | S/1.50 | S/4.54 | - | - | - |
| | | Ahorro | S/95.82 | | Ahorro | S/118.09 |

De acuerdo a las compras de frutas y verduras realizada, una familia puede ahorrarse entre S/96.00 y S/118.00 por compra si es que la realizará en el mercado mayorista. Con el objetivo de visualizar la diferencia de precio, se eligieron tres frutas y verduras del primer pedido. La Figura 9 muestra la diferencia de precio de la papa amarilla, maíz morado, piña *golden* y el aguaymanto. Los resultados muestran que en el aguaymanto, papa amarilla y maíz morado se paga S/.8 37, S/5.40 y S/4.59 más respecto a los mercados mayoristas. Este efecto de precio se produce, principalmente, por la participación de intermediarios en el proceso de compra de frutas y verduras. Situación similar ocurre en la Figura 10, en donde la mayor diferencia de precio de S/ 8.37 en el ají amarillo y Olluco en S/. 5.40. Es importante mencionar que los ahorros que se generan pueden variar dependiente del volumen de compra y el tipo de productos que se solicitan.

Figura 9

Comparativo de Precios Mayoristas y Minoristas- Pedido 1



| | Aplicaciones de compras | | | | | | | |
|----------------------|-------------------------|------------|-------------|-------|------------|----------------|---------------|------------|
| | Rappi | Pedidos Ya | Corner Shop | Jokr | Fresh mart | Estilo peruano | Almacenes Mak | Tu mercado |
| Precio | Alto | Alto | Alto | Medio | Medio | Medio | Medio | Medio |
| Calidad de Productos | Alto | Alto | Alto | Medio | Alto | Medio | Medio | Medio |
| Rapidez en Entrega | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |

Se puede identificar que todos los precios en supermercados están catalogados como altos, no obstante, los productos son calificados de buena calidad. Tienen como punto de mejora los tiempos de respuesta en el servicio de *delivery*. En el caso de los aplicativos, si bien, la entrega es rápida, los precios también son percibidos como altos. Finalmente, de la oferta identificada y que podría ser catalogada como competidores se identificaron tres diferentes grupos:

Supermercados con Canal de Venta Online: del análisis realizado, se puede apreciar que los supermercados ofrecen productos de buena calidad y en buen estado de conservación. Con respecto a la rapidez de entrega, fue calificada como media, es decir, que el despacho no se realiza el mismo día que se efectúa la compra, no obstante, se realiza en un plazo no mayor a 48 horas en promedio. Finalmente, el precio es considerado alto, muchas veces asociado a la calidad, tamaño, madurez y estado de conservación de las frutas y verduras.

Personas que Compran en Mercados de Barrio o Zonales: la presente clasificación hace mención a los mercados de barrio y no a los mercados municipales tales como el mercado de Surquillo, San Isidro, Miraflores, La Encalada, etc., los cuales, se caracterizan por contar con una administración e infraestructura moderna, servicio de luz, agua, se encuentran debidamente empadronados y, por ende, ofrecen un mejor servicio para la venta de frutas y verduras. Ese valor agregado, es trasladado al precio de los productos, y, por ende, ofrecen

productos a precios similares que los supermercados. Para el presente análisis, dicho mercados no fueron considerados en la clasificación. Para el caso de los mercados de barrio o zonales, estos carecen de las comodidades anteriormente señaladas, por tanto, ese costo adicional no es trasladado a los productos por lo que los precios de las frutas y verduras son menores a los mercados municipales y supermercados.

Aplicaciones de Compras: las aplicaciones móviles (APPS) ofrecen frutas y verduras a precios similares a los supermercados; es decir, en algunos productos son menores que los supermercados y en otros productos son mayores sin considerar el adicional por el servicio de traslado. Respecto a la calidad de los productos, se concluye que las frutas y verduras que se ofrecen son de calidad y va en línea con el precio ofrecido. Finalmente, existe una fortaleza respecto a los tiempos de entrega, los cuales son calificadas como buena. Por tanto, tienen una calificación de alta y son aceptadas por los usuarios.

2.3 Resumen del Capítulo

Por lo expuesto, se puede determinar que el 7% de la muestra considera que las empresas que ofrecen el servicio de compras de frutas y verduras manejan precios bajos en sus productos. Es decir, el 93% restante los considera elevados. Por otro lado, el 64 % de las empresas ofrecen productos de calidad y rapidez en el servicio de entrega. El escenario ideal es que exista una empresa que brinde solución que consista en ofrecer frutas y verduras a precios bajos, productos de calidad y rapidez en la entrega.

Capítulo III: Investigación del Usuario (Cliente)

El presente capítulo presentará la investigación del usuario, para lo cual se utilizaron los lienzos meta usuario, mapa de experiencia e identificación necesidades. Para la realización de dicha investigación se realizaron 17 entrevistas a personas de diferente edad y sexo y que participan activamente en el proceso de compra de frutas y verduras para sus hogares. A continuación, detallaremos los principales hallazgos resumidos en tres puntos principales.

3.1. Aplicación de Metodologías para la Investigación del Usuario

En este caso, se eligió la metodología de *Design Thinking*, dado que el problema identificado impacta al usuario. Esta metodología tiene como eje principal al usuario y los problemas que éste pueda tener, con lo cual, es posible enfocarse en una solución que satisfaga sus necesidades. La primera parte consiste en comprender y empatizar con el usuario a fin de entender los problemas que ellos tienen al momento de realizar sus compras de frutas y verduras. Con esto se podrá identificar el perfil y conocer su experiencia a través del mapa de trayectoria. Esta etapa es importante para conocer las necesidades y deseos de los usuarios. El proceso de esta etapa se explicará a continuación.

Se elaboró una guía de entrevista, mostrada en la Tabla 5, teniendo como principal objetivo identificar las principales características del usuario al momento de realizar compras de frutas y verduras. De esta manera, se podrá conocer qué aspectos se perciben como desfavorables en el proceso de compra y qué es lo que más valora en la compra de frutas y verduras para el hogar. Finalmente, se desea obtener información relevante de aquellas personas que no realizan compras virtuales con la finalidad de captarlos a este canal. Estas personas representarán un mercado cautivo y sin atender y que la oferta actual no muestre interés en atraerlos.

Después de realizar las entrevistas, se procedió a realizar el análisis de la información, con lo cual, fue posible conocer más a detalle las preferencias y problemas de las personas.

Como se puede apreciar en la Tabla 6, del total de entrevistados, el 82% indicó que vive con al menos dos personas, ya sea, sus padres, pareja o hijos, con lo cual se concluye que existe una planificación para las compras de frutas y verduras como encargados de realizar las compras del hogar.

Tabla 5

Guía de Entrevistas

| Grupo | Preguntas | Objetivo |
|------------------------|--|---|
| 1. Datos personales | ¿Cuál es su nombre y apellidos? ¿Qué edad tienes? ¿En qué distrito vive? ¿Con quién vives? | Conocer datos personales importantes del entrevistado. |
| 2. Información General | ¿Cuánto tiempo pasa usted en el trabajo? ¿Con que frecuencia realizas las compras de frutas y verduras para tu hogar? | Saber acerca de su rutina diariamente incluyendo su frecuencia de compras. |
| 3. Evocar historias | ¿Cuál ha sido la mejor experiencia yendo a comprar frutas y verduras? ¿Cuál ha sido la mejor experiencia yendo a comprar frutas y verduras? ¿Cuánto tiempo demora en promedio realizar la compra de frutas y verduras? | Se busca generar confianza con el usuario y se le invita a compartir sus experiencias positivas y negativas al realizar sus compras de frutas y verduras. |
| 4. ¿Qué hace? | ¿Dónde realizas las compras de frutas y verduras para tu hogar? ¿Con cuánto tiempo de antelación realizas tus compras de frutas y verduras? ¿Cómo realizas dichas compras: ¿Presencial o Virtual? | Conocer sus alternativas más utilizadas de compras de frutas y verduras. |
| 5. ¿Qué dice? | En caso sea virtual; ¿Qué porcentaje de tus compras las realizas por este medio? En caso sea presencial ¿Estarías dispuesto a cambiar la forma de compra a virtual? | Saber qué es lo que dice respecto a la forma de comprar sus frutas y verduras, cómo lo dice y qué es lo que piensa. |

| Grupo | Preguntas | Objetivo |
|--|---|---|
| 6. ¿Qué necesita hacer? 7. ¿Qué ve? | En caso estés dispuesto al cambio ¿Qué valor agregado te gustaría que te ofrezcan? ¿Qué te parece el proceso de compra virtual de los supermercados actualmente? La plataforma de compra virtual: ¿La consideras amigable, de fácil uso? | Conocer su predisposición a nuevas alternativas de compras de frutas y verduras. Conocer su punto de vista del actual sistema de compra de frutas y verduras, incluso cómo lo considera según su percepción. |
| 8. ¿Qué siente? | ¿Qué es lo que más valoras para realizar tus compras en ese lugar? ¿Cuál es el mayor valor que le encuentras a la compra virtual? ¿Estas satisfecho con los tiempos de entrega de los productos ¿Estas satisfecho con la calidad de los productos que te entregan? | Conocer sus sentimientos respecto al problema que puede llegar a tener en la compra de frutas y verduras en los supermercados |
| 9. ¿Qué piensa? | ¿Qué opinas sobre el nivel de precios de los supermercados en relación con los mercados tradicionales? | Conocer su opinión respecto a los precios de las frutas y verduras de un supermercado y mercados tradicionales. |
| 10. ¿Qué oye? | ¿Ha escuchado alguna forma de adquirir frutas y verduras a menor precio que en los supermercados? ¿Ha recibido alguna información sobre adquirir frutas y verduras directamente de los mercados mayoristas? | Saber si tiene alguna información de su entorno y si conoce nuevas alternativas para la compra de frutas y verduras. |

Tabla 6*Resultados de la Entrevista del Grupo 1. Datos personales*

| Preguntas | Resultados cualitativos | Frases relevantes |
|-------------------|--|---|
| ¿Qué edad tienes? | El 59% de los entrevistados tienen entre 32 y 37 años. El 18% son personas entre 23 y 30 años. El 23% son personas entre 45 y 68 años. | “Soy encargado de familia”. |
| ¿Con quién vives? | El 82% viven con familia (padres y/o hermanos y/o hijos y/o esposo). El 18% de los entrevistados vive solo o sólo con esposo/a. | “Soy responsable de comprar las frutas y verduras para la familia”. |

En la Figura 11 se muestra los resultados de algunos datos personales de las personas entrevistadas.

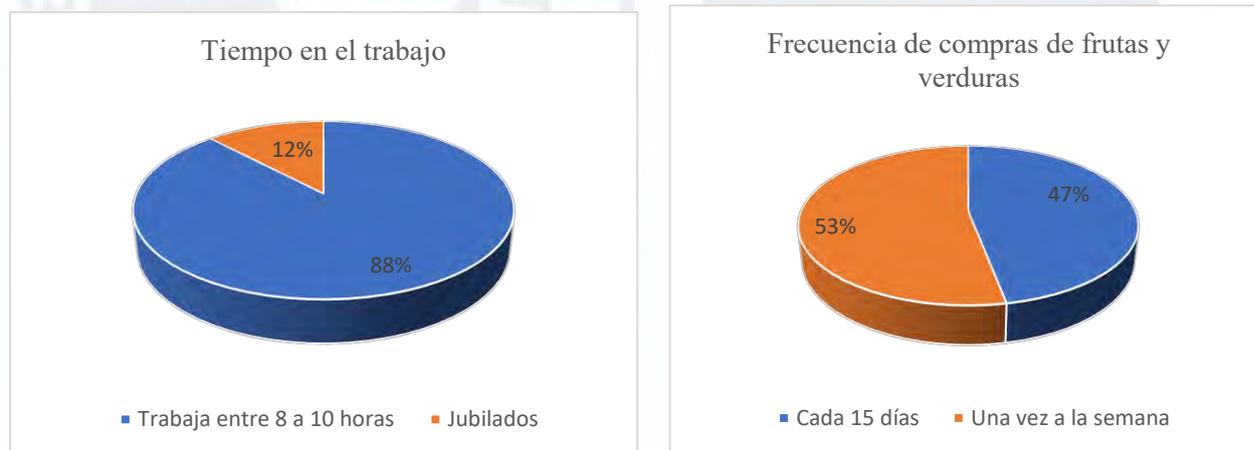
Figura 11*Datos Personales*

En la Tabla 7, se aprecia los resultados de información general. El 88% de los encuestados son profesionales activos que trabajan entre ocho a diez horas, o más. Asimismo, casi la mitad de entrevistados realiza sus compras semanales y la otra mitad las realiza de forma semanal.

Tabla 7*Resultados de la Entrevista del Grupo 2. Información general*

| Preguntas | Resultados cualitativos | Frases relevantes |
|--|---|---|
| ¿Cuánto tiempo pasa usted en el trabajo? | El 88% de los entrevistados trabaja entre 8 a 10 horas. El 12% son personas jubiladas. | “A veces hay que trabajar más horas”. |
| ¿Con que frecuencia realizas las compras de frutas y verduras para tu hogar? | El 47% de los entrevistados, realiza sus compras cada 15 días y el 53% realiza sus compras una vez a la semana. | “Cada vez tengo menos tiempo para realizar las compras presenciales”. |

En la Figura 12 se muestra información general de las personas entrevistadas.

Figura 12*Información General*

La Tabla 8 muestra los resultados acerca de las experiencias de los usuarios, donde el 82% de las personas entrevistadas manifiestan tener sus mejores experiencias de comprar frutas y verduras en los supermercados, mientras que el 18% tuvo buenas experiencias tanto en supermercados como en mercados cercanos a sus casas. Además, respecto a la pregunta de su peor experiencia comprando frutas y verduras, el 76% indicó que las colas que se pueden llegar a generar en los supermercados es la peor experiencia que tienen, y el 24 % restante indicó que la peor experiencia que pueden tener es no encontrar la calidad que buscan de

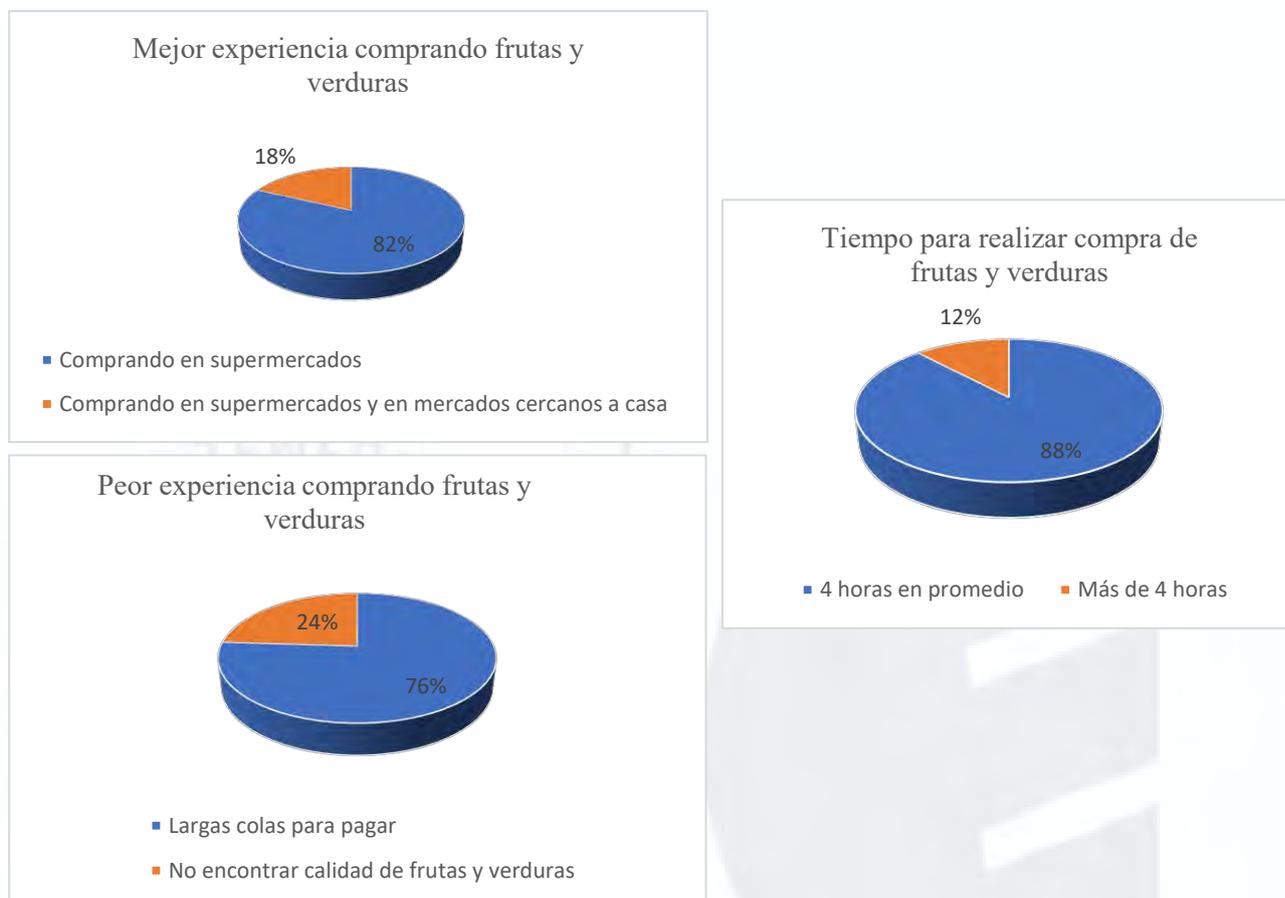
frutas y verduras. Finalmente, el 88% de los entrevistados indicaron que demoran un promedio de cuatro horas para realizar sus compras, mientras que el 12% indicó que pueden demorar más de cuatro horas realizando sus compras.

Tabla 8

Resultados de la Entrevista del Grupo 3. Evocar Historias

| Preguntas | Resultados cualitativos | Frases relevantes |
|--|---|---|
| ¿Cuál ha sido la mejor experiencia yendo a comprar frutas y verduras? | El 82% de entrevistados indica que su mejor experiencia ha sido en los supermercados. El 18% indica que ha tenido buenas experiencias tanto en supermercados como en mercados cercanos a su casa. | “En los supermercados es más fácil elegir los productos.” |
| ¿Cuál ha sido la peor experiencia yendo a comprar frutas y verduras? | El 76% de los entrevistados indica que la peor experiencia de ir a comprar a los supermercados son las largas colas que se forman para pagar. El 24% de los entrevistados indican que la peor experiencia la han tenido yendo a comprar a los mercados y no encontrar la calidad de frutas y verduras deseada | “Las colas para pagar son casi siempre el principal problema” |
| ¿Cuánto tiempo demora en promedio realizar la compra de frutas y verduras? | El 88% de los entrevistados está en el promedio de 4 horas y el 12 % en más de 4 horas. | “Lo que más demora es la parte de tener que pagar” |

En la Figura 13 se muestra información acerca de las experiencias que han tenido las personas entrevistadas al momento de comprar frutas y verduras.

Figura 13*Evocación de Historias*

En la Tabla 9, se muestra los resultados sobre las preguntas de dónde realiza sus compras y con cuánto tiempo de antelación planifican sus compras. A la primera pregunta, el 65% indicó que sólo compra en supermercados, mientras que el 35% indicó que compra en supermercados y en mercados tradicionales. A la segunda pregunta, el 88% indicó que planifica un día antes sus compras y las personas restantes lo hacen hasta con dos días de antelación.

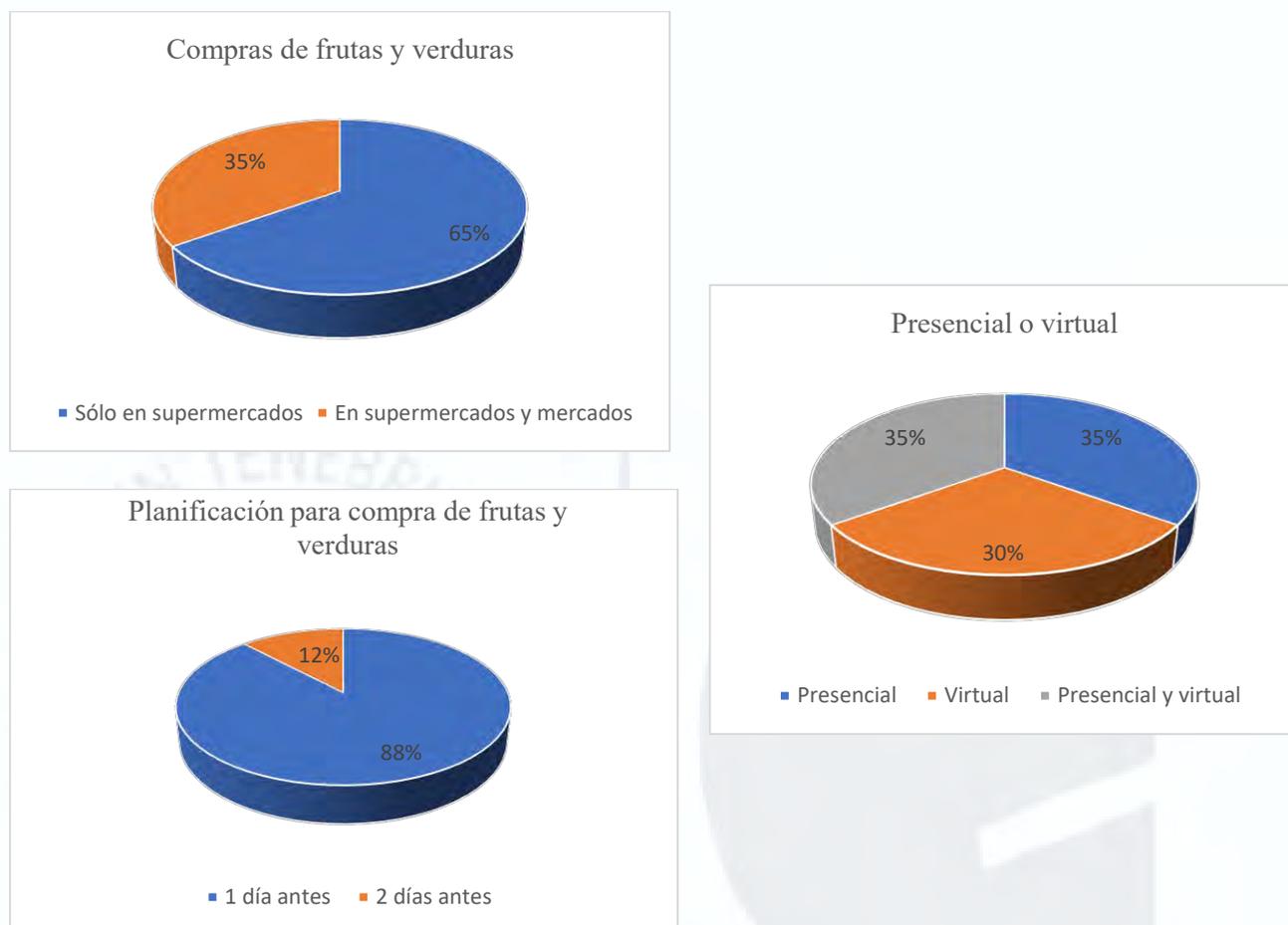
Tabla 9

Resultados de la Entrevista del Grupo 4. ¿Qué Hace?

| Preguntas | Resultados cualitativos | Frases relevantes |
|---|---|---|
| ¿Dónde realizas las compras de frutas y verduras para tu hogar? | El 65% realiza la mayoría de sus compras sólo en supermercados y el 35% compra una parte en supermercados y otra parte en mercados tradicionales. | “Es más fácil comprar presencialmente en los supermercados” |
| ¿Con cuánto tiempo de antelación realizas tus compras de frutas y verduras? | El 88% de los entrevistados planifica sus compras 1 día antes de realizarlas. El resto de entrevistados indica que con 2 días de antelación. | “Un día antes” |
| ¿Cómo realizas dichas compras: ¿Presencial o Virtual? | El 35% realiza sus compras de manera presencial, el 30% lo realiza de forma virtual y el 35% realiza compras presenciales, así como virtuales | |

En la Figura 14, la información indica las actividades que realizan las personas entrevistadas relacionadas a la compra frutas y verduras.

Con relación a lo que dicen los usuarios, se muestran los resultados en la Tabla 10, donde aquellos que indicaron que compran tanto virtual como presencialmente, realizan una compra de 50%-50% para cada modalidad. Asimismo, se pudo conocer que todas las personas que sólo compran presencialmente estarían dispuestas a usar un servicio virtual para sus compras.

Figura 14*¿Qué hacen las personas entrevistadas?***Tabla 10***Resultados de la Entrevista del Grupo 5. ¿Qué Dice?*

| Preguntas | Resultados cualitativos | Frases relevantes |
|---|---|--|
| En caso compres virtual y presencialmente; ¿Qué porcentaje de tus compras de frutas y verduras las realizas virtualmente? | Todas las personas que compran en ambas modalidades indican que realizan el 50% de sus compras virtualmente | “Algunos productos preferimos ir a comprar personalmente.” |
| En caso sea presencial, ¿Estarías dispuesto a cambiar la forma de compra a virtual? | El 100% de las personas que compran presencialmente indican que sí estarían dispuestos a cambiar a una forma de compra virtual. | “Sí estaría dispuesto a cambiar mi forma de comprar” |

La Figura 15 indica lo que las personas entrevistadas dicen acerca de las compras presenciales y virtuales de frutas y verduras.

Figura 15

¿Qué dicen las personas entrevistadas?



En la Tabla 11 se muestran los resultados a la pregunta sobre qué valor agregado necesitarían al momento de realizar las compras de frutas y verduras a través de un nuevo servicio virtual. El 53% indicó que le gustaría una mejora en los precios de los supermercados. Un 29% indicó además que le gustaría tener la seguridad que los productos que reciba sean de buena calidad. El 18% indicó que le gustaría una atención personalizada en sus compras. Por tanto, se tiene un 82% que le gustaría una mejora en los precios de los supermercados, así como recibir productos de calidad.

Tabla 11

Resultados de la Entrevista del Grupo 6. ¿Qué Necesita Hacer?

| Preguntas | Resultados cualitativos | Frases relevantes |
|--|---|--|
| ¿Qué valor agregado te gustaría que te ofrezcan al momento de comprar tus frutas y verduras a través de un servicio virtual? | El 53% de los entrevistados indica que le gustaría una mejora en los precios de los supermercados. Un 29% indica además que le gustaría tener la seguridad que los productos que reciba sean de buena calidad. El 18% indica que le gustaría una atención personalizada en sus compras. | Lo mejor sería tener mejores precios que en los supermercados. |

En la Figura 16 se muestra lo que las personas entrevistadas necesitarían en las compras virtuales de frutas y verduras.

Figura 16

¿Qué necesitan las personas entrevistadas?



Las preguntas del grupo 7, que corresponden al proceso de compra virtual y si es fácil y amigable para los usuarios que las usan, tienen como resultado en la Tabla 12 que un 83% indicó que sí es de fácil uso y amigable y un 17% indicó que a veces no les es tan fácil.

Tabla 12

Resultados de la Entrevista del Grupo 7. ¿Qué ve?

| Preguntas | Resultados cualitativos | Frases relevantes |
|--|---|---|
| ¿Qué te parece el proceso de compra virtual de los supermercados actualmente? La plataforma de compra virtual: ¿La consideras amigable, de fácil uso? | El 82% de personas que compran virtualmente en los supermercados, indican que su proceso es muy fácil y amigable, sólo un 18% indican que a veces no lo encuentran tan fácil. | “Sí es fácil comprar online en los supermercados” |

La Figura 17 muestra lo que las personas entrevistadas ven en las compras virtuales de frutas y verduras.

Figura 17

¿Qué ven las personas entrevistadas?



En la Tabla 13 se muestra las respuestas del grupo 8, que corresponde a lo que siente el usuario. Respecto a lo que más valora al momento de realizar compras en supermercado, el 82% indicó que es la calidad de las frutas y verduras, mientras que el porcentaje restante valora más la variedad de productos y las ofertas que puede encontrar. Con relación al mayor valor que encuentran los que realizan compras virtuales, el resultado es que el 95% coincide en que el ahorro de tiempo es el mayor valor de realizar compras virtuales. A la pregunta si están satisfechos con los tiempos de entrega, el 88% indicó que sí están satisfechos, mientras que el 12% restante indicó que se podría mejorar. Finalmente, respecto a si están satisfechos con la calidad de las frutas y verduras que reciben, el 58% indicó que sí están satisfechos, pero un 42% indicó que algunas veces no reciben la calidad esperada de productos.

En la Figura 18 se muestran los resultados de lo que las personas entrevistadas sienten al realizar sus compras de frutas y verduras.

Tabla 13*Resultados de la Entrevista del Grupo 8. ¿Qué Siente?*

| Preguntas | Resultados cualitativos | Frases relevantes |
|--|--|--|
| ¿Qué es lo que más valoras para realizar tus compras en ese supermercado? | El 82% de los entrevistados dice que lo que más valora es la calidad de frutas y verduras. El 13% indica que lo que más valora es la variedad de productos, y el 5% indica que los que más valora son las promociones que puede encontrar. | “Las frutas y verduras de los supermercados son de mejor calidad” |
| ¿Cuál es el mayor valor que le encuentras a la compra virtual? | El 95% indica que el mayor valor es el ahorro de tiempo que tienen para realizar sus compras. El 5% indica que lo que más valora es no tener contacto con tantas personas en los supermercados. | “Las compras virtuales me ahorran tiempo” |
| ¿Estas satisfecho con los tiempos de entrega de los productos? | El 88% indica que están satisfechos con los tiempos de entrega. El 12% indica que puede mejorar. | |
| ¿Estas satisfecho con la calidad de las frutas y verduras que te entregan? | El 58% indica que están satisfechos y el 42% indican que a veces no reciben la calidad esperada | “Algunas veces no llega la calidad de frutas y verduras esperada de un supermercado” |

Figura 18

¿Qué sienten los usuarios al realizar sus compras?



En la Tabla 14 se muestran los resultados a la pregunta sobre qué opinan los usuarios sobre los precios de las frutas y verduras en los supermercados comparados con los mercados tradicionales. Todos los entrevistados coincidieron en que los precios en los supermercados son más elevados.

Tabla 14

Resultados de la Entrevista del Grupo 9. ¿Qué Piensa?

| Preguntas | Resultados cualitativos | Frases relevantes |
|--|--|---|
| ¿Qué opinas sobre el nivel de precios de los supermercados en relación con los mercados tradicionales? | El 100% de los entrevistados percibe que los precios en los supermercados son más elevados que en los mercados tradicionales | “El precio de las frutas y verduras de los supermercados es elevado, pero son de mejor calidad” |

En la Figura 19 se muestran los resultados de la percepción que las personas entrevistadas tienen sobre el nivel de precios de los supermercados y los mercados.

Figura 19

¿Qué piensa sobre los precios de los supermercados?



Finalmente, la Tabla 15 resume los resultados sobre si los usuarios se han informado de alguna alternativa de compra en la que puedan adquirir frutas y verduras a menor precio que en los supermercados, pero con la misma calidad, y la otra pregunta sobre si se han informado sobre alguna alternativa de adquirir frutas y verduras directamente de mercados mayoristas. En ambas preguntas, los usuarios indicaron que no tienen y ni han escuchado ninguna información parecida hasta el momento.

Tabla 15

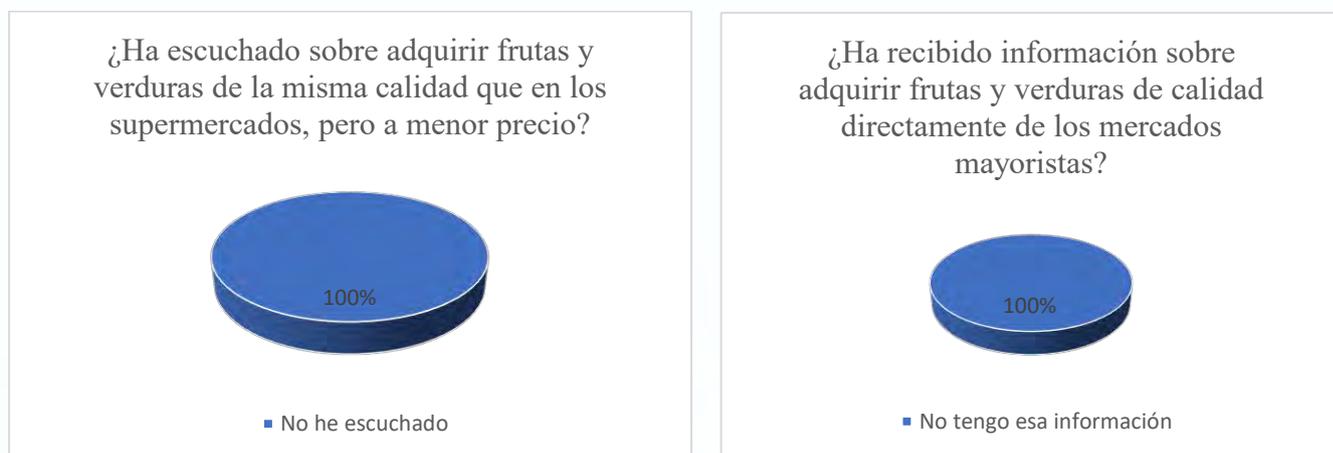
Resultados de la Entrevista del Grupo 10. ¿Qué Oye?

| Preguntas | Resultados cualitativos | Frases relevantes |
|---|--|--|
| ¿Ha escuchado alguna forma de adquirir frutas y verduras de la misma calidad que los supermercados, pero a menor precio que en ellos? | El 100% ha dicho que por ahora no tiene dicha información. | “No he escuchado ese tipo de servicio” |
| ¿Ha recibido alguna información sobre adquirir frutas y verduras de una buena calidad directamente de los mercados mayoristas? | Todos los entrevistados indican que no tienen ninguna información y que la única manera es ir o mandar a alguien a que compre en el mercado mayorista. | |

Finalmente, la información de la Figura 20 muestra los resultados sobre si las personas entrevistadas han escuchado sobre otras alternativas de adquirir frutas y verduras.

Figura 20

¿Saben de alguna alternativa para adquirir frutas y verduras?

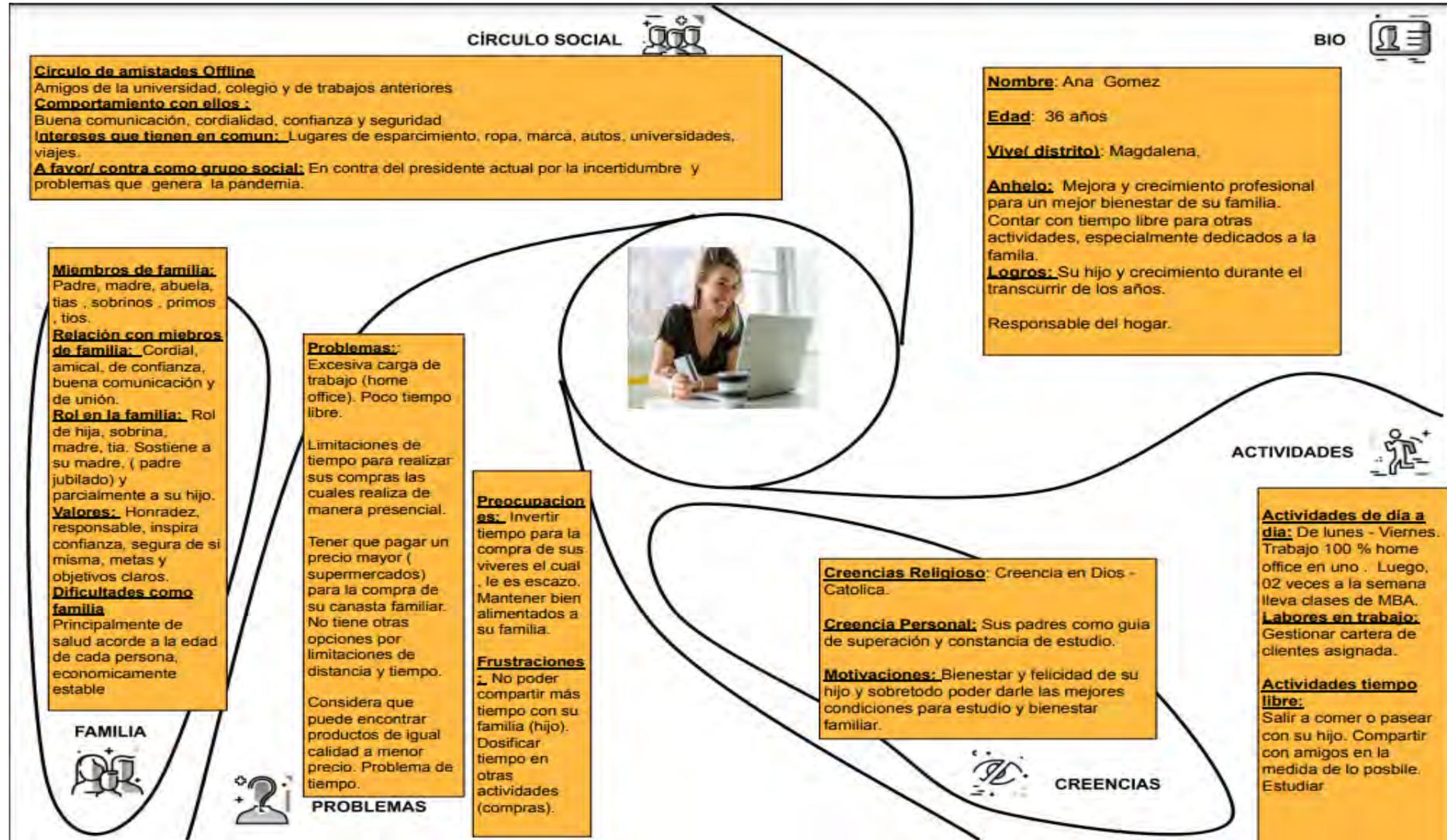


3.2. Perfil del Usuario

Para el desarrollo del perfil del usuario, se seleccionó a Ana Gómez de 36 años que vive en el distrito de Magdalena, persona profesional, que trabaja de manera presencial y a distancia, estudia un MBA, es responsable del hogar, madre de familia, con hijos en etapa escolar y encargada de realizar las compras de víveres para su hogar. Por su estilo de vida tiene problemas de carga de trabajo, lo cual, le genera limitaciones de tiempo. Asimismo, como cabeza de familia, siempre busca optimizar los gastos del hogar e intenta pasar el mayor tiempo posible con sus hijos. Le preocupa el tiempo que invierte en realizar las compras para el hogar, ya que no dispone de mucho y cuando tiene que ocuparse las compras, le frustra tener que invertir el poco tiempo disponible en realizar compras en supermercados. Dentro de sus anhelos, tiene como objetivo crecer profesionalmente, el bienestar de su familia y dedicar mayor tiempo para compartir con sus hijos. En la Figura 11 se muestra el lienzo de meta usuario del consumidor.

Figura 21

Lienzo Meta Usuario



3.3. Mapa de Experiencia del Usuario

Luego de obtener la información del usuario, se presenta en la Figura 12 que corresponde al mapa de Experiencia del Usuario; en el cual se detalla el proceso de compra y las sensaciones de en cada etapa.

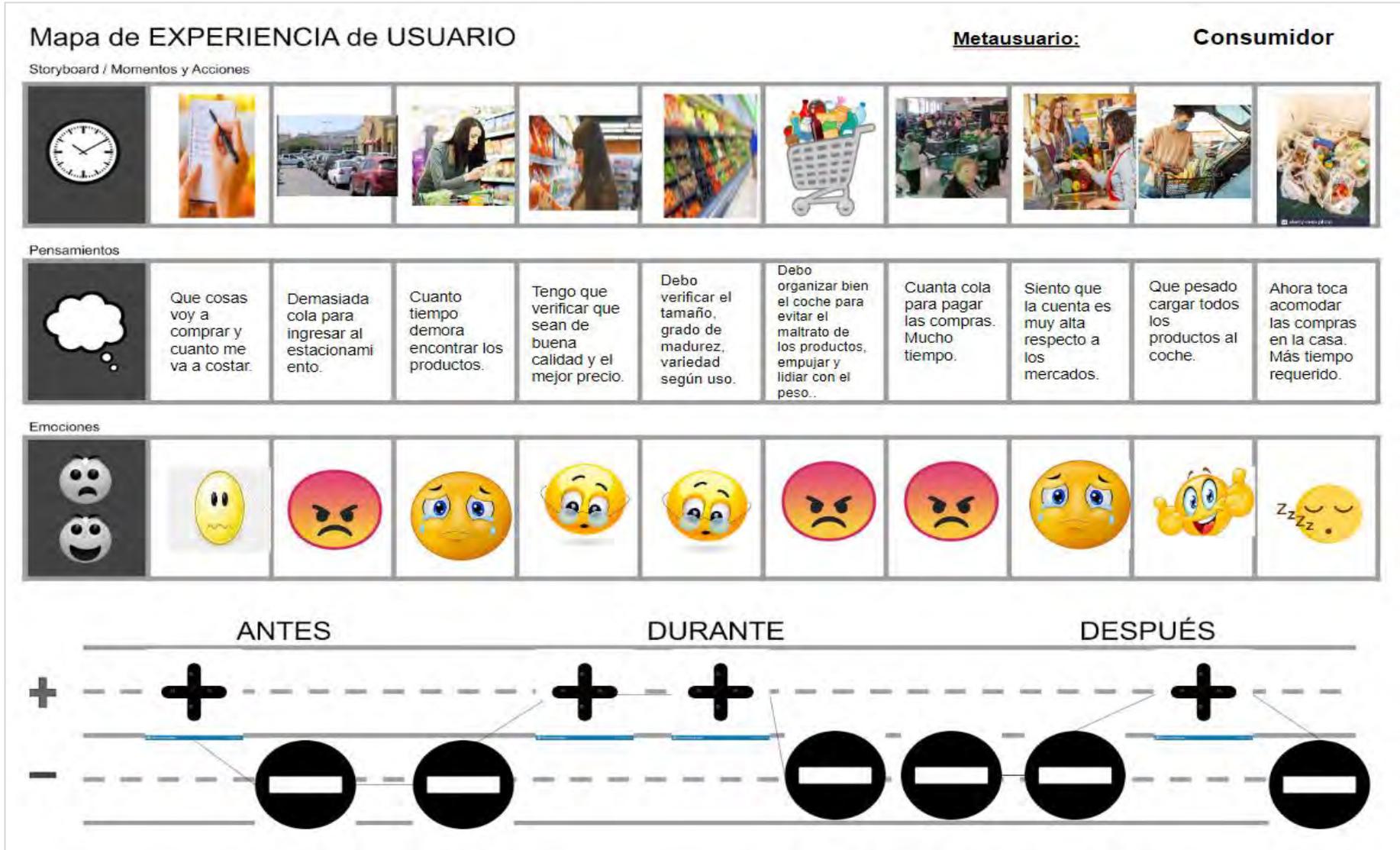
Consumidor

El consumidor es una persona que prioriza el ahorro (búsqueda constante de precios bajos) en las compras de los víveres para su hogar; sin embargo, también busca obtener productos de calidad para su consumo y el de su familia. Finalmente, esta persona también se caracteriza por no tener tiempo disponible para realizar las compras de manera presencial.

Momento del Problema Seleccionado: La experiencia que tiene el usuario cuando tiene que comprar víveres para el hogar. Primero tiene que decidir qué cosas son las que va a comprar y costo promedio de dicha compra. Se debe dar el espacio luego del trabajo o en algún momento del fin de semana para realizar la compra y, cuando finalmente decide en ir al supermercado, se encuentra con demasiada cola para el ingreso a los estacionamientos. Una vez dentro del supermercado, se da cuenta del tiempo que demora en encontrar todos los productos que necesita y que estos sean de buena calidad y al menor precio posible. A esto se suma el proceso de verificación de los diversos productos, según las diferentes variedades. Luego, conforme va agregando los productos, deben acomodarse en el coche y tener que manejarlo hasta las cajas donde también existe una cola para pagar. Para el momento del pago, siente que el costo de los productos es bastante alto. Finalmente, tiene que llevar todo al auto y acomodar nuevamente, para luego llegar a casa y tener que acomodar la compra.

Figura 22

Lienzo Mapa de Experiencia del Usuario



Momentos de la Experiencia: Los momentos positivos son:

- El detalle en los productos que va a comprar y el presupuesto con el que cuenta.
- La verificación personal de los productos según su variedad comparado con los mejores precios que pueda obtener.
- La sensación de satisfacción de haber obtenido lo que necesitaba, a pesar de las horas que ha gastado.

Momentos Críticos: Los momentos críticos son:

- La cola que tiene que hacer y el tiempo que tiene que esperar para ingresar al estacionamiento.
- El tiempo que le va a tomar encontrar físicamente los productos que necesita.
- La organización de los productos que debe hacer en el coche para que éstos no se maltraten.
- Tener que lidiar con el traslado del coche por todo el supermercado.
- El tiempo que demora en pagar, debido a las colas que hay en los cajeros.
- La sensación de tener que pagar precios más caros comparados con los mercados.
- Acomodar todos los productos comprados en casa.

3.4. Identificación de la Necesidad

De acuerdo a lo expuesto anteriormente y teniendo en consideración las principales declaraciones de los entrevistados, se ha podido identificar cuatro necesidades en el proceso de compra de víveres. En la Tabla 16, se puede apreciar como estas necesidades se manifiestan en las personas entrevistadas y pueden identificarse como primarias, secundarias y latentes. En este caso, adquirir productos de primera necesidad a precios bajos y de buena calidad es considerada como primaria. Optimizar el tiempo en el proceso de compra es una

necesidad secundaria y, finalmente, recibir las compras de sus productos el día que lo solicitan es una necesidad latente.

El usuario consumidor es aquella persona que busca constantemente precios bajos en los productos de primera necesidad y de buena calidad. Prefiere realizar sus compras de manera presencial para certificar los puntos anteriormente indicados. Sus principales puntos de dolor están orientados al tiempo invertido en las colas, selección de productos, el precio y todo el proceso de traslado de las compras hasta el hogar.

Tabla 16

Declaraciones del Usuario y Definición de Necesidades

| Declaraciones del usuario | Necesidad |
|---|--|
| Los precios de los supermercados tienen precios más elevados respecto a los mercados tradicionales. | Adquirir productos de primera necesidad como frutas y verduras a un precio menor que en los supermercados. |
| Muchas veces los productos no llegan en el estado esperado. En esos casos prefiero haber ido yo mismo. | Asegurar la calidad y el buen estado de los productos que se compran y reciben. |
| Lo que más valoro de la compra virtual es ahorrar tiempo, comprar de manera segura y fácil, así como evitar contacto con muchas personas. | Optimizar el tiempo en el proceso de compra de frutas y verduras sin la necesidad de ir a un supermercado. |
| He tenido problemas con los tiempos de entrega de los productos solicitados, muchas veces demoran más del tiempo ofrecido. | Recibir las compras de sus productos en el tiempo ofrecido. |

Capítulo IV: Diseño del Servicio

Para la elaboración de la propuesta, se utilizarán diferentes herramientas con el objetivo de determinar la propuesta de solución al problema. Se profundizará en las principales características del servicio y se realizarán simulaciones con el cliente interactuando en todo el proceso de compra. Asimismo, se presentará la propuesta de valor para el usuario.

4.1 Concepción del Servicio

En este punto se va a analizar el proceso de ideación mediante los lienzos 6x6 y la matriz de Costo – Impacto; las cuales permitirán identificar la mejor opción que se les podría ofrecer a los usuarios para atender sus necesidades.

4.1.1 Lienzo 6x6 (Seis Sombreros para Pensar)

En la Figura 13 el lienzo 6x6 permitió identificar seis ideas, de manera innovadora y colaborativa, para solucionar los puntos de dolor del usuario en su proceso de compra de frutas y verduras. El objetivo es poder reducir el precio de compra de las frutas y verduras con respecto a los supermercados, manteniendo la calidad en los productos. Para poder satisfacer dicha necesidad y teniendo claro el proceso de compra, se definieron seis ideas que permitirán llegar a dicho objetivo: ofrecer productos recurrentes de acuerdo con cada persona, ofrecer un aplicativo móvil para la compra de frutas y verduras, con reparto a domicilio, desde mercados mayoristas, ofrecer asistencia en línea para compras virtuales (en caso sea necesario), generar declaraciones de compromiso, tener un canal *post venta* y tercerizar el *delivery* para tener una mayor cobertura.

De las alternativas evaluadas, sobresale la alternativa de ofrecer frutas y verduras a precios menores que en los supermercados, teniendo como proveedores directos a los mercados mayoristas. El proceso de compra se realizará a través de un aplicativo móvil, en donde el usuario elegiría los productos y luego puedan ser llevados a su casa. El usuario podrá

adquirir las frutas y verduras a precio de los mercados mayoristas y se les cobrará un *fee* por el servicio de llevar los productos a su casa.

Figura 23

Lienzo 6x6 (Seis Sombreros para Pensar)

| | | | | | | | |
|--|---|--|---|--|--|---|---|
| Reducir el tiempo y costo de los víveres que periódicamente debe comprar Ana | | El usuario necesita reducir el tiempo dedicado a la compra presencial porque trabaja cinco días a la semana y tiene familia. | El usuario necesita gastar menos en las compras de sus víveres porque quiere ahorrar dada la coyuntura. | El usuario necesita comprar productos de calidad porque debe alimentar sanamente a su familia durante la pandemia. | El usuario necesita confianza para cambiar a la compra virtual porque no tiene tiempo para presentar reclamos. | El usuario necesita atención personalizada en caso quiera cambiar a compra virtual porque a ella le gusta seleccionar sus productos | El usuario necesita una rápida atención en el delivery de sus compras en caso quiera cambiar a compra virtual porque quiere los productos el mismo día. |
| ¿Cómo podríamos hacer que Ana pueda reducir el tiempo dedicado a las compras? | ¿Cómo podríamos hacer que Ana pueda ahorrar en la compra de víveres periódicos? | ¿Cómo podríamos hacer que Ana encuentre productos de calidad? | ¿Cómo podríamos hacer que Ana tenga confianza en la compra virtual? | ¿Cómo podríamos hacer que Ana obtenga una atención personalizada? | ¿Cómo podríamos hacer que Ana reciba sus productos el mismo día? | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | |
| Ofreciendo una compra virtual mediante aplicación o página web | Generar alianzas con algunos puestos de venta para reducir precios | Colocando personal calificado en la selección de productos | Llamar al cliente en caso no haya algún producto seleccionado | Llamar al cliente cuando el pedido está listo, cuando sale el pedido y cuando llega el pedido. | Terminar el delivery con empresas que ganen por el servicio | | |
| Ofreciendo compras automáticas en base a los productos recurrentes | Identificar mercados más cercanos para reducir costo de envío. | Asistencia en línea durante la compra de los productos. | Ofrecer garantía de las compras realizadas con cambio automático | Tener canal post venta para conocer la satisfacción del cliente en base a los productos recibidos. | Para compras pequeñas podemos afiliarnos a Rappi o Pedidos Ya | | |
| Tener un registro de productos preferido para que se pueda repetir en la siguiente compra | Opción de realizar el pedido de compra mediante una aplicación | Usar a los mismos proveedores que abastece al supermercado | Generar declaraciones de compromiso a los clientes en caso no se cumpla con lo establecido | Asignar un representante que pueda evaluar el punto de compra del cliente | Ofrecer que el cliente pueda hacer el pedido por canales tradicionales. Se puede ofrecer una tarifa o no se con anticipación | | |
| Programar con anticipación la compra para las siguientes semanas y hacer el seguimiento de la disponibilidad del producto. | Ofrecer productos cuyo procedimiento sean los mercados tradicionales | Identificar las compras que se deben de hacer la proximidad del producto. | Enviar un caso de incumplimiento. | Ofrecer un servicio adicional o personalizado para cualquier necesidad en cada compra | Establecer canales de procesamiento de pedidos ya sean por canales tradicionales o nuevos canales | | |
| Teniendo una aplicación que permita mostrar ofertas frecuentes | Aplicación con GPS para identificar el mercado más cercano. | Tener un equipo técnico para el almacenamiento | Enviar los productos al cliente | Enviar la posibilidad de sugerir productos acorde al perfil del cliente | Mantener al cliente informado que productos, al mismo tiempo, en el momento ya van siendo separados | | |
| Teniendo algo que nos ayude a seguir mejorando que nos ayude a mejorar los aspectos que tenemos que estar mejorando | Venta de productos de manera tradicional con descuentos por alianzas | No tener mucho tiempo guardando los productos | Si el cliente no está satisfecho con el producto cambiarlo inmediatamente. | Enviar una foto interactiva y fácil de usar para el cliente como: mostrar en el supermercado | De alguna manera guardar los datos de cada cliente para poder ofrecer productos personalizados | | |
| Ofrecer compras automáticas en base a los productos recurrentes | Aplicativo móvil para la compra de víveres por delivery del mercado mayorista | Ofrecer asistencia en línea durante la compra de los productos. | Generar declaraciones de compromiso a los clientes en caso no se cumpla con lo establecido | Tener canal post venta para conocer la satisfacción del cliente en base a los productos recibidos | Terminar el delivery con empresas que ganen por el servicio ofreciendo precios diferenciados por fecha de entrega | | |
|  |  |  |  |  |  | | |

4.1.2 Lienzo Matriz Costo – Impacto

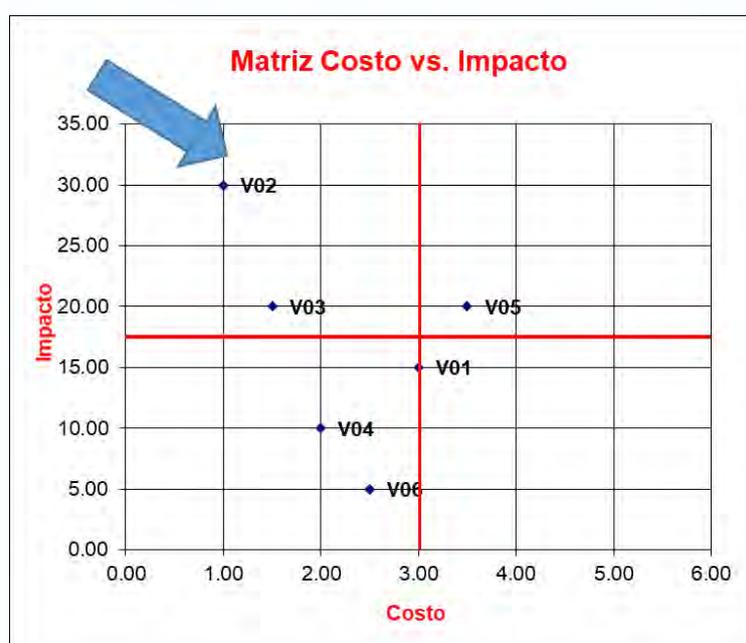
Otra de las herramientas utilizadas fue la Matriz Costo - Impacto; la cual, permitió identificar la idea que generará el mayor impacto posible en la atención de los dolores del usuario en su proceso de compra de frutas y verduras.

A continuación, en la Figura 14 ,se presenta las seis ideas previamente mencionadas en la tabla de costo impacto.

Figura 24

Matriz Costo - Impacto

| Rotulo | Acción / Variable | Costo | Impacto | Mediana |
|--------|--|-------|---------|---------|
| V01 | Ofrecer compras automáticas en base a productos recurrentes. | 3.00 | 15.00 | 17.50 |
| V02 | Ofrecer frutas y verduras a precios menores que en los supermercados. | 1.00 | 30.00 | 17.50 |
| V03 | Ofrecer asistencia en línea para la compra de productos. | 1.50 | 20.00 | 17.50 |
| V04 | Generar declaraciones de compromiso en caso no se cumpla con lo establecido | 2.00 | 10.00 | 17.50 |
| V05 | Tener un canal post venta para conocer la satisfacción de los clientes. | 3.50 | 20.00 | 17.50 |
| V06 | Tercerizar el delivery ofreciendo precios diferenciados por fecha y hora de entrega. | 2.50 | 5.00 | 17.50 |



El *Quickwin* seleccionado es V02: ofrecer frutas y verduras a precios menores que los supermercados. Se considera esta variable como la de mayor impacto dado que atiende los tres principales puntos de dolor del usuario: el precio alto de los supermercados, la calidad de productos que reciben y la falta de tiempo para realizar compras presenciales. Con dicha alternativa, los clientes podrán adquirir frutas y verduras a precios menores que en los supermercados y sólo tendrán que pagar un *fee* por el servicio de llevar los productos a la puerta de su casa. Para ello, se deberá contar como proveedores a los mercados mayoristas eliminando a los intermediarios que participan en cadena de compra actual. El proceso de pedido se realizará a través de un aplicativo móvil, en donde el usuario elegiría las frutas y verduras requeridas para que posteriormente puedan ser llevados a su casa. Los precios de las frutas y verduras se actualizarían diariamente o cada dos días. Esta solución es de fácil implementación ya que, actualmente, no existe alguna aplicación que ofrezca productos cuya procedencia sea directamente de un mercado mayorista.

4.1.3 Presentación y Análisis de los Sprints

Una vez identificada la solución, utilizando y analizando los lienzos 6x6 y la matriz costo impacto, se diseñó un prototipo con el objetivo de conocer y simular lo que el usuario experimentaría en la plataforma. Posteriormente, se presentó a los 16 usuarios potenciales entrevistados con el objetivo de obtener *feedback* del prototipo elaborado. Los comentarios que se recibieron fueron colocados en el lienzo blanco de relevancia; el cual, permitió colocar el *feedback* en cuatro cuadrantes principales. Finalmente, ya con el prototipo y *feedback* recibido, se planteó un análisis para identificar las mejoras a realizar y, de esta manera, hacerla más amigable para el usuario final.

Este proceso que consta tres partes (Prototipo, *Feedback* y Análisis) se llama *Sprint*; el cual fue ejecutado en tres ocasiones diferentes; incorporando en cada uno de ellos, las mejoras relacionadas al *feedback* recibido por los usuarios.

A continuación, se procede a detallar cada *Sprint* en los puntos 4.1.3.1; 4.1.3.2; 4.1.3.3 en donde se mostrará la imagen del prototipo, el *feedback* del usuario (Lienzo Blanco de Relevancia) y el análisis.

4.1.3.1 Primer Sprint: para la elaboración del prototipo, se realizó un primer *sprint*, donde se grafica un primer esbozo del APP. La Figura 15 explica cómo sería la interacción del aplicativo con el usuario, teniendo en consideración, los pasos a seguir para realizar un pedido.

Análisis del 1er *Sprint*: de acuerdo al *feedback*, la Figura 16, muestra la información relevante para potenciar el desarrollo de la aplicación. A continuación, se describen las principales conclusiones de cada cuadrante:

- Críticas constructivas: enfoque en modificar detalles de la APP y sugerencias de productos y ubicación
- Cosas interesantes: permitió identificar nuestras fortalezas como propuesta para reforzarlas e incrementar su valor.
- Nuevas preguntas: permitió identificar aristas que no se habían contemplado al inicio del proyecto. Se trabajará para resolver las preguntas y tener una mejor calidad de atención a los potenciales clientes.
- Nuevas ideas: permitió encontrar nuevas propuestas que permitirán repotenciar el producto o servicios, abarcando mayores necesidades de las contempladas atender inicialmente.

Figura 25

Primera Versión del Prototipo de Solución



Figura 26

Primer Feedback de Usuarios (Lienzo Blanco de Relevancia)



Por otro lado, se vio que la mayoría de los entrevistados coinciden en sugerir mayor detalle respecto al proceso de costo de los productos y servicio; así como también a la ubicación del *shopper* y el centro de compra. Finalmente, se concluye que esta etapa ayudó mucho como retroalimentación para modificar el diseño de la aplicación y su funcionalidad para con los clientes.

4.1.3.2 Segundo Sprint: luego de realizar el primer *sprint* y haber obtenido el *feedback* respectivo, se procedió a realizar un segundo *sprint*. La Figura 17 muestra la incorporación de mejoras buscando que la interacción con el usuario sea más dinámica y con mayor información disponible.

Análisis del 2do *Sprint*: el segundo sprint permitió brindar mayor detalle respecto al funcionamiento y valor agregado ofrecido a los clientes. La Figura 18 muestra los principales cambios que para los usuarios son considerados como prioritarios para su realización:

- Modificar la imagen dos añadiendo la dirección de llegada del *delivery*: este punto es importante porque no todos los clientes siempre piden de la misma dirección con la que se crearon su usuario.
- Modificar la imagen dos añadiendo en la parte inferior un rectángulo donde indique las opciones de “Inicio”, “Ayuda”, “Historial” y “Mi Perfil”.
- Añadir una imagen inicial mostrando el proceso de inscripción: este punto es relevante; ya que se muestra a los potenciales clientes la información que se requiere de ellos.
- Añadir una opción que le permita al cliente acceder a un servicio prime con beneficios en descuentos y servicio de *delivery*.

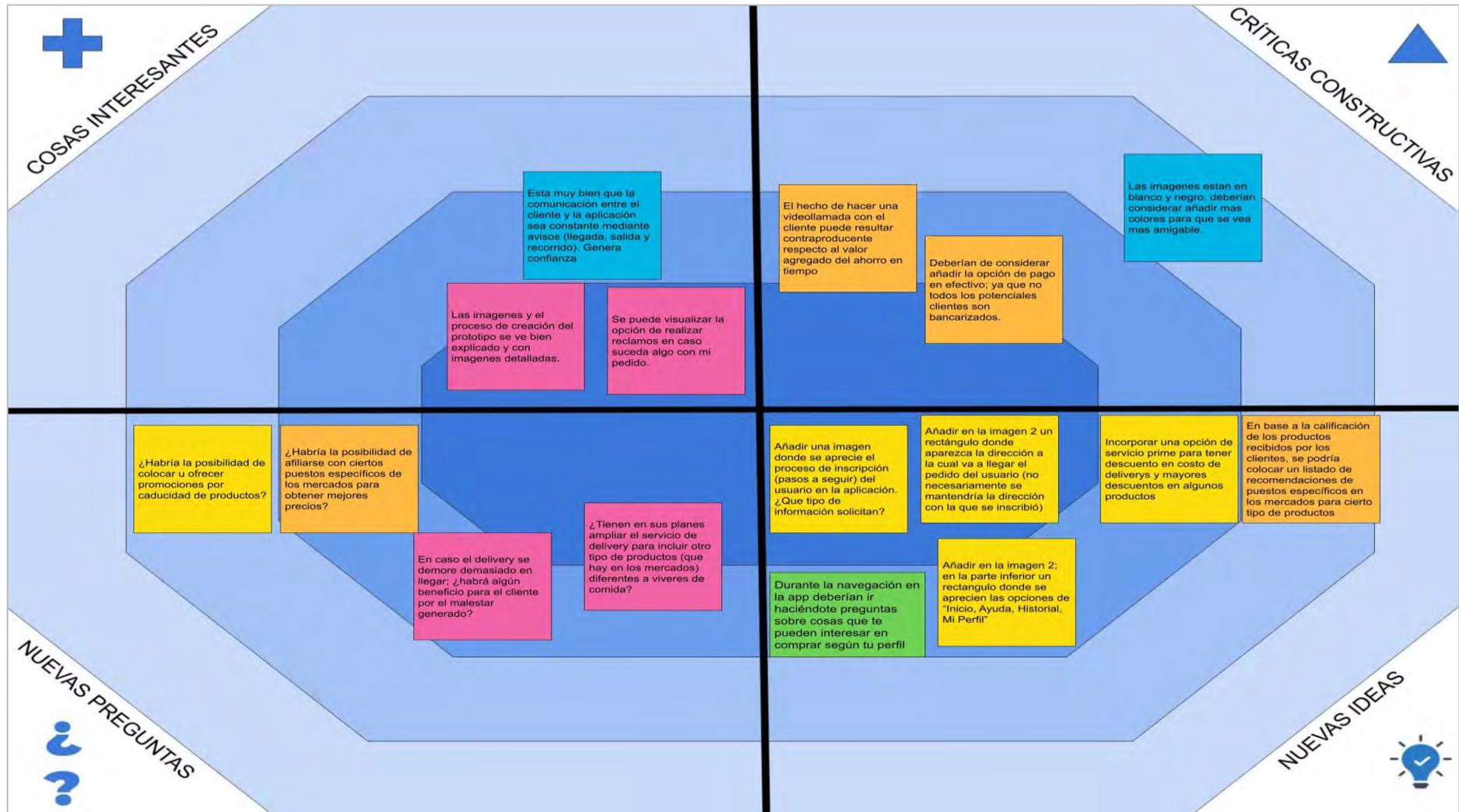
Figura 27

Segunda Versión del Prototipo de Solución



Figura 28

Segundo Feedback de Usuarios (Lienzo Blanco de relevancia)



4.1.3.3 Tercer Sprint: finalmente, se realizó un tercer y último *sprint* el cual incorpora mejoras a nivel funcional y de calidad de información disponible para los usuarios.

La Figura 19 muestra la última simulación del APP y sus bondades de cara a los usuarios:

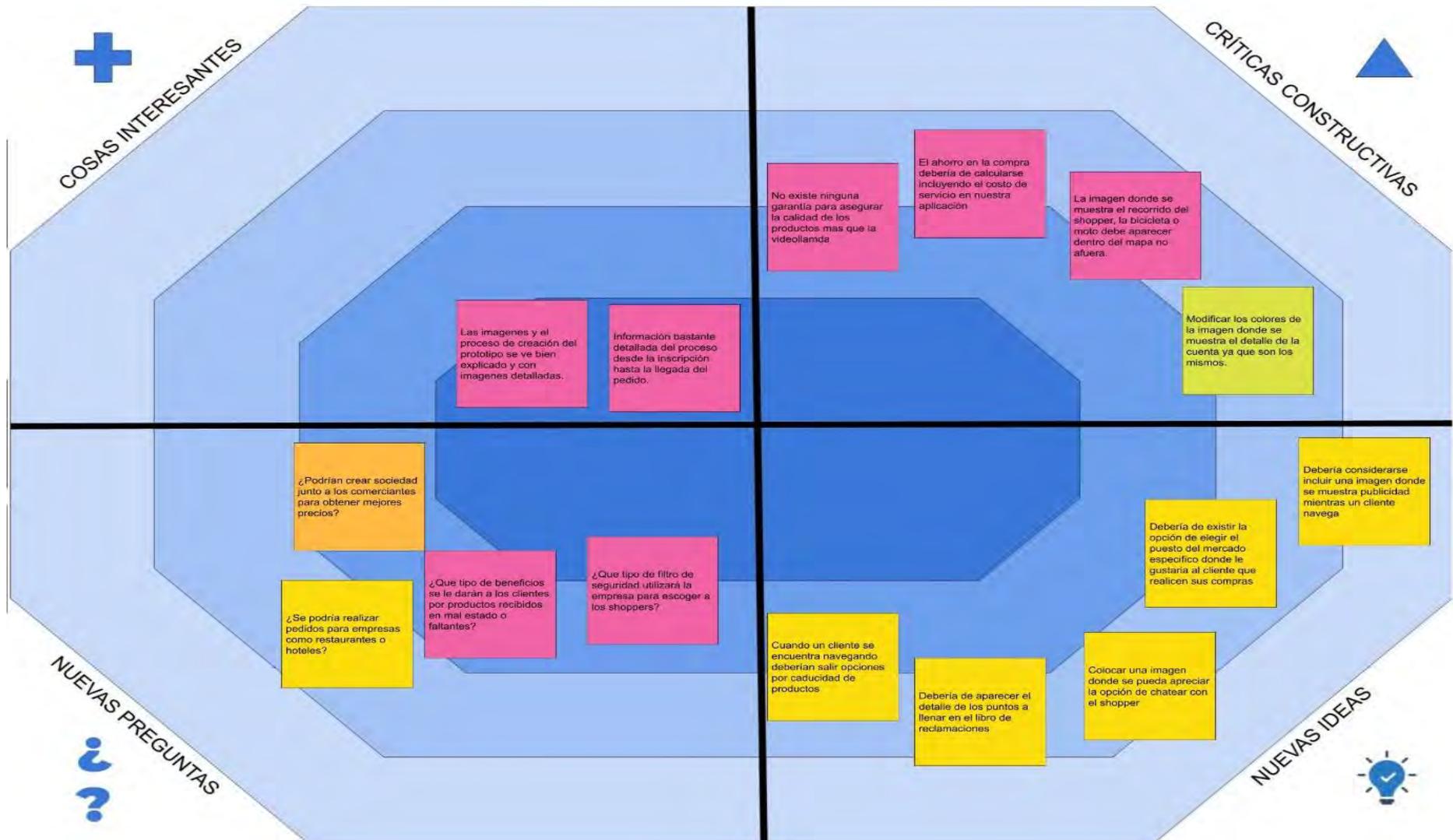
Figura 29

Tercera Versión del Prototipo de Solución



Figura 30

Tercer Feedback de Usuarios (Lienzo Blanco de Relevancia)



Análisis del 3er *Sprint*: para la elaboración del tercer sprint, se incorporó el 100% de mejoras recibidas con respecto a los dos *Sprints* anteriores tal como se evidencia en la Figura 20. En esta nueva etapa, de entrevista con los usuarios, las recomendaciones que hicieron llegar ya no estaban relacionadas al prototipo sino a la gestión de la empresa en temas de desarrollo de negocio como, por ejemplo: asociación con comerciantes del mercado para fidelizarlos como proveedores y obtener un mejor precio. Analizar una nueva línea de negocio enfocada principalmente en empresas como restaurantes y hoteles; a los cuales se les puede brindar el servicio de compra de productos desde los mercados mayoristas (ejemplo Santa Anita).

Conclusión *Sprints*: luego de haber realizado un total de tres *sprints*, se llegó a la conclusión que la tercera versión del *Sprint* incorpora el 100% de mejoras sugeridas como, por ejemplo: proceso de inscripción de los usuarios; detalle de la dirección de entrega de los productos; opciones de interacción con usuario (inicio, ayuda, historial); lista desplegable con las opciones de mercados cercanos; alertas del proceso de compra del *shopper* (llegada y salida); mapa con la ruta y tiempo estimado de llegada del *shopper*; imagen con el monto ahorrado respecto a un supermercado; opción de dejar propina a los *shoppers*; imagen con el proceso de pago; calificación del servicio y del *shopper*; opción de realizar reclamos por el servicio o productos.

Finalmente, en base a los puntos previamente expuestos y por la buena recepción del prototipo con los usuarios, se decidió que la tercera versión del sprint será con la cual se iniciará operaciones en el corto plazo.

4.2 Desarrollo de la Narrativa

Para elaborar la narrativa, el punto de partida fueron los resultados obtenidos en las encuestas. Para ello, se seleccionó un grupo de personas heterogéneas, de diferentes edades,

que usan o no usan aplicativos para compras virtuales. De los resultados obtenidos se determinó:

- Para aquellos usuarios que usan medios electrónicos: efectuar mejoras respecto al seguimiento, seguimiento a su pedido, hacer más amigable el formato y, sobre todo, poder mostrar información comparativa en cuanto a precio.
- Para aquellos usuarios que no usan compras virtuales y que prefieren ir a realizar sus compras presenciales para constatar la calidad de los productos, se incorporó la opción de llamada o videollamada a fin de que el cliente tenga la tranquilidad y confianza de que el producto que está solicitando sea el que realmente espera.

Se optó por utilizar únicamente a los mercados mayoristas como única fuente de suministro de frutas y verduras. El motivo radica básicamente en poder obtener un ahorro en los productos a comprar. Las Figuras 31 y 32 grafican cómo el proceso de interacción de dos personas, en donde recomiendan el servicio. La recomendación se basa principalmente en el ahorro de precio de frutas y verduras con respecto a los supermercados.

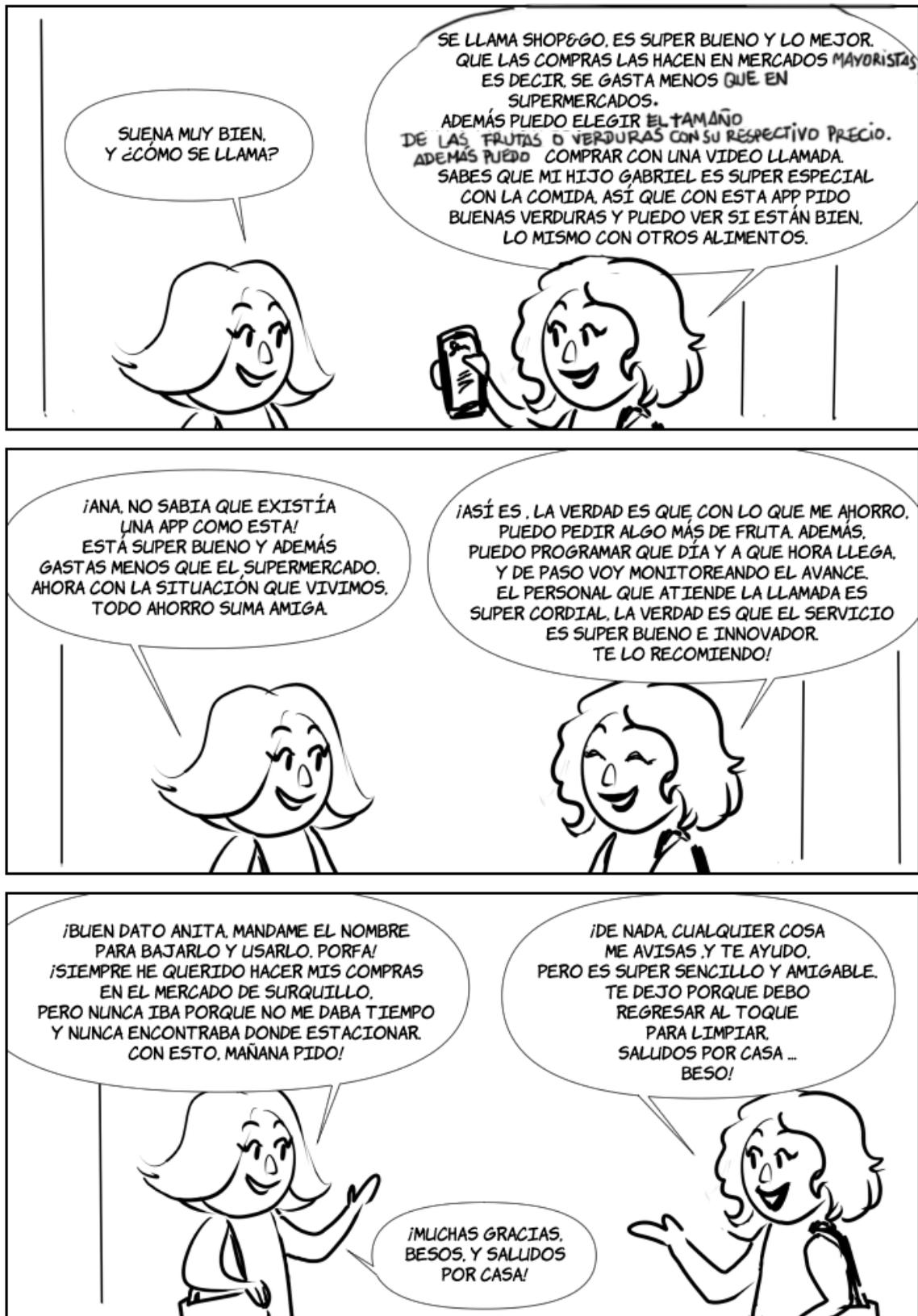
Figura 31

Narrativa de Recomendación de Uso del servicio (Parte 1)



Figura 32

Narrativa de Recomendación de Uso del servicio (Parte2)



4.3. Carácter Innovador del Servicio:

Para la evaluación del carácter innovador de la solución se identificaron factores de comparación, con otras propuestas de solución, existentes en el mercado, y que ofrecen servicios similares. Los factores identificados se encuentran descritos en la Tabla 17.

Tabla 17

Carácter Innovador

| N.º | Indicador | Ponderación | Descripción |
|-----|--------------------------|-------------|--|
| 1 | Precios Bajos | 5 | Los consumidores podrán elegir entre frutas y verduras a precio de mayoristas, sin contar con algún tipo de recargo. Estos precios serán actualizados constantemente y podrán apreciarse en el aplicativo móvil. |
| 2 | Calidad de los Productos | 5 | Los productos ofrecidos y disponibles de entrega estarán en buen estado de conservación, tamaño, madurez y calidad. |
| 3 | Rapidez en la Entrega | 5 | La aplicación ofrecerá a los clientes un plazo de entrega, de sus productos, máximo de 24 horas. |
| 4 | Personal Shopper | 3 | Atención que se ofrece al consumidor para que pueda tener la oportunidad de elegir y validar los productos que el considere pertinentes |
| 5 | Compras 24 horas | 3 | Los clientes podrán acceder a la plataforma, revisar los productos y programar su pedido durante las 24 horas del día. |
| 6 | Variedad de Productos | 4 | Se ofrecerá una variedad de productos entre frutas y verduras, la cual tendrá actualizaciones constantes en el aplicativo móvil. |
| 7 | Medios de Pago Diversos | 4 | El usuario podrá utilizar cualquier medio de pago. Estos pueden ser efectivo, POS, Yape, Plin, transferencia bancaria o tarjeta de crédito. |

Del análisis efectuado, teniendo en consideración las alternativas que existen en el mercado, se procedió a la asignación de puntajes, a cada alternativa, considerando el valor uno (1), cuando el grado de cumplimiento es bajo y el valor diez (10), cuando el cumplimiento es de 100% con el factor.

En la Tabla 18 se aprecia que *Shop & Go* obtiene 290 puntos, seguido de *PedidosYa* con 256 puntos. La propuesta está orientada a suministrar productos de primera necesidad a precios bajos, para ello, los productos serán adquiridos en los mercados mayoristas para luego distribuirlos. Se contará con un aplicativo móvil dedicado a este tipo de compras y de esta manera poder distribuir productos a las familias de Lima. Por tanto, se evita a los clientes invertir tiempo en compras presenciales y generar ahorros en productos de primera necesidad.

4.4 Propuesta de Valor

En el siguiente punto se procederá a explicar la propuesta de valor y como esta satisface los puntos de dolor identificados.

4.4.1 Describir las Alegrías, Frustraciones, Trabajos del Usuario, el Generador de Alegrías y los Aliviadores.

Para poder determinar la propuesta de valor, se realizó un análisis de las principales alegrías, frustraciones, trabajos del usuario, generador de alegrías y aliviadores, las cuales fueron resumidas en la Tabla 19.

A manera de conclusión, se puede decir que, de los cinco valores agregados que ofrece la solución *Shop&Go*, el ahorro en tiempo y el ahorro en dinero son los principales factores que el cliente percibe como beneficio. Por lo tanto, la estrategia de la empresa estará enfocada en comunicar y potenciar estos dos valores agregados para mejorar la percepción de los clientes hacia nuestro servicio y generar fidelización con los mismos a largo plazo.

Tabla 18*Puntuación de Carácter Innovador*

| Factores Relevantes | Precios Bajos | Calidad de los Productos | Rapidez en la Entrega | Personal Shopper | Compras 24 horas | Variedad de Productos | Medios de Pago Diversos | Puntaje Final |
|--|---------------|--------------------------|-----------------------|------------------|------------------|-----------------------|-------------------------|---------------|
| Peso de Factores | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| Nuestra Solución | | | | | | | | |
| Shop & Go | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 290 |
| Supermercados con canales de venta online | | | | | | | | |
| Metro | 3 | 10 | 7 | 3 | 10 | 10 | 8 | 211 |
| Wong | 3 | 10 | 7 | 3 | 10 | 10 | 8 | 211 |
| Vivanda | 3 | 10 | 7 | 3 | 10 | 10 | 8 | 211 |
| Tottus | 3 | 10 | 7 | 3 | 10 | 10 | 8 | 211 |
| Plaza Vea | 3 | 10 | 7 | 3 | 10 | 10 | 8 | 211 |
| Personas que Compran en Mercados | | | | | | | | |
| Personas | 10 | 7 | 10 | 5 | 3 | 7 | 6 | 211 |
| Aplicaciones de Compras | | | | | | | | |
| Rappi | 3 | 10 | 10 | 7 | 10 | 10 | 10 | 246 |
| Pedidos Ya | 5 | 10 | 10 | 7 | 10 | 10 | 10 | 256 |

| | | | | | | | | |
|-------------------|---|----|----|---|----|----|----|-----|
| Cornershop | 3 | 10 | 10 | 7 | 10 | 10 | 10 | 246 |
| Joker | 5 | 8 | 10 | 5 | 10 | 10 | 10 | 240 |
| Freshmart | 5 | 10 | 10 | 7 | 10 | 10 | 10 | 256 |
| Estilo Peruano | 5 | 8 | 10 | 3 | 10 | 10 | 10 | 234 |
| Almacenes Mak | 5 | 8 | 10 | 3 | 10 | 10 | 10 | 234 |
| Tu Mercado | 5 | 8 | 10 | 3 | 10 | 10 | 10 | 234 |

Tabla 19*Valor Generado en los Usuarios por Nuestro Servicio*

| | Alegrías | Frustraciones | Trabajos del Usuario | Generador de Alegrías | Aliviadores |
|----------|--|---|--|--|--|
| 1 | Ahorro de tiempo en el proceso de compra de víveres. | No tener tiempo para ir a realizar las compras a un mercado o supermercado. | Evitar ir a mercados o supermercados de manera presencial. | Invertir el tiempo destinado a compras en otras actividades. | Aliviar la falta de tiempo para realizar compras de productos de calidad. |
| 2 | Calidad en los productos recibidos mediante verificación (videollamada) | No llegan los productos con la calidad esperada. | Seguridad al momento de la selección de productos (víveres). | Mayor confianza en compra de víveres online. | Aliviar la inseguridad respecto a la calidad de los productos en una compra virtual. |
| 3 | Menor gasto y optimización de presupuesto en productos de la canasta familiar. | Pagar precios elevados, en supermercados, por productos de primera necesidad. | Evitar pagar sobre costo o precios más altos en productos de canasta básica. | Optimización de presupuesto (compras más económicas). | Aliviar el costo de la canasta familiar. |
| 4 | Asesoría personalizada en el proceso de compra. | No lleguen los productos con la calidad esperada. | Búsqueda y selección de productos de calidad (frutas y verduras). | Agilizar el proceso de compras mediante listados de compras recurrentes. | Aliviar la frustración de las compras presenciales (mayor seguridad) |
| 5 | Seguimiento mediante GPS e interacción con el <i>shopper</i> | No recibir la totalidad de los productos solicitados. | Evitar aglomeraciones. | Mayor confianza en aplicaciones móviles. | |

4.4.2 Lienzo Propuesta de Valor para Sustentar el Encaje

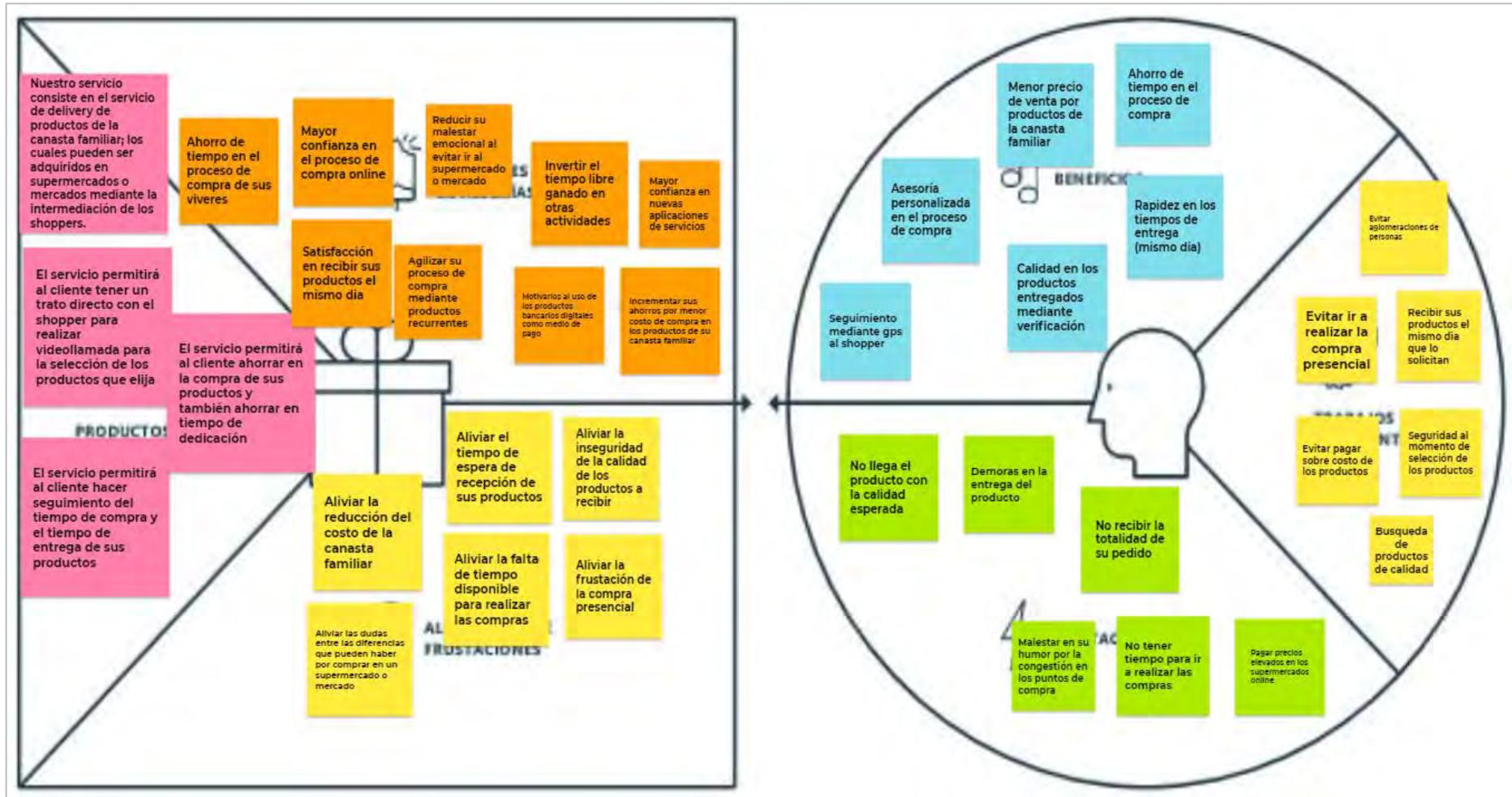
A continuación, se presentará cómo se relaciona directamente la propuesta de solución con las necesidades de los usuarios. La Figura 23 muestra el lienzo propuesta de valor, el cual fue elaborado con el objetivo de identificar la manera de satisfacer las necesidades del meta usuario y generar valor al mercado. Teniendo en cuenta que, producto de la pandemia, los hábitos de consumo y formas de trabajo han cambiado y que deberían mantenerse durante los próximos años, la idea de negocio estaría satisfaciendo las siguientes necesidades.

- Atender la preocupación de los sobrecostos en los productos de la canasta familiar de los usuarios (precios bajos).
- Asegurar la necesidad de la calidad en los productos.
- Atender la falta de tiempo de los clientes para realizar las compras. Pueden utilizar este tiempo libre en otras actividades.
- Atender la preocupación de los clientes en relación con el tiempo de entrega de los productos (entrega en 24 horas máximo).
- Atender el malestar emocional de los usuarios causado por realizar compras presenciales (tráfico, búsqueda de estacionamiento, aglomeraciones de persona).

Finalmente, se puede concluir que la propuesta de valor plasmada en el servicio a ofrecer encaja directamente proporcional con las necesidades, insatisfacciones y requerimientos de los clientes al momento de realizar compras de víveres de manera presencial o virtual.

Figura 33

Lienzo Propuesta de Valor



4.5 Producto Mínimo Viable (PMV)

El Producto Mínimo Viable (PMV) es la versión mínima de un producto cuya cualidad principal se centra en satisfacer las necesidades de los clientes y resume todas las interacciones realizadas sobre los prototipos hasta llegar a su versión final (Sordo,2021). Para el presente modelo de negocio, se realizaron tres prototipos del aplicativo móvil y un flujograma que ejemplifica el uso del servicio. Es importante mencionar el énfasis que se le dio al diseño del aplicativo, ya que, su fácil uso es uno de los elementos diferenciadores del servicio a ofrecer. En tal sentido, se seleccionó al tercer prototipo del aplicativo móvil ya que incorpora mejoras sustanciales para los usuarios, como, por ejemplo: el proceso de inscripción de los usuarios; detalle de la dirección de entrega de los productos; opciones de interacción con usuario (inicio, ayuda, historial); lista desplegable con las opciones de mercados cercanos, mapa con la ruta y tiempo estimado de llegada del *shopper*.

En la Figura 24 se presenta el diagrama de flujo del servicio a ofrecer. El consumidor desea comprar frutas y verduras, entonces accede a nuestro servicio. El primer paso es la elección de sus productos, durante esta elección, el usuario podrá verificar los precios actualizados del día de cada producto, incluso podrá ver diferentes precios para un mismo producto, de acuerdo a su tamaño o variedad, de esta manera podrá elegir (en ciertos productos) si quiere los tamaños grande, mediano o pequeño, según corresponda.

Si el consumidor ya ha terminado de elegir sus productos y llega a un monto mínimo de compra de S/ 200, entonces puede continuar con el proceso para el pago. Caso contrario, tiene que seguir eligiendo productos y completar el monto mínimo de S/200. Una vez completado el monto mínimo puede pasar a pagar por sus productos y pagar los S/ 40 por el costo del servicio de *delivery*. Si está de acuerdo, ingresa sus datos de dirección de envío y persona de contacto, caso contrario, puede cancelar la compra. Finalmente, el usuario paga con tarjeta de crédito y esperará su pedido en la fecha y hora indicada.

Para el proceso de compra del *shopper* en el mercado mayorista, este irá con las listas correspondientes e irá comprando con los proveedores de frutas y verduras. De haber alguna duda o consulta, tanto el *shopper* como el usuario, tienen la opción de realizar una llamada o videollamada para las aclaraciones de compra correspondientes. Una vez completada la lista de productos, se lleva los productos para empaque y traslado a la casa del usuario.

La Figura 25 muestra la versión final del prototipo, la cual, permitirá a los usuarios acceder a realizar compras de frutas y verduras desde mercados mayoristas. En otras palabras, los usuarios pagarán un *fee* que les permita recibir en la comodidad de su hogar, frutas y verduras generando un ahorro en promedio del 40 % por compra realizada.

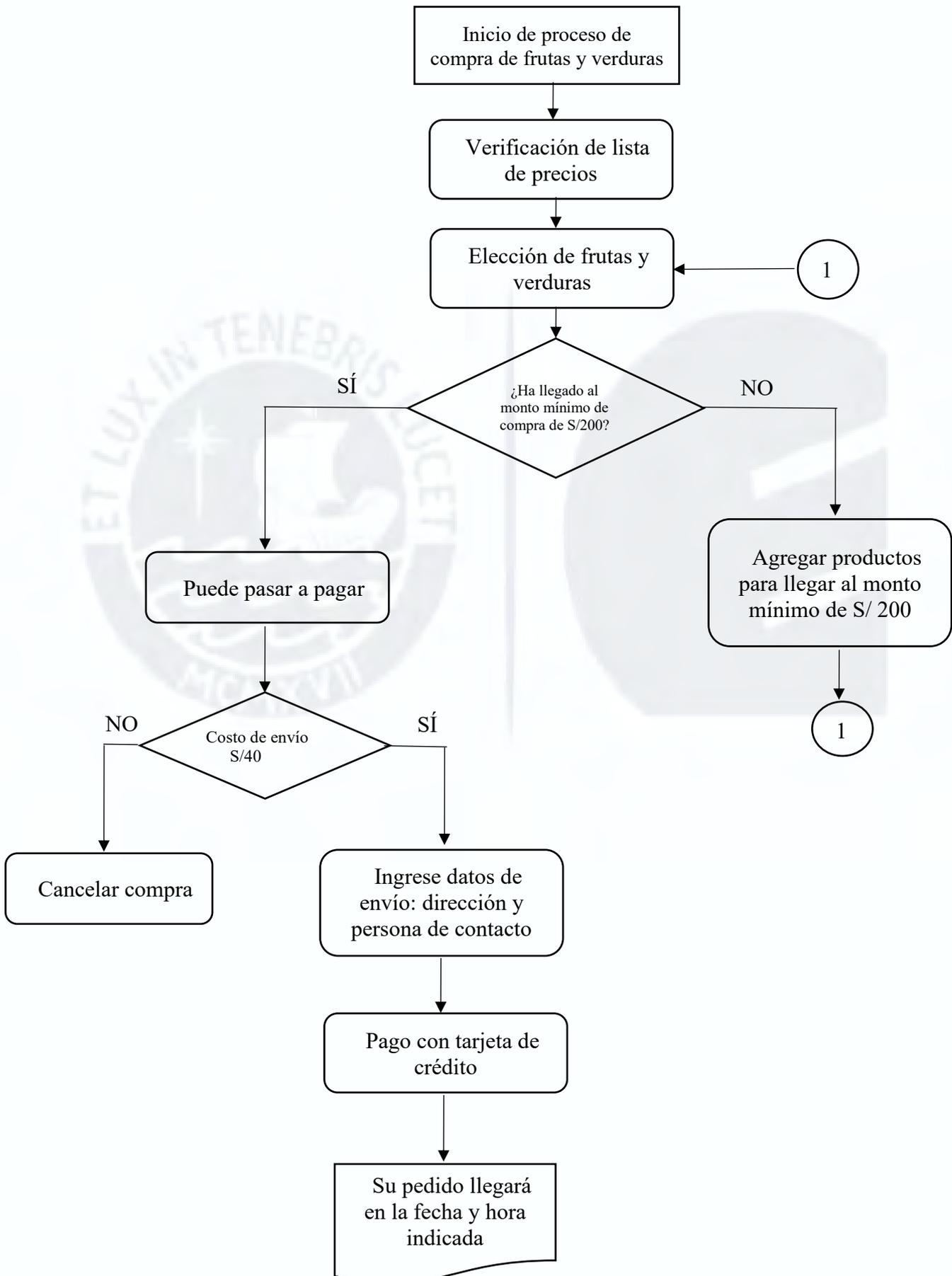
Figura 34

Tercera Versión del Prototipo de Solución



Figura 35

Diagrama de Flujo del Servicio a Ofrecer



Capítulo V: Modelo de Negocio

En el presente capítulo, se procederá a explicar el desarrollo del modelo de negocio (aplicativo de *Delivery Shop & Go*). En esta etapa, se planteará el funcionamiento del aplicativo con la ayuda del Lienzo Modelo de Negocios, posteriormente se analizará la idea en un análisis económico financiero para calcular la rentabilidad en base la TIR y VAN en un periodo de cinco años y, por último, se detallará la escalabilidad y sostenibilidad de la propuesta.

5.1 Lienzo Modelo de Negocio

La Figura 26, el Lienzo Modelo de Negocio se dará a conocer, a profundidad, la propuesta de negocio. Asimismo, se podrá evidenciar el análisis del lienzo.

Figura 36

Lienzo Modelo de Negocios



Nota: Adaptado de “Österwalder, Business Model Generation (2009)

Análisis Lienzo Modelo de Negocio: luego de revisar los componentes del BMC, se concluyó que la variable más importante de la propuesta de valor es el ahorro en precio. El ahorro que generará a las familias este tipo de servicio es de alto impacto ya que repercute en el presupuesto de gasto mensual. Las familias podrán generar ahorros del orden de 40%, aproximadamente, accediendo a la a la misma cantidad de frutas y verduras que compran usualmente o comprar una mayor cantidad.

Los componentes de estructura de costes y relación con los clientes son importantes; ya que, para el modelo de negocio, se encuentran relacionados directamente. Esta correlación entre ambos componentes nace a raíz de tener una aplicación creada de manera eficiente y que su funcionamiento sea continuo, sin percances.

El componente de fuentes de ingresos se considera que es el de mayor sensibilidad; ya que puede generar una sensación negativa en el cliente por el excesivo cobro al momento de usar el servicio. Para tener la seguridad de no caer en ese tipo de errores, se realizó un estudio de mercado de los aplicativos con funcionalidad similar al del modelo de negocio y se pudo definir un precio que se encuentre por debajo del competidor más cercano (*Cornershop*).

El componente de segmentación de clientes debe estar relacionado con los recursos claves; ya que los usuarios y usuarios potenciales deberán contar con características mínimas para poder utilizar la aplicación, principalmente asociados a la descarga, uso y pago del servicio mediante la aplicación.

Finalmente, este desarrollo de negocio se plantea lograr mediante una ronda de inversión; la cual permitirá recaudar capital y conseguir socios estratégicos.

5.2 Viabilidad del Modelo de Negocio

En cuanto a la viabilidad del modelo, el negocio generará un VAN de S/ 4'484,678 y una TIR de 42%. Estos resultados se calcularon en base a una proyección para los siguientes 10 años (2023 a 2032).

Ingresos: el universo total de hogares entre Lima Metropolitana y Callao, cuyo nivel socioeconómico (NSE) se encuentre entre el C y el A, es de 2,606,726 (INEI; 2022); los cuales están repartidos en un total de 50 distritos. La consolidación de la propuesta de solución *Shop&Go* se dará en dos fases.

La primera de ellas buscará atender a todos los distritos que se encuentren en una distancia promedio de 30 minutos respecto al almacén central; los cuales, una vez analizada la aplicación de *Google Maps*, suman un total de 20 distritos (Lima Centro, Ate, Breña, El Agustino, Jesus Maria, Breña, La Victoria, Lince, Magdalena, Pueblo Libre, Miraflores, Rímac, San Borja, San Isidro, San Juan de Lurigancho, San Luis, San Miguel, Santa Anita, Santiago de Surco y Surquillo) con 1,164,773 hogares por atender. Esta primera fase tendrá un tiempo de consolidación de tres años calendario, a partir del inicio de operaciones.

La segunda fase de la solución propuesta contempla una ampliación en la cantidad de distritos a atender pasando de 20 distritos (fase uno) a 39 distritos. Este incremento de mayor cobertura de mercado se basa en la consolidación de la empresa y su respectiva captura de capital para mejorar el proceso logístico de la misma. Los 19 distritos adicionales (Ancón, Barranco, Carabayllo, Chorrillos, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Juan de Miraflores, San Martín de Porres, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo, Callao Centro, Bellavista, Carmen de la Legua, La Perla, La Punta, Ventanilla y Mi Perú) aportan un total de 1,278,598 hogares nuevos a atender; los cuales se encuentran en un promedio de 45 a 60 minutos de distancia. Por lo tanto, a partir del cuarto año, el universo total de *Shop&Go* sería de 2,443,371 hogares.

Una vez definido el universo total de hogares para la propuesta de solución, corresponde explicar el siguiente nivel de segmentación de mercado. De acuerdo con el informe “Hogares que realizan sus compras de víveres de manera online” (Perú Retail; 2021); el 31% de los hogares de los distritos con NSE superior al medio, realizan las compras de sus

vivires de manera online (Supermercados, Mercados Tradicionales o Aplicaciones). Por lo tanto, para los primeros tres años, el mercado potencial de hogares será de 361,080 y, para los siguientes siete años, el mercado potencial de hogares será de 757,445.

Shop&Go planea iniciar sus operaciones con una captura de *Market Share* del 0.5%. Este porcentaje se basa en una estimación conservadora analizando el mercado actual y sus respectivos competidores. Respecto al crecimiento anual, se tomó como referencia el informe “Crecimiento Macroeconómico 2023-2026” (MEF; 2022); en el cual se espera un crecimiento sostenido de la economía peruana de 3.5% anual para los periodos del 2023 al 2026. Adicionalmente, se sabe que en el año cuatro, la empresa duplicará su porcentaje de participación de mercado; ya que se incrementará la cantidad de distritos atendidos de 20 a 39 (fase uno a fase dos). Según lo explicado previamente, el *market share* de la empresa crecerá en 0.1% de manera anual para los periodos del 2023 al 2025 (fase uno) y 0.2% anual para los periodos del 2026 al 2032 (fase dos). Por lo tanto, para el primer año de operaciones *Shop&Go* estima tener un *market share* de 0.5%; lo cual, traducido a número de hogares sería de 1,805 ($361,080 \text{ hogares} * 0.5\% \text{ de market share}$).

Ahora que se tiene el número de hogares atendidos para el primer año, y el criterio de proyección para los siguientes diez años de operación de *Shop&Go*, corresponde convertir el número de hogares a número de pedidos. Para llevar a cabo este cálculo se tomó como referencia el informe “Compras Anuales de Víveres de los Peruanos” (Perú Retail; 2020); en el cual se detalla que un hogar en promedio realiza la compra de sus víveres (presencial u online) cada 20 días o 18 veces al año. Por lo tanto, el número de pedidos que la empresa atendería en su primer año de operación sería de 32,497 ($1,805 \text{ hogares} * 18 \text{ compras anuales}$).

Finalmente, el costo del servicio que se le cargará a los clientes es de 40 soles; lo cual nos deja un total de ingresos de S/. 1.3MM en el primer año.

Egresos: se definió un total de ocho personas para la gestión de operaciones (compras, almacenado, acopio y despacho) con sueldo promedio de S/. 930. Adicionalmente, se contará con un total de seis personas para la gestión administrativa (comercial, seguridad, administración, sistemas con sueldo promedio de S/. 2,175 y un gerente general con sueldo de S/. 10,000). Finalmente, dentro de la partida de gastos fijos y variables se encuentra el alquiler de los camiones para el traslado (compras y despachos) con un costo de S/. 200 por recorrido; adicionalmente se encuentran los gastos de alquiler, luz, agua, mantenimiento de sistema y licencias informáticas por un total de S/. 24,000 mensuales.

El crecimiento del número de pedidos a entregar, en los próximos diez años, se dará por un aumento del *market share*; el cual ya fue explicado en la parte de ingresos. Al mismo tiempo, a partir del 4to año, la base del número total de hogares entre Lima Metropolitana y Callao se incrementa de 1,164,773 a 2,443,371 hogares, lo que significa incrementar el universo de 20 a 39 distritos.

5.3 Escalabilidad / Exponencialidad del Modelo de Negocio

El modelo de negocio de *Shop&Go* será escalable en el tiempo. *Shop&Go* está en la capacidad de poder multiplicar sus ingresos sin la necesidad de aumentar los costos (Negocios, 2018). La inversión monetaria requerida para la puesta en marcha es baja. Es decir, no se requiere de inversiones en maquinaria, equipos, oficinas, mobiliario, etc. para poder empezar con el proyecto. Asimismo, no se requiere de una planilla fija importante, ya que, el principal soporte es informático y será tercerizado. Por otro lado, la inversión en tiempo (horas- hombre) es baja y se concentra en el diseño del APP. El volumen de clientes que se puede generar versus la inversión de tiempo es sustancialmente mayor y recuperable en el corto plazo.

Catalogamos a *Shop&Go* como un negocio escalable porque cumple con algunas de estas características (Docusing, 2021):

- Capacidad de incrementar clientes (que usan aplicativos) y que no usan aplicativos (nuevos) sin necesidad de elevar costos fijos.
- Puede ir cambiando, aprendiendo y mejorando constantemente conforme se incrementa el uso de la aplicación.
- Búsqueda de estrategias de mejora a fin de que el proceso de compra sea sencillo, amigable, brinde confianza y sobre todo sea rápido.

Finalmente, según Juan Merodio en su publicación del 15 de abril del 2021 (<https://www.juanmerodio.com/ejemplos-de-negocios-escalables/>); se evidencia cuáles son algunos de los ejemplos de negocios escalables. En la Figura 27 detalla las cualidades de los siete negocios escalables con éxito. En dicha relación figura la creación de aplicaciones móviles, pero orientado a una necesidad por cubrir de tu público objetivo cubrir.

Figura 37

Siete Negocios Escalables de Éxito



Nota. Tomada de 7 Ejemplos de Negocios Escalables de Éxito, 2020

5.4 Sostenibilidad Social del Modelo de Negocio

De los 17 objetivos de desarrollo sostenible, podemos determinar que en el modelo de negocio presentado destacan dos de ellos: trabajo decente y crecimiento económico; así como la producción y consumo responsable. Respecto al primero, consideramos que la propuesta, generará empleos con mayores beneficios salariales que el mercado actual nacional y con mejores condiciones laborales de acuerdo a ley (reducción de la informalidad). Por otro lado, en lo que concierne al consumo responsable, podemos señalar que la propuesta ayudará a reducir el desperdicio de alimentos, promoviendo una mejor cadena de distribución de los productores hacia los consumidores finales más saludables. Esta gestión sostenible ayudará a que las ollas comunes, que están distribuidas en diferentes zonas de la ciudad, puedan generar un importante ahorro en sus costos de frutas y verduras para que los precios de los platos se reduzcan y más personas puedan alimentarse.

Para que un negocio sea socialmente sostenible, el modelo de negocio debe “reconsiderar la relación con los clientes, la cadena de suministro, las alianzas y la redefinición de productos, servicios y procesos desde una nueva perspectiva” (Mariano Prado Pomar, 2013). Un modelo de negocio sostenible debe estar en la capacidad de captar valor económico, pero también valor social para todas las partes interesadas (*stakeholders*). Esto en contraste al modelo de negocio tradicional que busca el valor solamente para los clientes y la empresa.

Del BMC podemos decir que es un negocio basado en:

- Propuesta de valor enfocada en un servicio sostenible y en valores sociales que claramente pueden llegar a dar una ventaja competitiva (ahorro de tiempo y dinero, confianza, calidad) con respecto a la competencia, por el posicionamiento en el mercado al que puede llegar y el estatus responsable con los clientes y la empresa.

- La relación por establecer con los clientes tiene como pilar las relaciones afectivas y son estos consumidores los que buscan cada vez más esa seguridad y confianza tras la marca de algún servicio nuevo. Esta relación con los clientes está basada en:
- Comunicación: información real a los clientes para transmitir seguridad y confianza. El marketing será responsable en todos los sentidos.
- La disponibilidad de información del servicio a través de canales digitales para una mejor interacción entre nosotros.
- Las alianzas estratégicas con socios clave también es otro punto importante para la sostenibilidad social de este modelo de negocio. Estableciendo una relación a largo plazo con los proveedores y una continua evaluación (social, RRHH y medioambiental) con ellos.
- Los empleados, basados en la Responsabilidad Social Empresarial, estarán en constante formación personal y profesional, además que debemos inspirar ese compromiso de ellos con los valores del servicio (misión, visión y valores).
- La comunidad a la que vamos a atender a través de marketing responsable y acción social estratégica conforme vayamos conociendo los perfiles correspondientes.
- Las actividades clave tienen como punto de partida la comunicación basada en la difusión de la Responsabilidad Social Empresarial en el cual las relaciones con los distintos grupos de interés harán que sean protagonistas en las decisiones que se tengan que tomar.
- La diferenciación del servicio a ofrecer y la marca a través de valores (seguridad, confianza y calidad al comprar tus productos con nosotros).
- Finalmente, creemos que la evaluación continua del servicio y los proveedores es clave para la sostenibilidad del negocio, así como la implantación de sistemas de gestión de calidad para la mejora continua.

Capítulo 6: Solución Deseable, Viable y Factible

6.1 Viabilidad de la Deseabilidad de la Solución

En este capítulo se mostrarán los resultados obtenidos de la validación de los componentes correspondientes a la propuesta y al modelo de negocio. En esta etapa, se indicará las acciones realizadas para la deseabilidad de la solución, a través del planteamiento de hipótesis y resultados del experimento; la factibilidad de la solución, detallada en el plan de marketing y plan de operaciones; y finalmente la viabilidad de la solución, presentando el presupuesto de inversión y análisis financiero proyectado.

6.1.1 Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución

Para poder validar la deseabilidad de la solución, se elaboraron hipótesis, las cuales fueron ordenadas de acuerdo a la valoración que el consumidor le otorgó teniendo como base la propuesta de valor. En este caso, se analizó principalmente las características que el consumidor más valora (del 1 al 10) al momento de realizar la compra de sus víveres, siendo 1 lo que menos valora y 10 lo que más valora.

Una vez realizada la primera valoración, se procedió a ordenar las hipótesis con la finalidad de asignar una priorización para luego poder validarlas. Asimismo, se realizó un cuadro de pruebas, los cuales ayudaron a presentar, de manera sencilla, las hipótesis. Para medir los datos, se realizaron entrevistas a consumidores, quienes pudieron verificar si las características funcionales de la aplicación podrían ser aceptadas y sobre todo si lograra satisfacer sus necesidades, validando el modelo de negocio que se propone. Finalmente, con estos datos se podrá determinar la validez de las hipótesis planteadas.

En la Tabla 20 se muestran las hipótesis iniciales, planteadas para el consumidor, y su valoración inicial. En base a las entrevistas realizadas, la mayor valoración la tiene el precio, es decir, el monto que van a destinar para la compra de frutas y verduras es así que al monto

mínimo de compra propuesto de S/. 200 se le asigna una valoración promedio de 9 y al costo del *delivery* de S/ 40 una valoración de 8.

Tabla 20

Valoración de las Hipótesis Iniciales del Consumidor

| Hipótesis Iniciales | Valoración |
|--|-------------------|
| La opción de verificar el ahorro que están teniendo comparado con comprar en el supermercado. | 10 |
| A los consumidores les gustaría saber la hora a la que llegará su pedido a casa. | 9 |
| La opción de conocer los mejores precios del día será de mucha utilidad para los consumidores. | 9 |
| Lista personalizada con los productos frecuentes que compra el consumidor será de mucha utilidad. | 8 |
| La característica de tener que realizar una compra mínima de S/200 tendría aceptación entre los consumidores. | 8 |
| El diseño de una aplicación fácil y adaptable de usar será de mucha comodidad para los clientes. | 8 |
| La opción de videollamada para verificar la calidad de los productos no sería tan importante para los consumidores | 7 |

En la Tabla 21 se muestra el cuadro de prueba que se utilizaron para validar las hipótesis de consumidor. Luego de realizar la prueba y la medida establecida, el criterio de evaluación para ambas hipótesis será que el 80% de los encuestados y entrevistados digan que los precios indicados en las hipótesis son aceptables.

Tabla 21*Prueba del Consumidor para la Validación de Hipótesis*

| Hipótesis | Prueba | Medida | Criterios |
|---|--|--|--|
| Creemos que, dado que la mayoría de los consumidores realiza, en promedio, sus compras de frutas y verduras cada 2 semanas, estarían dispuestos a realizar una compra mínima de S/.200. | Verificando el MVP, el consumidor podrá elegir la cantidad de frutas y verduras que podrá tener con la compra mínima de S/.200 | La pregunta será: ¿Le parece adecuado que el monto de compras mínimo sea de S/.200? | El 80% digan que es un precio mínimo de compra adecuado. |
| Creemos que los consumidores estarían dispuestos a pagar un costo de S/40 por el servicio de comprarles frutas y verduras de un mercado mayorista y recibirlos en su casa. | El consumidor podrá verificar, interactuando con el MVP, el costo de llevar todas las frutas y verduras hasta su casa | Se le preguntará: ¿Qué le parece el precio del <i>delivery</i> desde el mercado mayorista? | Que el 80% diga que le parece razonable. |

6.1.2 Experimento para Validar las Hipótesis

La validación de las hipótesis se realizó presentando el MVP al consumidor con el objetivo de que interactúe con él al momento de realizar una compra. Luego de presentado el MVP, se realizaron entrevistas a los consumidores y se anotaron sus opiniones respecto a la solución que se les ha presentado, con lo cual, se podrá evaluar los resultados a través de las medidas establecidas. Finalmente, para validar las hipótesis se utilizaron tarjetas de aprendizaje, con lo que se pudo detallar el aprendizaje validado. En la Figura 28 se muestra el MVP que se presentó a los consumidores para su validación.

Figura 38

Pantallas de Interacción con el Consumidor



Posteriormente, en la Tabla 22 se puede apreciar las preguntas utilizadas para validar la solución, las cuales, se realizaron en entrevistas a los consumidores. El objetivo de estas preguntas es comprobar si las hipótesis planteadas podrían ser aceptadas y adecuadas para el consumidor.

Tabla 22*Preguntas al Consumidor para la Validación de la Solución*

| Preguntas | Objetivo |
|--|---|
| ¿Le parece adecuado que el monto de compras mínimo sea de S/.200? | Comprobar si el monto mínimo de pedido es aceptable para los consumidores |
| ¿Qué le parece el precio del <i>delivery</i> desde el mercado mayorista? | Verificar si los usuarios consideran adecuado el costo de servicio. |

Luego de la presentación del producto mínimo viable a las 16 personas que fueron entrevistadas, se obtuvo los siguientes resultados de las encuestas. Con relación al monto mínimo de compras, el 87.5% indican que es un monto aceptable y se encuentra en el promedio de una compra de víveres según la frecuencia. Asimismo, en el mismo porcentaje, indicaron que estarían dispuestos a pagar el costo del *delivery* por obtener frutas y verduras de un mercado mayorista.

En la Tabla 23 se detallan las tarjetas de aprendizaje con las hipótesis iniciales, las cuales, se elaboraron con los resultados obtenidos en las entrevistas y que ayudarán a mejorar el MVP, así como la propuesta de valor del modelo de negocio.

Con dicho resumen del aprendizaje validado, se realizaron las mejoras del MVP y la propuesta de valor del negocio.

6.2 Validación de la Factibilidad de la Solución

6.2.1 Plan de Mercadeo

6.2.1.1 Segmento de Mercado: Con el objetivo de realizar una adecuada estimación del mercado meta, se segmentó el mercado bajo los siguientes criterios:

- Demográfico: de acuerdo al informe emitido por el INEI sobre la densidad poblacional del Perú en el año 2020 (INEI, mayo 2020); en Lima Metropolitana y Callao existen un total de 2,606,726 de hogares repartidos entre 50 distritos.

Tabla 23*Tarjeta de Aprendizaje del Consumidor*

| Hipótesis | Observación | Aprendizaje | Acciones |
|---|---|---|--|
| Creemos que, dado que la mayoría de los consumidores realiza, en promedio, sus compras de frutas y verduras cada 2 semanas, estarían dispuestos a realizar una compra mínima de S/.200. | 14 personas de las 16 entrevistadas indicaron que el monto mínimo de compra es aceptable | Los consumidores se adecúan a sus hábitos de consumo y es importante conocer un monto referencial de consumo | Se mostrará en la aplicación el monto mínimo de pedido para el consumidor |
| Creemos que los consumidores estarían dispuestos a pagar un costo de S/40 por el servicio de comprarles frutas y verduras de un mercado mayorista y recibirlos en su casa. | 14 de las 16 personas entrevistadas indicaron que estarían dispuestas a pagar un costo de S/40 por <i>delivery</i> del mercado mayorista. | Lo más valioso de este aprendizaje es que el consumidor está dispuesto a pagar por un servicio que le parece conveniente. | Se implementará en la aplicación el monto del costo del servicio de traslado de los productos. |

Todo hogar tiene la necesidad de realizar compras de frutas y verduras para su consumo; sin embargo, no todos los hogares ejecutan estas compras mediante el canal online. Es por ello que, tomando como referencia el artículo publicado en Ecommerce News (septiembre 2021), la segmentación de hogares que realizan sus compras de supermercado mediante el canal online es del 31%. Otro factor importante a considerar en nuestro segmento de clientes es la frecuencia de compra de frutas y verduras mediante el canal online. Para ello se toma en consideración un estudio realizado por Perú Retail (septiembre 2021); en el cual se concluye que los hogares en el Perú realizan compras de víveres cada 20 días (1.5x por mes o 18x por año).

Los hogares suelen estar conformados por hombres y mujeres, entre 28 a 55 años, jóvenes casados, solteros, convivientes, divorciados, sin hijos o con hijos en etapa escolar. Asimismo, cuentan con una profesión y forman parte de la población económicamente activa, realizan trabajo presencial o híbrido, forma parte de la generación X e Y (*millennials*).

- Socioeconómico: respecto a los niveles socioeconómicos, se tuvo en consideración dos variables: aquellas personas o miembros de familia quienes usan aplicativos móviles para realizar compras y las personas que cuentan con los ingresos necesarios para realizar compras, de manera virtual, con un ticket promedio de S/.200 a S/.300 soles. Teniendo en consideración estas variables, los NSE a considerar son el A, B, C. El NSE “A” se caracteriza por usar constantemente dispositivos móviles y percibe un ingreso mensual de S/. 12,647.00 y sus gastos representan el 58% de sus ingresos. El NSE “B” se caracteriza por llevar una vida saludable, un ingreso de S/. 6,130.00 y sus gastos representan el 70 % de sus ingresos. Finalmente, el NSE C, es una población principalmente *Millennial*, con uso intensivo de tecnología y aplicativos móviles, un ingreso de S/.3,190.00 y sus gastos representan el 82 % de sus ingresos. (Ipsos,2022).

- Geográficas: en Lima y Callao existen un total de 50 distritos. En la primera fase del proyecto, se atenderán 20 distritos los cuales se encuentran a una distancia de 30 minutos con respecto al centro de distribución, destacando los distritos de Ate, San Juan de Lurigancho, Santiago de Surco, Lima centro, Santa Anita y La Victoria. En una segunda etapa en incrementaran 19 distritos los cuales se encuentran a una distancia de 30 minutos a una hora de distancia destacando: San Martín de Porres, Villa María del Triunfo, Villa el Salvador, San Juan de Lurigancho.

- Psicográficas: respecto a los rasgos de personalidad, estilos de vida, intereses y anhelos, el segmento objetivo se caracteriza por ser personas extrovertidas, divertidas, alegres y con mucha interacción con diferentes grupos de amigos, familia, grupos de trabajo y de

colegio. Hacen uso intensivo de equipos electrónicos, realizan compras virtuales, en supermercados y en establecimientos ya posicionados en el mercado. Alta interacción en redes sociales, y otros medios que les permiten interactuar con una amplia red de contactos. Generalmente, son profesionales en constante crecimiento, que buscan estar actualizados y en constante capacitación. Asimismo, son personas que interactúan activamente con sus hijos, los cuales, reciben información de toda índole y demandan de dichos productos a través de medios electrónicos. Finalmente, y a pesar de que cuentan con poder adquisitivo, son conscientes del incremento de precios en diferentes productos, por lo que buscan alternativas de ahorro en productos de primera necesidad.

6.2.1.2 Ventas y Marketing: la estrategia general de Shop & Go será la de enfoque o segmentación. A través de una plataforma digital, se busca ofrecer productos de primera necesidad (frutas y verduras) a precios menores respecto a los supermercados, de buena calidad y con tiempos de entrega no mayores a 24 horas de efectuado el pedido y procesado el pago. Para poder obtener precios bajos, las frutas y verduras serán adquiridos en mercados mayoristas y luego serán distribuidos al cliente final. Los esfuerzos de marketing irán dirigidos a un segmento específico, cuyo perfil está conformado por aquellas personas que usan y realizan compras a través de aplicativos móviles o páginas web y las compras del hogar son realizadas en supermercados, ya sea de manera presencial o virtual. Dada la coyuntura actual, un gran sector de la población está en búsqueda constante de precios bajos en los productos de primera necesidad. De acuerdo a un estudio de Ipsos Perú, el 47% de las personas optaría por comprar en mercados mayoristas y 40% en mercados de barrio (Gestion,2022). Shop & Go ofrecerá productos de primera necesidad, a precios bajos y brindará el servicio de traslado de dichos productos a los hogares. Este servicio no es ofrecido por ninguna empresa, por lo tanto, es un nicho sin ningún competidor. Asimismo, existen clientes y hogares que busquen generar ahorros en las compras del hogar y simultáneamente

prefieren evitar ir al supermercado o al mercado mayorista para poder generar dichos ahorros. El servicio a ofrecer no será masivo y no estará dirigido a toda la población dado que se busca satisfacer de la mejor manera las necesidades de un segmento concreto de la población, el cual quiere plazos de entregas rápidos y productos de calidad.

Shop & Go tiene por objetivo posicionarse como una solución que se preocupa por la economía de las familias y que busca ofrecer productos de primera necesidad al menor precio y en la puerta de tu hogar. En este sentido, los objetivos están alineados con un crecimiento constante en tiempo sin sacrificar los tiempos de entrega y la calidad de los productos. En la Tabla 24 se plantean los objetivos de marketing para *Shop & Go*:

Tabla 24

Objetivos de Marketing

| Ítem | Objetivos |
|------|--|
| 1 | Alcanzar 2500 usuarios en los dos primeros años de operación. |
| 2 | Establecer campañas de publicidad en redes sociales durante los dos primeros años. |
| 3 | Alcanzar al cierre del segundo año de operación el 1% de participación de mercado. (3,600 hogares) |
| 4 | Capturar un 0.25% de <i>Market Share</i> anualmente. |
| 5 | Ampliar la cobertura de reparto de 20 a 39 distritos en Lima y Callao en el cuarto año. |
| 6 | Posicionarse como la primera empresa que ofrece frutas y verduras al menor precio vía delivery. |
| 7 | Alcanzar una participación de mercado de 5 % en el año diez de operación (37,800 hogares). |

Análisis de Futuros Competidores Directos e Indirectos. Actualmente, no existe un aplicativo móvil que ofrezca el servicio de reparto de frutas y verduras, obtenidos directamente desde mercados mayoristas y eliminando los intermediarios de la cadena de distribución. De esta manera, se obtendrían precios menores respecto a los supermercados y otros aplicativos que ofrecen este servicio. No obstante, existen plataformas que brindan un servicio similar y podría catalogarse como competencia. En la Tabla 25 se detalla las principales características de aquellas empresas que ofrecen un servicio similar al de Shop & Go. Se desagregó por supermercados, aplicativos de compras y supermercados en línea.

Política de Precios. El precio por cada pedido fue establecido en S/. 40.00 teniendo en consideración una compra mínima de S/.200.00. Debido a que se ofrecerán productos de primera necesidad y considerando el alza generalizada de precios, el factor precio es relevante para que el cliente perciba un ahorro sustancial en su compra. Asimismo, se trata de un modelo de negocio basado en volumen y de alta rotación. Por tanto, con el precio en mención se requieren de 2,000 pedidos mensuales a fin de cubrir los gastos fijos de dicho periodo.

Marketing Mix. Con la finalidad de poder alcanzar los objetivos de ventas y de participación de mercado, se desarrolló el *marketing mix* para Shop & Go.

Producto. El servicio consiste en ofrecer productos de primera necesidad (frutas y verduras) generando un ahorro promedio del 40 % con respecto a los precios en supermercados. Los clientes podrán realizar sus pedidos a través de aplicativos móviles para posteriormente puedan recibirlos en su domicilio. Los plazos de entrega se realizarán luego de las 24 horas de generarse y cancelarse el pedido. Para generar dichos ahorros, se adquirirán los productos en mercados mayoristas. Con el presente servicio, se satisfacen tres necesidades: ahorros del 40 % en frutas y verduras, adquirir productos de buena calidad, recibir los productos en un plazo no mayor a 24 horas.

Precio. Se asignó un precio de S/. 40 por pedido. Este precio está sujeto a una compra mínima de S/. 200.00 con el objetivo de cubrir los costos asociados a la operación. Dado que los productos son de primera necesidad y el objetivo es generar el máximo ahorro en la compra total, se determinó un valor que permita cubrir el costo promedio de despacho por pedido (S/. 20.00) y que se encuentre en el rango de precios que ofrece Cornershop; empresa que brinda un servicio diferenciado, pero a un precio es alto. Otras consideraciones es que la descarga del APP será gratuita, no se cobrará una membresía y permitirá que el usuario pueda interactuar por dicho aplicativo.



Plaza. Para que los clientes puedan realizar sus pedidos, se requiere de un dispositivo inteligente, teléfono móvil o *tablet*. En ese sentido, Shop &Go estará disponible en *Play Store*, plataforma de descargas asociado al sistema operativo *Android* y en *Apple Store*, asociado a dispositivos *Apple*. Como se mencionó anteriormente, la descarga del APP no tendrá ningún costo y será de fácil uso. Si bien el dispositivo se puede descargar en cualquier parte del Perú y del mundo, su uso estará limitado a Lima Metropolitana y Callao.

Promoción. La principal herramienta para promocionar el servicio y, por ende, el APP, es a través de redes sociales, de las cuales destacan: *Facebook*, *Instagram* y *Tik Tok*. En tal sentido, Shop & Go tiene presupuestado una inversión en marketing y publicidad equivalente al 10% de sus ventas anuales, es decir, S/.118,000.00 al año. Esta inversión principalmente está dirigida en agencias de marketing y publicidad, quienes se encargan de dirigir, interactuar y publicitar en las redes sociales de Shop & Go. De esta manera, se pretende generar nuevos clientes e interacciones con el público haciendo la plataforma más conocida y utilizada. Los dos primeros años de operación estarán concentrados en este tipo de promoción, para posteriormente, incorporar otras herramientas como paneles publicitarios, diarios digitales, etc.

Ventas: El plan de ventas de la empresa se dará de manera escalonada en dos fases. Esta decisión tiene como principal fundamento la zona de cobertura asociados a de tiempo, costo, y de atención de los pedidos. A continuación, se detalla las dos fases del plan de ventas de la empresa:

- Fase 1: durante los primeros tres años, la empresa se enfocará a atender un total de 20 distritos; los cuales se encuentran a una distancia de 30 a 40 minutos desde el almacén principal en Santa Anita. Por lo tanto, nuestro tamaño de mercado, durante este periodo, será de 1,164,773 hogares (45% del total de hogares en lima y callao).

- Fase 2: a partir del cuarto año, la empresa pronostica incrementar la cantidad de distritos a atender pasando de 20 a 39 distritos. Estos 19 distritos adicionales representan aquellos cuya distancia respecto al almacén principal en Santa Anita es de 45 a 60 minutos. Al igual que los distritos, el tamaño de mercado también se ve incrementado pasando de 1,164,773 hogares (45% del total) a 2,443,371 hogares (94% del total).

Finalmente, existen un total de 11 distritos o 163,355 hogares que no serían atendidos por la empresa; ya que su distancia respecto al almacén principal (Santa Anita) es superior a los 60 minutos. Una vez sustentado las fases del plan de ventas de la empresa, corresponde detallar el porcentaje de *market share* con el cual estaría iniciando operaciones y su respectivo crecimiento anual. Shop&Go estima iniciar sus operaciones con un total de 0.5% de participación sobre el total de hogares que comprarían sus frutas y verduras mediante el canal online.

Ejemplo: durante el año 1 el universo total de hogares es de 1,164,773 hogares; de los cuales un 31% compra frutas y verduras de manera online, es decir 361,080 hogares. Finalmente, la empresa, durante el 1er año estaría atendiendo a un total de 1,805 hogares (0.5% de los 361,080 hogares). El crecimiento de *market share* anual de la empresa será de 0.1% anual durante los periodos del 2023 al 2025 y de 0.2% anual durante los periodos del 2026 al 2032, llegando a un total de 3% en el año 10 de iniciada las operaciones. Otro factor importante a considerar en la proyección de ventas es la frecuencia de compras de frutas y verduras que realizarán los hogares. Para ello, se toma el estudio realizado por Perú *Retail*; en el cual se concluye que los hogares en el Perú realizan compras de víveres cada 20 días (1.5x por mes o 18x por año). Este factor permitirá convertir el número de hogares a número de compras a atender. Por ejemplo, durante el primer año se estima que la empresa atenderá a 1,805 hogares; este número de hogares representa un total de 32,497 compras (1,805 hogares por 18 compras anuales) que la compañía debe de atender.

La última variable a considerar en la proyección de ventas es el precio promedio por el servicio. Para el caso del servicio propuesto, se estima que el precio por traslado será de S/. 40. Este precio incorpora el trabajo de realizar las compras en el mercado mayorista y entregar los productos en el domicilio de los clientes.

A continuación, se detalla la proyección de ingresos del año uno al año diez de la empresa. En la Tabla 26 se puede apreciar que las variables fijas son el 31% de clientes que realizan sus compras de víveres de manera online, la frecuencia de compra anual de los hogares en 18 veces y el precio del servicio por cada compra de S/. 40. La variable del #Hogares Total también se podría considerar fija; ya que solo varía del año tres al año cuatro; fecha en la cual se pasa de la fase uno del plan de ventas a la fase dos (20 distritos a 39 distritos a atender). La única variable que no es constante en el plan de ventas es el porcentaje de *market share*. Finalmente, los ingresos de la compañía crecen de S/. 1.3MM a S/. 16.4MM en diez años.

Tabla 26*Plan de Ventas Propuesta Shop&Go*

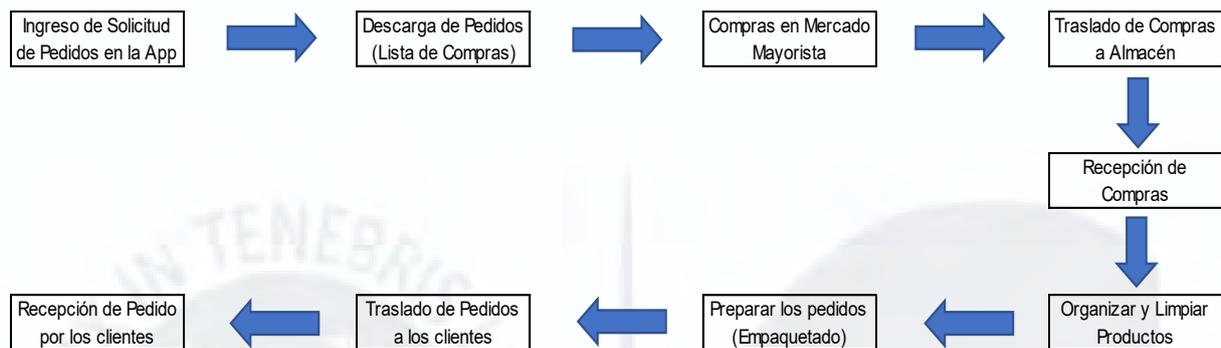
| | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 | 2032 |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| # Hogares Total | 1,164,773 | 1,164,773 | 1,164,773 | 2,443,371 | 2,443,371 | 2,443,371 | 2,443,371 | 2,443,371 | 2,443,371 | 2,443,371 |
| % Hogares Compran Mercado Online | 31% | 31% | 31% | 31% | 31% | 31% | 31% | 31% | 31% | 31% |
| # Hogares Potenciales | 361,080 | 361,080 | 361,080 | 757,445 | 757,445 | 757,445 | 757,445 | 757,445 | 757,445 | 757,445 |
| % Market Share Estimado | 0.5% | 0.6% | 0.7% | 1.4% | 1.7% | 1.9% | 2.1% | 2.3% | 2.5% | 3.0% |
| Total Compras | 1,805 | 2,166 | 2,528 | 10,604 | 12,877 | 14,391 | 15,906 | 17,421 | 18,936 | 22,723 |
| Frecuencia de Compras Anuales | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 |
| Total Compras en Shop & Go | 32,497 | 38,997 | 45,496 | 190,876 | 231,778 | 259,046 | 286,314 | 313,582 | 340,850 | 409,020 |
| Ingreso por Servicio | S/. 40 | S/. 40 | S/. 40 | S/. 40 | S/. 40 |
| Ingreso Anual Promedio | S/1,299,887 | S/1,559,864 | S/1,819,841 | S/7,635,046 | S/9,271,127 | S/10,361,848 | S/11,452,569 | S/12,543,289 | S/13,634,010 | S/16,360,812 |

6.2.2 Plan de Operaciones

Para la puesta en marcha de la operación; se identificaron un total de nueve procesos que cubren la gestión integral de las operaciones y que se grafican en la Figura 29.

Figura 39

Diseño de Procesos de la Propuesta Shop&Go



En el diagrama de procesos se puede apreciar como entrada el pedido realizado por el cliente y como salida la recepción del mismo. Para llevar a cabo este objetivo se han desarrollado una serie de subprocesos; los cuales se describen a continuación:

Ingreso de Solicitud de Pedidos en la APP: en este proceso, el cliente ingresa con su usuario y contraseña a la aplicación y procede a seleccionar su lista de productos que desea recibir por parte de Shop&Go. La empresa acepta el ingreso de solicitudes de pedido de las 00:00 hasta las 23:59 horas; ya que las compras se realizan en la mañana del siguiente día.

Descarga de Pedidos (lista de compras): el equipo administrativo de Shop&Go, durante las primeras horas de la mañana (07:00 a 08:00 horas) realizan el trabajo de descarga de todos los pedidos recibidos en la aplicación para luego consolidarlos en una sola lista que se entregará a los responsables de ejecutar las compras en el mercado mayorista.

Compras en Mercado: la empresa cuenta con personal dedicado exclusivamente a la labor de trasladarse desde el almacén central hasta el mercado mayorista, encontrar la mejor opción de compra (economía de escala: Menor costo por Mayor Volumen) y, finalmente, coordinar

con la empresa tercerizada el traslado de las compras desde el mercado mayorista al almacén central. Todo el desarrollo de este proceso se realiza entre las 08:30 a 10:30 horas.

Traslado de Compras a Almacén: este proceso hace referencia a la labor de la empresa tercerizada; la cual se encargará de cargar las compras en sus camiones y llevarlas desde el mercado mayorista hasta el almacén central en Santa Anita. Este proceso debe de realizarse entre las 10:30 a 11:00 horas.

Recepción de Compras: en este proceso interviene el equipo de almacén de la empresa; el cual está encargado de recepcionar los pedidos y validar que las cantidades entre la lista de compras y lo recibido sean iguales. Este proceso debe de realizarse entre las 11:00 a 11:30 horas.

Organizar y Limpiar Productos: en este proceso el equipo de almacén es el responsable; el cual, una vez recepcionadas las compras, proceden a organizarlas en sus respectivos estantes (cada fruta y verdura tendrá un estante) para que, finalmente, puedan recibir una limpieza con agua limpia. Este proceso debe de realizarse entre 11:30 a 12:00 horas.

Preparar los Pedidos: este proceso hace referencia a la labor del personal de acopio; el cual, una vez que los productos están almacenados y limpios, procede a preparar los pedidos en sus respectivos empaques de acuerdo a la lista de pedidos inicial (proceso uno). Esta actividad debe de realizarse entre las 12:00 a 13:00 horas.

Traslado de Pedidos: en este proceso las personas responsables son los operarios de la empresa tercerizada; los cuales, tienen la responsabilidad de validar que los pedidos que cargan en sus camiones coinciden con los pedidos realizados por los clientes (proceso uno). Adicionalmente, también son responsables de entregar los pedidos a los clientes en la puerta de sus domicilios solicitando la firma del cargo correspondiente. Esta actividad debe de realizarse entre las 14:00 a las 20:00 horas.

Recepción de Pedidos: este último proceso hace referencia a los operarios de la empresa tercerizada; los cuales serán los responsables de entregar los pedidos a los clientes y haciéndoles firmar el respectivo cargo como validación de su recepción. Esta actividad debe de realizarse entre las 14:00 a las 20:00 horas.

Una vez explicado los procesos relacionados a la operación de la propuesta Shop&Go. En la Tabla 27 se procede detallar los gastos asociados a personal y administración; los cuales permitirán llevar a cabo con éxito el servicio hacia los clientes.

El detalle de las posiciones requeridas y la cantidad de personal en cada posición se pudieron obtener gracias una entrevista con el empresario Diego Caravedo; el cual tiene una amplia experiencia como emprendedor en el rubro de logística de almacenes y distribución.

Personal de Compras: se vio por conveniente asignar un total de dos personas; ya que las negociaciones de precios y cantidades de compra se realizan por volumen. Una persona se encarga de las compras de verduras y otra persona se encarga de las compras de frutas. Finalmente, ambas personas coordinan con la empresa tercerizada para el traslado del mercado mayorista al almacén central en Santa Anita. Cada persona del área de compras tendrá un sueldo de S/.930.

Personal de Almacén: se asignó un total de dos personas; ya que una de las personas estará encargada de organizar y limpiar las verduras; mientras que la otra persona estará encargada de organizar y limpiar las frutas. Ambas personas también son responsables de la recepción de las compras de los productos que tienen a cargo. Cada persona del área de almacén tendrá un sueldo de S/.930.

Personal de Acopio: se recomendó utilizar una fórmula en base a la experiencia de Diego Caravedo en el manejo de sus almacenes. Esta fórmula asume que una persona puede preparar (seleccionar y separar en bolsas) un pedido en su empaque en un plazo de cinco minutos. Por lo tanto, una persona, en una jornada de cuatro horas puede preparar un total 48

pedidos. Finalmente, para conocer la cantidad de personal requerido cada año se utiliza la siguiente fórmula: $((\text{Total de Compras} / 360 \text{ días}) / 48 \text{ pedidos})$. Cada persona del área de acopio tendrá un sueldo de S/.930.

Personal de Despacho: se asignó un total de dos personas; ya que una de las personas estará encargada de organizar y validar los despachos a los camiones de las verduras; mientras que la otra persona estará encargada de organizar y validar los despachos de las frutas. Cada persona del área de despacho tendrá un sueldo de S/.930.

Personal de Comercial y Marketing, de Administración y de Sistemas: se asignó tener una persona para cada área previamente mencionada; ya que, por el *core* del negocio, el principal esfuerzo en personal debe de ser destinado a operaciones. Cada persona de estas áreas mencionadas tendrá un sueldo de S/.2,500.

Personal de Seguridad: la empresa estima tener una persona de manera constante (24 horas) para la seguridad del almacén central en Santa Anita. Por ello, se calcula un total de tres personas con horarios rotativos de ocho horas cada una para que puedan cubrir el día completo de guardianía. Cada persona del área de seguridad tendrá un sueldo de S/.1,200.

Gerente General: la empresa estima tener un líder que pueda gestionar todas las áreas de la compañía y maneje de forma adecuada el personal que las conforman. Adicionalmente, esta persona debe de contar con experiencia y trayectoria en rubros y cargos similares; es por este motivo que el sueldo asignado para esta posición es de S/. 10,000.

Requerimiento de Número de Camiones: al igual que se hizo con el personal de despacho, se determinó utilizar una fórmula para calcular el número de camiones necesarios para la fase de Compras y la fase de Despacho. Para la fase de compras, se tiene que considerar un estimado de 20kg por pedido de cliente y, al mismo tiempo, se tiene que considerar que un camión de la empresa tercerizada puede trasladar hasta 3,000kg. Por lo tanto, para calcular el número de camiones de esta fase, se aplica la siguiente fórmula: $((\text{Total$

Pedidos * 20kg) / 3,000kg). Para la fase de despachos, se tiene que considerar que cada camión (tercerizado) puede realizar un total de 20 entregas en un rango de 6 horas. Por lo tanto, para calcular el número de camiones de esta fase se aplica la siguiente fórmula: (Total Pedidos / 20 pedidos). Finalmente, para el proceso de traslado del mercado mayorista al almacén; el costo por camión es de S/. 200 y, para el proceso de reparto a clientes, el costo por camión es de S/. 400 (incluye chofer, ayudante y gasolina).

Gastos Fijos: el gasto de marketing y publicidad se calcula en base a una ratio. Este porcentaje es del 10% sobre los ingresos de manera constante durante 10 años. El alquiler del almacén central de 400 metros cuadrados ubicado en Santa Anita es de S/. 20,000 mensuales. Los gastos de luz, agua e internet; así como los gastos de mantenimiento de app y web, representan un total de S/. 1,500 mensuales. Finalmente, se estima un gasto mensual de S/. 1,000 para el pago de las licencias informáticas.

6.3 Validación de la Viabilidad de la Solución

6.3.1 Presupuesto de Inversión

A continuación, se procederá a detallar las variables que se tomaron en cuenta para el presupuesto de inversión.

Desarrollo de App o Página Web: el monto colocado como inversión para el desarrollo de la App o Web de la solución *Shop&Go* fue proporcionado por un especialista en TI; el cual determinó dicha cifra en base a los *Sprints* (presentados en el capítulo IV) y a la explicación del funcionamiento esperado. Por lo tanto, el costo de desarrollar la App o Web es de \$20,000.

Implementación de Oficinas y Almacenes: el monto estimado para la implementación de los lugares de trabajo de los empleados fue proporcionado por un especialista en emprendimientos de similares características a la solución *Shop&Go*. Por lo tanto, el monto de inversión para esta variable es de S/. 50,000.

| | | | | | | | | | | |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| # Kg por Camión | 3,000 | 3,000 | 3,000 | 3,000 | 3,000 | 3,000 | 3,000 | 3,000 | 3,000 | 3,000 |
| # Camiones – Compras | 217 | 260 | 303 | 1,273 | 1,545 | 1,727 | 1,909 | 2,091 | 2,272 | 2,727 |
| # Pedidos por Camión | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| # Camiones - Despachos | 1,625 | 1,950 | 2,275 | 9,544 | 11,589 | 12,952 | 14,316 | 15,679 | 17,043 | 20,451 |
| Costo por Camión - Traslado a Almacén | S/. 200 |
| Costo por Camión - Reparto a Clientes | S/. 400 |
| Costo Total de Alquiler de Camiones | S/. 693,273 | S/. 831,927 | S/. 970,582 | S/. 4,072,024 | S/. 4,944,601 | S/. 5,526,319 | S/. 6,108,037 | S/6,689,754 | S/7,271,472 | S/ 8,725,767 |
| Gasto de Marketing y Publicidad | S/ 129,989 | S/155,986 | S/. 181,984 | S/. 763,505 | S/. 927,113 | S/ 1,036,185 | S/. 1,145,257 | S/. 1,254,329 | S/. 1,363,401 | S/. 1,636,081 |
| Alquiler de Almacén Centralizado | S/. 240,000 |
| Luz, Agua e Internet | S/. 18,000 |
| Mantenimiento de App y Web | S/. 12,000 |
| Licencias de Informática | S/. 12,000 |
| Gasto - Variables y Fijos | S/. 1,105,262 | S/. 1,269,914 | S/. 1,434,566 | S/. 5,117,529 | S/. 6,153,714 | S/. 6,844,504 | S/. 7,535,293 | S/. 8,226,083 | S/. 8,916,873 | S/. 10,643,848 |

Capital de Trabajo Inicial: la inversión inicial asociada a esta partida debe de representar un total de seis meses de gasto operación del negocio. Por lo tanto, tomando en consideración la tabla 28, se puede concluir que el monto destinado a *Working Capital* es el 50% del gasto de operaciones y administración del año 2023 (S/. 589,925). Finalmente, una vez descritos los componentes de la inversión inicial a realizarse, corresponde presentar la suma total de costo a asumirse en el año 0 de proyecto (IVQ 2022). Este monto tiene un valor de S/. 715,925.

6.3.2 Análisis Financiero

El retorno esperado por los accionistas de empresas involucradas en el mismo rubro que Shop&Go es de 15%. Por lo tanto, para la proyección a 10 años de la empresa, estos se deben traer a valor presente descontados al 15% requerido por los accionistas. En el capítulo 6.2.1.1 se detalló las fuentes y criterios utilizados para proyectar los ingresos de la compañía para los próximos 10 años. Del mismo modo, en los capítulos 6.2 y 6.3.1. se detalló la fuente y criterios utilizados para proyectar los gastos (fijos y variables) y el CAPEX requerido para la operación de la empresa durante los siguientes 10 años. Por lo tanto, en la Tabla 28 se podrá apreciar el resultado financiero del flujo de caja de la empresa para los siguientes 10 años de operación.

Tabla 28*Proyección de Flujo de Caja y Rentabilidad*

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 | 2032 |
|------------------------------------|-------------|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingresos (sin IGV) | | S/.1,065,907 | S/.1,279,088 | S/.1,492,270 | S/.6,260,737 | S/.7,602,324 | S/.8,496,715 | S/.9,391,106 | S/.10,285,497 | S/.11,179,888 | S/.13,415,866 |
| IGV del Servicio | | S/.233,980 | S/.280,776 | S/.327,571 | S/.1,374,308 | S/.1,668,803 | S/.1,865,133 | S/.2,061,462 | S/.2,257,792 | S/.2,454,122 | S/.2,944,946 |
| Ingresos | | S/.1,299,887 | S/.1,559,864 | S/.1,819,841 | S/.7,635,046 | S/.9,271,127 | S/.10,361,848 | S/.11,452,569 | S/.12,543,289 | S/.13,634,010 | S/.16,360,812 |
| Gasto - Personal de Operaciones | | -S/.104,160 | -S/.117,180 | -S/.117,180 | -S/.234,360 | -S/.260,400 | -S/.273,420 | -S/.299,460 | -S/.325,500 | -S/.338,520 | -S/.390,600 |
| Gasto - Personal de Administración | | -S/.295,400 | -S/.295,400 | -S/.295,400 | -S/.295,400 | -S/.295,400 | -S/.295,400 | -S/.295,400 | -S/.295,400 | -S/.295,400 | -S/.295,400 |
| Gasto - Variables y Fijos | | -S/.906,314 | -S/.1,041,329 | -S/.1,176,344 | -S/.4,196,374 | -S/.5,046,045 | -S/.5,612,493 | -S/.6,178,941 | -S/.6,745,388 | -S/.7,311,836 | -S/.8,727,955 |
| IGV de los Gastos | | -S/.270,868 | -S/.302,849 | -S/.332,486 | -S/.1,016,512 | -S/.1,207,712 | -S/.1,334,398 | -S/.1,463,428 | -S/.1,592,457 | -S/.1,719,143 | -S/.2,039,373 |
| Utilidad Operativa | | -S/.276,856 | -S/.196,894 | -S/.101,569 | S/.1,892,400 | S/.2,461,569 | S/.2,846,137 | S/.3,215,340 | S/.3,584,544 | S/.3,969,111 | S/.4,907,484 |
| Pago del IGV al Fisco | | S/0 | S/0 | S/0 | -S/.271,240 | -S/.461,090 | -S/.530,734 | -S/.598,035 | -S/.665,335 | -S/.734,979 | -S/.905,574 |
| Impuesto a la Renta (29.5%) | | S/0 | S/0 | S/0 | -S/.301,833 | -S/.590,141 | -S/.683,044 | -S/.772,105 | -S/.861,167 | -S/.954,069 | -S/.1,180,564 |
| Flujo de Operación | | -S/.276,856 | -S/.196,894 | -S/.101,569 | S/.1,319,328 | S/.1,410,338 | S/.1,632,359 | S/.1,845,200 | S/.2,058,042 | S/.2,280,063 | S/.2,821,347 |
| Desarrollo de App y Web | -S/.89,680 | | | | | | | | | | |
| Implementación Oficinas y Almacén | -S/.59,000 | | | | | | | | | | |
| Capital de Trabajo Inicial | -S/.752,411 | | | | | | | | | | |
| Flujo de Inversión | -S/.901,091 | S/0 | S/0 | S/0 | S/0 | S/0 | S/0 | S/0 | S/0 | S/0 | S/0 |
| Flujo de Caja Económico | -S/.901,091 | -S/.276,856 | -S/.196,894 | -S/.101,569 | S/.1,319,328 | S/.1,410,338 | S/.1,632,359 | S/.1,845,200 | S/.2,058,042 | S/.2,280,063 | S/.2,821,347 |
| TIR Económico | | 42% | | | | | | | | | |
| VAN Económico (15%) | | S/. 4,484,678 | | | | | | | | | |

Como conclusión de este capítulo, luego de detallar los componentes de los gastos, costos e ingresos, se puede decir que la propuesta de negocio de Shop&Go es rentable y de factible implementación; ya que brinda una TIR de 42% y un VAN de S/. 4.5MM (\$1.2MM).

Capítulo VII: Solución Sostenible

En este capítulo se presentará el análisis de la relevancia social vista desde los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en los cuales, el emprendimiento generará una mayor relevancia. Asimismo, se mostrará los resultados de la evaluación de rentabilidad social que se ganaría con la implementación del negocio.

7.1 Relevancia de la Solución

Para que un negocio sea socialmente sostenible, el modelo de negocio debe “reconsiderar la relación con los clientes, la cadena de suministro, las alianzas y la definición de productos, servicios y procesos desde una nueva perspectiva” (Mariano Prado Pomar, 2013). Un modelo de negocio sostenible debe estar en la capacidad de captar valor económico, pero también valor social para todas las partes interesadas (*stakeholders*). Esto en contraste al modelo de negocio tradicional que busca el valor solamente para los clientes y la empresa. Luego de revisar los 17 objetivos de desarrollo sostenible, en el modelo de negocio presentado es posible destacar dos de ellos: N°8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico y N°12 Producción y Consumo Responsables. Con relación al Trabajo Decente y Crecimiento Económico, se considera una propuesta inclusiva y sostenible que generará empleo productivo y trabajo para las personas involucradas (compradores, proveedores de los mercados, encargados de *delivery*, entre otros). Asimismo, el modelo promueve la innovación, el emprendimiento y el crecimiento de los pequeños empresarios, con lo cual se puede hacer llegar a los hogares, productos de calidad que provienen de mercados tradicionales.

Por otro lado, respecto a la Producción y Consumo Responsables, se puede decir que la propuesta ayudará a reducir el desperdicio de alimentos, promoviendo una mejor cadena de distribución de los productores hacia los consumidores finales. Esta gestión sostenible ayudará tanto a los vendedores de los mercados tradicionales como a los consumidores a tener productos de calidad en el hogar.

En este caso, se va a analizar el modelo de negocio para determinar su sostenibilidad social. Del *Business Model Canvas* expuesto, la propuesta está basada en:

- Propuesta de valor enfocada en un servicio sostenible y en valores sociales que pueden llegar a dar una ventaja competitiva (ahorro de tiempo y dinero, confianza, calidad) con respecto a la competencia, por el posicionamiento de mercado al que puede llegar y el estatus responsable con los clientes y la empresa.
- La relación a establecer con los consumidores tiene como pilar las relaciones afectivas y son estos consumidores los que buscan cada vez más esa seguridad y confianza tras la marca de algún nuevo servicio. Esta relación con los clientes está basada en:
 - Comunicación: Información real a los clientes para transmitir seguridad y confianza. El marketing será responsable en todos los sentidos.
 - La disponibilidad de información del servicio a través de canales digitales para una mejor interacción.
 - Las alianzas estratégicas con socios clave también es otro punto importante para la sostenibilidad social de este modelo de negocio:
 - Estableciendo una relación a largo plazo con los proveedores y una continua evaluación (social, RRHH y medioambiental) con ellos.
 - Los empleados, basados en la Responsabilidad Social Empresarial, estarán en constante formación personal y profesional, además que se debe inspirar ese compromiso de ellos con los valores del servicio (misión, visión y valores).
- La comunidad a la que se va a atender a través de marketing responsable y acción social estratégica conforme se vaya conociendo los perfiles correspondientes.
- Las actividades clave tienen como punto de partida la comunicación basada en la difusión de la Responsabilidad Social Empresarial en el cual las relaciones con los distintos grupos de interés harán que sean protagonistas en las decisiones que se tengan que tomar.

- La diferenciación del servicio a ofrecer y la marca a través de valores (seguridad, confianza y calidad al comprar tus productos con nosotros).
- La evaluación continua del servicio y de los proveedores es clave para la sostenibilidad del negocio, así como la implantación de sistemas de gestión de calidad para la mejora continua.

Finalmente, es posible indicar que el modelo de negocio propuesto resulta sostenible, ya que la propuesta de valor se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible N°8 y N°12, como se muestra en la Tabla 29.

Tabla 29

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) Alineadas a la Propuesta de Valor

| Objetivo ODS | Impacto |
|---|--|
| 8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor | <i>Shop&Go</i> es una propuesta inclusiva y sostenible, generará empleo productivo y trabajo. Promueve la innovación, el emprendimiento y el crecimiento de pequeños empresarios, haciendo llegar a los hogares productos de calidad que provienen de mercados tradicionales. |
| 8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros | Con <i>Shop&Go</i> se crearán puestos de trabajos decentes, se promoverá el empleo y se fomentará el crecimiento de pequeños emprendedores, quienes con el tiempo podrán acceder a los servicios financieros que necesiten. |
| 8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios | <i>Shop&Go</i> promoverá puestos de trabajo seguros y sin riesgos para todas las partes interesadas. |
| 12.2 De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales | Con <i>Shop&Go</i> se podrá gestionar mejor los productos que provienen de los recursos naturales y que serán para el consumo. |
| 12.3 De aquí a 2030, reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita mundial en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro, incluidas las pérdidas posteriores a la cosecha | <i>Shop&Go</i> ayudará a reducir el desperdicio de alimentos, promoviendo una mejor cadena de distribución de los productores hacia los consumidores. Esta gestión sostenible será útil tanto para los vendedores de los mercados como para los consumidores, quienes podrán obtener productos de calidad en el hogar. |
| 12.7 Promover prácticas de adquisición pública que sean sostenibles, de conformidad con las políticas y prioridades nacionales | Con <i>Shop&Go</i> se promueve la adquisición directa de frutas y verduras proveniente de los productores, de manera sostenible para todas las personas que así lo deseen. |

Nota. Adaptado de Naciones Unidas, Objetivos 8 y 12, 2015

De acuerdo con lo anterior, es posible determinar el Índice de Relevancia Social (IRS) del negocio según:

$$\text{IRS} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Objetivos impactados ODS 8}}{\text{N}^\circ \text{ Total ODS 8}} \times 100\% + \frac{\text{N}^\circ \text{ de Objetivos impactados ODS 12}}{\text{N}^\circ \text{ Total ODS 12}} \times 100\%$$

$$\text{IRS} = \frac{3}{12} \times 100\% + \frac{3}{11} \times 100\%$$

Es así que, el modelo de negocio propuesto tiene un IRS de 52.27%.

7.2 Rentabilidad Social de la Solución

Para estimar la rentabilidad social de la propuesta de negocio Shop&Go se ha evaluado el impacto del emprendimiento en los objetivos de desarrollo sostenible. En base a lo mencionado previamente, se procedió a determinar los beneficios sociales que generarían impacto en la sociedad producto de la puesta en marcha de la propuesta de negocio Shop&Go. En la Tabla 30 se muestran los beneficios sociales sobre los cuales se determina el VAN Social.

Tabla 30

ODS y Beneficios Sociales del Emprendimiento Shop&Go

| Objetivo ODS | Impacto |
|--|---|
| Trabajo decente y Crecimiento Económico | |
| 8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor | Todo el personal de Shop&Go recibe un mayor salario que el promedio nacional y, adicionalmente, las condiciones laborales se encuentran conforme a ley para brindar seguridad y confianza para con la empresa. |
| Producción y Consumo Responsables | |
| 12.3 De aquí a 2030, reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita mundial en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro, incluidas las pérdidas posteriores a la cosecha | El aplicativo Shop&Go permitirá a sus usuarios tener un consumo más responsable y lograr eliminar los residuos de alimentos. Esta reducción del desperdicio permitirá brindar a las personas vulnerables, mediante las ollas comunes, mejorar su calidad alimenticia. |

En los siguientes puntos se detallará el beneficio social vinculado a la propuesta de solución Shop&Go. Para el cálculo del Van Social se utilizará como tasa de descuento 8%; la cual se

basa en el “Informe técnico para el uso de los precios sociales en la evaluación social de proyectos de inversión” emitida por el MEF en el año 2021.

7.2.1 Beneficios Sociales ODS 8.5

Para el cálculo del beneficio social, aplicado al ODS 8.5, se tomó en consideración el reporte estadístico del INEI sobre el “Ingreso Promedio Mensual Proveniente del Trabajo de la Población Ocupada del Área Urbana, Según Principales Características”; en el cual se pudo obtener el detalle de los salarios mensuales de todas las personas que se encuentran trabajando, a nivel nacional, al cierre del año 2021. Este reporte menciona que el salario promedio de los jóvenes de 14 a 24 años es de S/. 925.9 y de los adultos entre 25 a 44 años es de S/. 1,470.1.

En la empresa Shop&Go, todo el personal, dedicado a las tareas operacionales (Compras, Almacén, Acopio y Despacho), tendrán una edad promedio de 18 a 25 años y, adicionalmente, contarán con un salario fijo de S/. 930. Respecto al personal adulto, cuyo *core business* esta más enfocado a las actividades administrativas, el salario promedio de estos trabajadores será de S/. 3,740. Para conocer el impacto social de la empresa Shop&Go, asociado al ODS 8.5, se elaboró un cuadro comparativo en base al número de personal contratado, en los rangos de edades previamente mencionados, y a su respectiva diferencia salarial entre el promedio nacional de trabajadores y lo que perciben por parte de la empresa. En la Tabla 31, se muestra el beneficio social generado por Shop&Go para los siguientes 10 años.

7.2.2 Beneficios Sociales ODS 12.3

Según un estudio de la Universidad Nacional de Moquegua, el 33% de lo que se produce en el Perú se echa a perder en su recorrido del campo a la mesa. Cuando se desecha un plátano porque no se encuentra maduro, un durazno porque luce golpeado, un tomate porque se aprecia muy blando o una lechuga porque se quedó almacenada en la refrigeradora. Al año, se

malogran más de cinco millones de toneladas de frutas y vegetales, las cuales son recomendadas por los nutricionistas para fortalecer la salud. El cálculo más personal de este estudio señala que cada consumidor en el Perú desecha 67 kilos de comida al año” (Salud con Lupa, Jun 2022).

Tabla 31

Beneficios Sociales ODS

| | | # Personal | Remuneración según INEI | Remuneración Shop&Go | Diferencia | Beneficio Social | Beneficio Mensual | Beneficio Anual | VAN Social |
|--------|--------------|------------|-------------------------|----------------------|------------|------------------|-------------------|-----------------|--------------|
| Año 1 | 14 a 24 años | 8 | S/ 926 | S/ 930 | S/ 4 | S/ 33 | S/ 13,652 | S/ 163,824 | S/ 151,689 |
| | 25 a 44 años | 6 | S/ 1,470 | S/ 3,740 | S/ 2,270 | S/ 13,619 | | | |
| Año 2 | 14 a 24 años | 10 | S/ 926 | S/ 930 | S/ 4 | S/ 41 | S/ 13,660 | S/ 163,922 | S/ 140,537 |
| | 25 a 44 años | 6 | S/ 1,470 | S/ 3,740 | S/ 2,270 | S/ 13,619 | | | |
| Año 3 | 14 a 24 años | 12 | S/ 926 | S/ 930 | S/ 4 | S/ 49 | S/ 13,668 | S/ 164,020 | S/ 130,204 |
| | 25 a 44 años | 6 | S/ 1,470 | S/ 3,740 | S/ 2,270 | S/ 13,619 | | | |
| Año 4 | 14 a 24 años | 22 | S/ 926 | S/ 930 | S/ 4 | S/ 90 | S/ 13,709 | S/ 164,510 | S/ 120,920 |
| | 25 a 44 años | 6 | S/ 1,470 | S/ 3,740 | S/ 2,270 | S/ 13,619 | | | |
| Año 5 | 14 a 24 años | 26 | S/ 926 | S/ 930 | S/ 4 | S/ 106 | S/ 13,726 | S/ 164,706 | S/ 112,096 |
| | 25 a 44 años | 6 | S/ 1,470 | S/ 3,740 | S/ 2,270 | S/ 13,619 | | | |
| Año 6 | 14 a 24 años | 30 | S/ 926 | S/ 930 | S/ 4 | S/ 123 | S/ 13,742 | S/ 164,903 | S/ 103,917 |
| | 25 a 44 años | 6 | S/ 1,470 | S/ 3,740 | S/ 2,270 | S/ 13,619 | | | |
| Año 7 | 14 a 24 años | 34 | S/ 926 | S/ 930 | S/ 4 | S/ 139 | S/ 13,758 | S/ 165,099 | S/ 96,333 |
| | 25 a 44 años | 6 | S/ 1,470 | S/ 3,740 | S/ 2,270 | S/ 13,619 | | | |
| Año 8 | 14 a 24 años | 38 | S/ 926 | S/ 930 | S/ 4 | S/ 155 | S/ 13,775 | S/ 165,295 | S/ 89,304 |
| | 25 a 44 años | 6 | S/ 1,470 | S/ 3,740 | S/ 2,270 | S/ 13,619 | | | |
| Año 9 | 14 a 24 años | 42 | S/ 926 | S/ 930 | S/ 4 | S/ 172 | S/ 13,791 | S/ 165,491 | S/ 82,787 |
| | 25 a 44 años | 6 | S/ 1,470 | S/ 3,740 | S/ 2,270 | S/ 13,619 | | | |
| Año 10 | 14 a 24 años | 46 | S/ 926 | S/ 930 | S/ 4 | S/ 188 | S/ 13,807 | S/ 165,687 | S/ 76,745 |
| | 25 a 44 años | 6 | S/ 1,470 | S/ 3,740 | S/ 2,270 | S/ 13,619 | | | |
| | | | | | | | | VAN (8%) | S/ 1,104,531 |

Tomando como referencia el mismo estudio, mencionado previamente, de los 67 kilos que cada consumidor desperdicia anualmente; el 45% corresponde a frutas y verduras, por lo

tanto, cada consumidor desperdicia 30 kilos de este tipo de alimentos de manera anual. A continuación, en la Tabla 32 se muestra el total de kilos que los potenciales clientes de Shop&Go, en caso de no implementarse la aplicación, desperdiciarían de manera anual.

Tabla 32

Cálculo de Kg. Desperdiciados por Potenciales Clientes de Shop&Go

| | # Hogares Atendidos | Desperdicio Anual Kg | Total Kg Desperdicio |
|--------|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Año 1 | 1,805 | 30 | 54,162 |
| Año 2 | 3,611 | 30 | 108,324 |
| Año 3 | 5,416 | 30 | 162,486 |
| Año 4 | 15,149 | 30 | 454,467 |
| Año 5 | 18,936 | 30 | 568,084 |
| Año 6 | 22,723 | 30 | 681,701 |
| Año 7 | 26,511 | 30 | 795,317 |
| Año 8 | 30,298 | 30 | 908,934 |
| Año 9 | 34,085 | 30 | 1,022,551 |
| Año 10 | 37,872 | 30 | 1,136,168 |
| | | | 5,892,192 |

Según la nota de prensa “Las ollas comunes y sus esfuerzos para resistir el alza de precios de los alimentos” (Gestión; Sept 2022), el costo de mantener una olla común es de S/. 2,610; de los cuales el 40% (S/. 1,044 mensual o S/. 12,528 anual) corresponde al gasto en frutas y verduras. Adicionalmente, utilizando la misma fuente, la cantidad de frutas y verduras que se requieren comprar al mes asciende a 200kg (2,400kg anuales). En la Tabla 33 se puede apreciar el beneficio que se generaría para las ollas comunes mediante la eliminación de desperdicios de frutas y verduras en los potenciales clientes de Shop&Go.

Una vez identificados y explicados los beneficios sociales que aportaría la solución, en cada uno de los ODS, se procedió a calcular el VAN Social total que generaría nuestra propuesta de negocio. En la Tabla 34 se muestran los resultados de VAN Social total del proyecto Shop&Go.

Tabla 33*Ahorro Anual en Ollas Comunes por Potenciales Clientes de Shop&Go*

| | # Hogares Atendidos | Desperdicio Anual Kg | Total Kg Desperdicio | Kg Requeridos Ollas Comunes | # Ollas Comunes Beneficiadas | Costo de F&V en Ollas Comunes | Ahorro Anual Ollas Comunes | VAN Social |
|--------|---------------------|----------------------|----------------------|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------|----------------------------|--------------|
| Año 1 | 1,805 | 30 | 54,162 | 2,400 | 23 | S/12,528 | S/282,725 | S/261,783 |
| Año 2 | 3,611 | 30 | 108,324 | 2,400 | 45 | S/12,528 | S/565,451 | S/484,783 |
| Año 3 | 5,416 | 30 | 162,486 | 2,400 | 68 | S/12,528 | S/848,176 | S/673,309 |
| Año 4 | 15,149 | 30 | 454,467 | 2,400 | 189 | S/12,528 | S/2,372,318 | S/1,743,724 |
| Año 5 | 18,936 | 30 | 568,084 | 2,400 | 237 | S/12,528 | S/2,965,397 | S/2,018,200 |
| Año 6 | 22,723 | 30 | 681,701 | 2,400 | 284 | S/12,528 | S/3,558,477 | S/2,242,444 |
| Año 7 | 26,511 | 30 | 795,317 | 2,400 | 331 | S/12,528 | S/4,151,556 | S/2,422,393 |
| Año 8 | 30,298 | 30 | 908,934 | 2,400 | 379 | S/12,528 | S/4,744,636 | S/2,563,379 |
| Año 9 | 34,085 | 30 | 1,022,551 | 2,400 | 426 | S/12,528 | S/5,337,715 | S/2,670,186 |
| Año 10 | 37,872 | 30 | 1,136,168 | 2,400 | 473 | S/12,528 | S/5,930,794 | S/2,747,105 |
| | | | 5,892,192 | | | | S/30,757,245 | S/17,827,307 |

Tabla 34*Beneficios Sociales del Proyecto de Shop&Go por ODS*

| | ODS 8.5 | | ODS 12.3 | | Beneficio Total | | VAN Social | |
|--------|---------|---------|----------|-----------|-----------------|-----------|------------|------------|
| Año 1 | S/ | 163,824 | S/ | 282,725 | S/ | 446,549 | S/ | 413,471 |
| Año 2 | S/ | 163,922 | S/ | 565,451 | S/ | 729,373 | S/ | 625,319 |
| Año 3 | S/ | 164,020 | S/ | 848,176 | S/ | 1,012,196 | S/ | 803,514 |
| Año 4 | S/ | 164,510 | S/ | 2,372,318 | S/ | 2,536,828 | S/ | 1,864,644 |
| Año 5 | S/ | 164,706 | S/ | 2,965,397 | S/ | 3,130,104 | S/ | 2,130,296 |
| Año 6 | S/ | 164,903 | S/ | 3,558,477 | S/ | 3,723,379 | S/ | 2,346,360 |
| Año 7 | S/ | 165,099 | S/ | 4,151,556 | S/ | 4,316,655 | S/ | 2,518,727 |
| Año 8 | S/ | 165,295 | S/ | 4,744,636 | S/ | 4,909,930 | S/ | 2,652,683 |
| Año 9 | S/ | 165,491 | S/ | 5,337,715 | S/ | 5,503,206 | S/ | 2,752,973 |
| Año 10 | S/ | 165,687 | S/ | 5,930,794 | S/ | 6,096,481 | S/ | 2,823,851 |
| | | | | | | | S/ | 18,931,838 |

Considerando los beneficios sociales, consolidados de ambos ODS, el VAN Social del proyecto de emprendimiento Shop&Go es:

| |
|-----------------------------|
| VAN Social = S/. 18,931,838 |
|-----------------------------|

En resumen, nuestra propuesta de negocio no solo tiene una rentabilidad positiva en la gestión empresarial, sino que también cuenta con un importante impacto en el ámbito social hacia la comunidad. Por lo tanto, Shop&Go es una solución sostenible.

Capítulo VIII: Decisión e Implementación

En el presente capítulo se detallará el plan de implementación y el equipo de trabajo necesario para llevar a cabo el inicio de operaciones de Shop&Go. Posteriormente, se mostrará los principales resultados obtenidos, los cuales se plasmarán en las conclusiones. Finalmente, se plantearán recomendaciones, obtenidas del estudio realizado, que permitan llevar a cabo la solución de negocio Shop&Go.

8.1 Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

Para la implementación del proyecto Shop&Go se han establecido las siguientes actividades y tiempos esperados para su cumplimiento, los cuales se muestra en la Tabla 35.

El modelo de negocio de *Shop&Go* será escalable en el tiempo. *Shop&Go* está en la capacidad de poder multiplicar sus ingresos sin la necesidad de aumentar los costos. El modelo de negocio puede replicarse al interior del país. La propuesta de negocio cuenta con viabilidad financiera; ya que tiene un VAN positivo de S/ 4'484,678 y una TIR de 42% en un periodo de tiempo de 10 años de operación.

8.2 Conclusiones

Como consecuencia de la pandemia, el canal de compras virtuales ha venido creciendo en usuarios a partir de las facilidades que esta modalidad puede llegar a ofrecer para la compra de frutas, verduras y productos en general. De las encuestas realizadas, se concluye que lo que más valoran los usuarios entrevistados es el precio, la calidad y el tiempo de entrega en sus compras de frutas y verduras. Asimismo, el 100% de los entrevistados que realiza sus compras de manera presencial, está dispuesto a cambiar a compras virtuales siempre que se ofrezca un menor precio en las frutas y verduras comparado con un supermercado, una calidad similar a la de los supermercados y que reciban su pedido a casa en el horario ofrecido. Con esto, se concluye también que existe un mercado para el servicio ofrecido.

Tabla 35

Relación de Actividades y Tiempos de Ejecución de Shop&Go

| Nombre de Actividad | Duración | Fecha Inicio | Fecha Fin | Responsable |
|---|-----------------|---------------------|------------------|--------------------|
| Formalización de la Empresa | 20 días | 21/11/2022 | 16/12/2022 | |
| Constitución de la Empresa | 9 días | 21/11/2022 | 1/12/2022 | |
| Búsqueda y Reserva de Nombre | 1 día | 21/11/2022 | 21/11/2022 | Gerente General |
| Elaboración del Acto Constitutivo (Minuta) | 1 día | 21/11/2022 | 21/11/2022 | Gerente General |
| Abono de capital y bienes. | 1 día | 22/11/2022 | 22/11/2022 | Gerente General |
| Elaboración de Escritura Pública | 2 días | 22/11/2022 | 23/11/2022 | Gerente General |
| Inscripción en Registros Públicos | 5 días | 24/11/2022 | 30/11/2022 | Gerente General |
| Inscripción al RUC para Persona Jurídica | 1 día | 1/12/2022 | 1/12/2022 | Gerente General |
| Contratación de Personal | 20 días | 2/12/2022 | 23/12/2023 | |
| Realizar Convocatoria | 1 día | 2/12/2022 | 2/12/2022 | Gerente General |
| Entrevistas y Selección de Personal | 15 días | 5/12/2022 | 23/12/2022 | Gerente General |
| Contratación | 1 día | 26/12/2022 | 26/12/2022 | Gerente General |
| Inducción | 2 días | 27/12/2022 | 28/12/2022 | Gerente General |
| Compra de Equipos | 5 días | 5/12/2022 | 9/12/2022 | |
| Nombre de Actividad | Duración | Fecha Inicio | Fecha Fin | Responsable |
| Compra y Envío de Compras | 2 días | 8/12/2022 | 9/12/2022 | Gerente General |
| Implementación de Espacios Físicos y Virtuales | 5 días | 12/12/2022 | 16/12/2022 | |
| Implementación de Almacén y Oficinas | 1 día | 12/12/2022 | 12/12/2022 | Gerente General |
| Búsqueda de Espacio en la Nube y Herramientas de Colaboración | 2 días | 12/12/2022 | 13/12/2022 | Gerente General |
| Contratación de Espacio en la Nube y Herramientas de Colaboración | 1 día | 14/12/2022 | 14/12/2022 | Gerente General |
| Preparación de Ambientes Virtuales | 2 días | 15/12/2022 | 16/12/2022 | Jefe de Sistemas |
| Ingeniería de Software | 25 días | 5/12/2022 | 6/01/2023 | |
| Desarrollo de la Aplicación (Proveedor) | 15 días | 5/12/2022 | 23/12/2022 | |
| Búsqueda de Cotizaciones | 4 días | 5/12/2022 | 8/12/2022 | Gerente General |
| Contratación de Empresa Especializada | 1 día | 9/12/2022 | 9/12/2022 | Gerente General |
| Fase de Levantamiento de Información | 3 días | 12/12/2022 | 14/12/2022 | Proveedor |
| Fase de Desarrollo de la Aplicación | 7 días | 15/12/2022 | 23/12/2022 | Proveedor |
| Marcha Blanca de la Aplicación | 5 días | 26/12/2022 | 30/12/2022 | |
| Fase de Prueba de la Aplicación | 4 días | 26/12/2022 | 29/12/2022 | Proveedor |
| Levantamiento de Comentarios de los Clientes | 1 día | 30/12/2022 | 30/12/2022 | Proveedor |
| Lanzamiento en Vivo de la Aplicación | 5 días | 2/01/2023 | 6/01/2023 | |
| Periodo de Correcciones | 3 días | 2/01/2023 | 4/01/2023 | Proveedor |
| Aprobación de Versión Final de Aplicación | 1 día | 5/01/2023 | 5/01/2023 | Jefe de Sistemas |
| Lanzamiento en Vivo de la Aplicación | 1 día | 6/01/2023 | 6/01/2023 | Proveedor |
| Plan de Captación de Clientes y Promoción de Servicio | 20 días | 5/12/2022 | 20/01/2023 | |
| Plan de Captación | 5 días | 26/12/2022 | 30/12/2022 | |
| Definición de Estrategia y Objetivos de Ventas | 5 días | 26/12/2022 | 30/12/2022 | Jefe Comercial |
| Definición de Plan Comunicacional en Redes Sociales | 5 días | 26/12/2022 | 30/12/2022 | Jefe Comercial |
| Lanzamiento de Campaña | 15 días | 2/01/2023 | 20/01/2023 | |
| Nombre de Actividad | Duración | Fecha Inicio | Fecha Fin | Responsable |
| Lanzamiento de Campaña en Redes Sociales | 10 días | 2/01/2023 | 13/01/2023 | Jefe Comercial |
| Levantamiento de Respuesta y Captación de Clientes | 1 día | 13/01/2023 | 13/01/2023 | Jefe Comercial |
| Periodo de Correcciones y Ajustes en la Comunicación | 3 días | 16/01/2023 | 18/01/2023 | Jefe Comercial |
| Aprobación de Nueva Estrategia Comunicacional | 1 día | 19/01/2023 | 19/01/2023 | Gerente General |
| Lanzamiento de Comunicación en Redes Sociales Final | 1 día | 20/01/2023 | 20/01/2023 | Jefe Comercial |

Del *feedback* recibido por los usuarios, la propuesta ofrecida tuvo buena aceptación. Los resultados fueron positivos y el modelo de negocio aceptado, ya que la mayoría de los comentarios fueron orientados a hacer más fácil el uso del servicio para los usuarios. El presente modelo de negocio presenta dos objetivos de desarrollo sostenible: el primero se refiere a la economía, promoviendo crecimiento económico sostenible mediante nuestra propuesta, empleo productivo tanto para nuestros *shoppers* (compradores) como para los proveedores de mercados mayoristas. El segundo, promover el crecimiento de microempresas en los mercados mayoristas.

8.3 Recomendaciones

Poner en marcha el modelo de negocios de *Shop&Go*. Se llegó a identificar la necesidad del usuario de contar con un servicio que les permita comprar las frutas y verduras a un menor precio que en los supermercados, obteniendo la misma calidad de los productos y recibirlos en la comodidad de su hogar. Dado que los precios del mercado de abastos cambian a diario, se recomienda hacer énfasis en la actualización de precios, en la aplicación, para un uso eficiente del servicio. Es importante implementar mejoras continuas en las funcionalidades de la aplicación para una fidelización de los usuarios.

Se recomienda ir evaluar una segunda etapa, es decir, no estar limitados a frutas y verduras, sino incorporar en el portafolio otro tipo de víveres y abarrotes que las familias compramos para el hogar. Será importante que los usuarios siempre realicen una retroalimentación de las funcionalidades del servicio ofrecido a fin de mejorar. En una segunda etapa del desarrollo del modelo de negocio, se recomienda considerar replicar el servicio en ciudades grandes de otras provincias del Perú. Es importante recopilar esta información al interior del país para poder prepararse para la siguiente etapa del servicio a ofrecer.

Referencias

Banco Mundial. (2022). *En medio de una abrupta desaceleración del crecimiento, aumenta el riesgo de estanflación*. Recuperado de

<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/06/07/stagflation-risk-rises-amid-sharp-slowdown-in-growth-energy-markets>

Fondo Monetario Internacional. (2022). *La inflación se mantendrá elevada más tiempo por la guerra, la demanda y los mercados de trabajo*. Recuperado de

<https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/04/27/blog-cotw-inflation-to-be-elevated-for-longer-on-war-demand-job-markets-042722>

UNICEF. (2021). *COVID-19: Impacto de la caída de los ingresos de los hogares en indicadores de niñez y adolescencia*. Recuperado de

<https://www.unicef.org/peru/informes/covid19-impacto-de-la-caida-de-los-ingresos-de-los-hogares-en-indicadores-de-ninez-y-adolescencia>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022, 01 de julio). *Precios al consumidor de Lima Metropolitana se incrementaron en 1.19% en junio*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/precios-al-consumidor-de-lima-metropolitana-se-incrementaron-en-119-en-junio-13776/>

Banco Central de Reserva del Perú. (2022, junio). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2022-2023*. Recuperado de

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/junio/reporte-de-inflacion-junio-2022.pdf>

Editorial Gestión. (2022, 09 de mayo). *Diez años de Rezago*. Recuperado de

<https://gestion.pe/opinion/editorial/editorial-de-gestion-diez-anos-de-rezago-pobreza-inei-mef-gobierno-de-pedro-castillo-noticia/>

Bloomberg en Línea. (2022, 11 de marzo). *Precio mundial de los alimentos podría aumentar hasta 22% por guerra en Ucrania*. Recuperado de

<https://www.bloomberglinea.com/2022/03/11/precios-mundiales-de-los-alimentos-podrian-aumentar-hasta-22-por-guerra-en-ucrania/>

Ojo Público. (2022, 29 de mayo). *Crisis alimentaria: sin estrategias para afrontar el hambre y la inflación en Perú*. Recuperado de

<https://ojo-publico.com/3524/crisis-alimentaria-sin-estrategias-para-afrontar-el-hambre>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022, mayo). *Evolución de la pobreza monetaria 2010-2021*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/pobreza2021/Pobreza2

Redacción Gestión. (2021, 29 de agosto). *Tendencias de hábitos y consumo en canales digitales en Perú*. Recuperado de

<https://gestion.pe/gestion-tv/consultorio-negocios/tendencias-de-habitos-y-consumo-en-canales-digitales-en-peru-noticia/?ref=gesr>

Redacción Gestión. (2021, 09 de febrero). *Delivery creció 250% en el Perú durante la pandemia*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/servicio-de-delivery-en-peru-crecio-250-durante-la-pandemia-nndc-noticia/?ref=gesr>

Redacción Gestión. (2022, 28 de abril). *Dark Stores contribuyen en el ahorro de hasta 20 % de costos: tres beneficios de este modelo de negocio*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/dark-stores-contribuyen-en-el-ahorro-de-hasta-el-20-de-costos-logisticos-a-los-negocios-rmmn-noticia/>

Osterwalder, A. et al. (2020). *Business Model Generation*

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Censo Nacional de Mercados de Abastos 2016*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/dark-stores-contribuyen-en-el-ahorro-de-hasta-el-20-de-costos-logisticos-a-los-negocios-rmmn-noticia/>

Caro, C. Palomino, E. Rodriguez, J. Villareyes, O. (2021) Propuesta de Digitalización de Mercados de Abastos (Tesis Magister), Centrum PUCP, Lima, Perú

IPSOS Perú. (2022). *Perfiles Socioeconómicos del Perú 2021*. Recuperado de

<https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-del-peru-2021>

Redacción Gestión. (2022, 29 de septiembre). *El 86% de los peruanos consideran que los precios seguirán altos o continuarán aumentando*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/empresas/el-86-de-peruanos-consideran-que-los-precios-seguiran-altos-o-continuaran-aumentando-noticia/?ref=gesrcanales-digitales-en-peru-noticia/?ref=gesr>

Redacción Gestión. (2020, 05 de septiembre). *Entendiendo la dinámica y composición de las nuevas familias peruanas*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/empresas/entendiendo-la-dinamica-y-composicion-de-las-nuevas-familias-peruanas-familias-marketing-consumo-fil-noticia/>

Redacción Andina. (2018, 15 de mayo). *Perú es una de las doce naciones con mayor riqueza biológica a escala mundial*. Recuperado de

<https://andina.pe/agencia/noticia-peru-es-una-las-doce-naciones-mayor-riqueza-biologica-a-escala-mundial-174769.aspx>

Agraria.pe. (2020, 27 de abril). *Perú produce frutas y verduras en todas las regiones y todo el año, generando ingresos a economías locales y pequeños productores*. Recuperado de

<https://agraria.pe/noticias/peru-produce-frutas-y-verduras-en-todas-las-regiones-y-todo--21374>

Redacción Gestión. (2021, 24 de abril). *Producción de principales frutas y verduras sumó más de S/8,000 millones el 2020*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/produccion-de-principales-frutas-y-verduras-sumo-mas-de-s-8-000-millones-el-2020-noticia/?ref=gesr>

Ana Isabel Sordo. (2021, 07 de septiembre). *MVP: qué es el producto mínimo viable, cómo hacerlo y ejemplos*. Recuperado de

<https://blog.hubspot.es/sales/producto-minimo-viable>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021) *Nota Técnica para el Uso de los Precios Sociales en la Evaluación Social de Proyectos de Inversión*. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/anexos/anexo2_RD006_2021EF6301.](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/anexos/anexo2_RD006_2021EF6301.pdf)

pdf