



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTABILIDAD**

**Proyecto de plataforma virtual “Kawsay”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Para optar el grado de bachiller en Administración de Empresas

Para optar el grado de bachiller en Contabilidad

**AUTOR (ES)**

Alva Rodríguez, Juan Carlo (0000-0001-7855-4618)

Escalante Bravo, Carlos Javier Valentino (0000-0002-3128-3707)

Huaringa Choque, Ivon Sayuri (0000-0003-4936-2806)

Poma Llaguento, Elizabeth Yomira (0000-0002-3712-8601)

Solano Rivera, Nelson André (0000-0001-5064-9439)

**ASESOR**

Reyes Vizcarra, Harry Nelson (0000-0003-3021-431X)

**Lima, 09 de diciembre de 2020**

## **Resumen**

El presente plan de trabajo tiene el fin de analizar la viabilidad del proyecto empresarial de Kawsay SAC. Dado que la coyuntura que hemos experimentado en los últimos meses, ha intensificado diversas necesidades no atendidas y/o mal atendidas en el mercado peruano. Esto bajo un contexto de necesidad de distanciamiento social o no, pues la vida acelerada de las personas no les permite realizar todas las actividades que quisieran hacer de manera óptima.

El proyecto consiste en la creación de una plataforma virtual como un aplicativo y página web en el que se ofrece alimentos agrícolas como verduras, hortalizas, raíces y frutas frescas de calidad. En el que el consumidor podrá realizar y pagar sus compras mediante estas plataformas a su disposición a cualquier hora del día, desde el lugar donde se encuentre. Finalmente, el cliente recibirá su pedido en la comodidad de su hogar en el plazo establecido.

El desarrollo del proyecto requiere una inversión total de S/. 139,471.00. Este será asumido en un 70% por los 5 socios inversionistas en partes iguales y el otro 30% será financiado mediante un préstamo financiero. Asimismo, se estimó que el proyecto supera su punto de equilibrio al cabo de un año cuando se hayan vendido S/ 599,487.33 soles.

Finalmente, podemos asegurar la viabilidad del proyecto, dadas las diversas investigaciones de mercado realizadas que demuestran la aceptación del proyecto a nuestro público objetivo y, asimismo, en el análisis de proyección numérica que los respaldan.

Palabras claves: proyecto empresarial; investigación de mercado; hogares; delivery; alimentos agrícolas

## **Abstract**

The purpose of this work plan is to analyze the viability of the Kawsay SAC business project. Given that the situation that we have experienced in recent months has intensified various unmet and / or poorly met needs in the Peruvian market. This under a context of the need for social distancing or not, since the accelerated life of people doesn't allow them to perform all the activities that they would like to do optimally.

The project consists of the creation of a virtual platform as an application and a web page in which agricultural foods such as vegetables, vegetables, roots and fresh quality fruits are offered. In which the consumer can make and pay for their purchases through these platforms at their disposal at any time of the day, from the place where they are. Finally, the client had his order in the comfort of his home within the established period.

The development of the project requires a total investment of S /. 139,471.00. This will be assumed in 60% by the 5 investment partners in equal parts and the other 40% will be financed through a financial loan. Likewise, it was estimated that the project exceeds its breakeven point after one year when S / 599,487.00 soles have been sold.

Finally, we can ensure the viability of the project, given the various market investigations carried out that show the acceptance of the project to our target audience and also, in the numerical projection analysis that support them.

Keywords: business project; market research; homes; delivery; agricultural food.

# Índice de Contenido

1. INTRODUCCIÓN .....	10
2. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO .....	12
2.1 Idea / nombre del negocio.....	12
2.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer .....	14
2.3 Equipo de trabajo .....	15
3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	19
3.1 Análisis externo .....	19
3.1.1 Análisis PESTE .....	19
3.1.2 Análisis de la industria: Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	26
3.2 Análisis Interno. La Cadena de Valor.....	28
3.3 Análisis FODA.....	31
3.4 Visión.....	32
3.5 Misión.....	32
3.6 Estrategia Genérica .....	33
3.7 Objetivos Estratégicos .....	34
4. INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO .....	36
4.1 Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis.....	36
4.1.1. Entrevistas de validación.....	36
4.1.2. Lanzamiento al mercado del MVP .....	38
4.2 Resultados de la investigación.....	45
4.2.1 Entrevistas de validación.....	45
4.2.2. Lanzamiento al mercado del MVP .....	46
4.3 Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones.....	48
5. PLAN DE MARKETING.....	61
5.1. Planteamiento de objetivos de marketing.....	61
5.2. Mercado objetivo .....	61
5.2.1. Tamaño de mercado total.....	61
5.2.2 Tamaño de mercado disponible .....	62
5.2.3 Tamaño de mercado operativo (target).....	64
5.2.4 Potencial de crecimiento del mercado .....	64
5.3. Estrategias de marketing.....	69
5.3.1 Segmentación.....	69
5.3.2 Posicionamiento.....	70

5.4.	Desarrollo y estrategia del marketing mix.....	71
5.4.1	Estrategia de producto / servicio .....	71
5.4.2	Diseño de producto / servicio .....	75
5.4.3	Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado).....	77
5.4.4	Estrategia comunicacional .....	79
5.4.5	Estrategia de distribución .....	81
5.5.	Plan de Ventas y Proyección de la demanda .....	82
5.6.	Presupuesto de Marketing .....	84
6.	PLAN DE OPERACIONES.....	86
6.1	Políticas Operacionales.....	86
6.1.1	Calidad.....	86
6.1.2	Procesos.....	86
6.1.3	Planificación .....	86
6.1.4	Inventarios .....	87
6.2.	Diseño de Instalaciones.....	87
6.2.1	Localización de las instalaciones.....	87
6.2.3	Distribución de las instalaciones.....	93
6.3	Especificaciones Técnicas del Producto / servicio .....	94
6.3.1	Especificaciones del servicio y producto .....	94
6.3.2	Especificaciones de aplicativo .....	95
6.4	Mapa de Procesos, Diagrama de flujo y PERT .....	95
6.5	Planeamiento de la Producción.....	100
6.5.1	Gestión de compras y stock.....	100
6.5.2	Gestión de la calidad .....	100
6.5.3	Gestión de los proveedores .....	101
6.6	Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo .....	102
6.7	Estructura de costos de producción y gastos operativos. ....	103
7.	Estructura organizacional y recursos humanos .....	106
7.1	Objetivos organizacionales.....	106
7.2	Naturaleza de la organización.....	106
7.2.1	Organigrama .....	106
7.2.2	Diseño de Puestos y Funciones.....	108
7.3	Políticas organizacionales.....	116
7.4.	Gestión humana .....	117
7.4.1.	Reclutamiento, selección, contratación e inducción.....	117
7.4.2.	Capacitación, motivación y evaluación del desempeño .....	119

7.4.3. Sistema de remuneración .....	123
7.5. Estructura de gastos de Recursos humanos .....	124
<b>8. Plan económico-financiero .....</b>	<b>126</b>
8.1 Supuestos generales .....	126
8.2 Inversión en activos. Depreciación. ....	126
8.3 Proyección de Ventas .....	128
8.4 Proyección de costos y gastos operativos .....	129
8.5 Cálculo del capital de trabajo .....	130
8.6 Estructura y opciones de financiamiento.....	131
8.7 Estado de Resultados Integrales .....	134
8.8 Flujo Financiero .....	135
8.9 Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital .....	136
8.10 Indicadores de rentabilidad .....	138
8.11 Análisis de riesgo.....	141
8.11.1. Análisis de Sensibilidad .....	141
8.11.2. Análisis por Escenarios.....	144
8.11.3. Análisis del punto de equilibrio .....	146
8.11.2. Principales riesgos del proyecto (cualitativos).....	146
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>148</b>
Conclusiones generales:.....	148
Conclusiones individuales: .....	149
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>150</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>154</b>
Anexo 1: Resumen de entrevistas .....	154
Anexo 2: Formato de evaluación de desempeño del personal.....	160
Anexo 3: Cuadro de calificación de proveedores .....	161
Anexo 4: Declaración jurada de los integrantes.....	162

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Isologo de Kawsay .....	13
Ilustración 2: Portada de página de Facebook .....	14
Ilustración 3: Fuerzas de Porter .....	26
Ilustración 4: Cadena de Valor de Kawsay .....	29
Ilustración 5: Ubicación de estrategia genérica Kawsay .....	33
Ilustración 6: Tarjeta de prueba de entrevistas .....	38
Ilustración 7: Características de público en anuncio de Facebook .....	41
Ilustración 8: Versión ordenador de anuncio de Facebook .....	42
Ilustración 9: Versión móvil de anuncio de Facebook .....	42
Ilustración 10: Versión ordenador de landing page .....	43
Ilustración 11: Versión móvil de landing page .....	43
Ilustración 12: Fórmula de tasa de conversión .....	44
Ilustración 13: Tarjeta de prueba de landing page .....	44
Ilustración 14: Tarjeta de aprendizaje de entrevistas .....	46
Ilustración 15: Rendimiento de anuncio de Facebook .....	47
Ilustración 16: Resultado de visitantes, visitas y conversiones obtenidas .....	48
Ilustración 17: Business Model Canvas de Kawsay .....	51
Ilustración 18: Lienzo de la propuesta de valor .....	57
Ilustración 19: Distribución de hogares según NSE, 2018 – Lima Metropolitana .....	61
Ilustración 20: Hogares según NSE 2018 .....	62
Ilustración 21: Distribución de zonas por NSE 2018 - Lima Metropolitana .....	63
Ilustración 22: Porcentaje de hogares con internet según NSE, 2018 - Lima Metropolitana .....	63
Ilustración 23: Estrategia de mercados de Kawsay .....	64
Ilustración 24: Distribución de zonas de Lima Metropolitana por NSE, 2018 .....	65
Ilustración 25: Ingresos totales por ecommerce en categoría comida y cuidado personal .....	67
Ilustración 26: Proyección de crecimiento de ingresos por ecommerce en categoría comida y cuidado personal en Sudamérica .....	67
Ilustración 27: Ingresos totales por ecommerce en categoría comida y cuidado personal .....	68
Ilustración 28: Proyección de crecimiento de ingresos por ecommerce en categoría comida y bebidas en Perú .....	68
Ilustración 29: Etiquetado en empaque de caja .....	72
Ilustración 30: Etiquetado en empaque de bolsas plásticas y empaque rígido .....	72
Ilustración 31: Partes de "etiqueta" en aplicativo de Kawsay .....	72
Ilustración 32: Empaque en cajas de cartón .....	73
Ilustración 33: Empaque en bolsas compostables .....	74
Ilustración 34: Empaque rígido de plástico .....	74
Ilustración 35: Icono de aplicativo móvil .....	75
Ilustración 36: Pantalla de inicio en aplicativo móvil .....	76
Ilustración 37: Pantalla de navegación en aplicativo móvil .....	76
Ilustración 38: Pantalla principal de página web .....	80
Ilustración 39: Volante de Kawsay .....	81
Ilustración 40: Canal de distribución .....	81
Ilustración 41: Croquis de opción de local de Kawsay en San Martín de Porres .....	89
Ilustración 42: Croquis de opción de alquiler de local de Kawsay en Los Olivos .....	90
Ilustración 43: Distribución de las instalaciones del local de Kawsay .....	93

Ilustración 44: Procesos estratégicos de Kawsay.....	96
Ilustración 45: Flujo del proceso de recepción, clasificación, desinfección y almacenamiento de mercadería.....	97
Ilustración 46: Flujo del proceso de preparación y entrega de pedidos .....	98
Ilustración 47: Diagrama PERT de operaciones .....	99
Ilustración 48: Organigrama de Kawsay.....	107
Ilustración 49: Perfil de Gerente General .....	108
Ilustración 50: Perfil de Encargado de administración y contabilidad.....	109
Ilustración 51: Perfil de Jefe de logística.....	110
Ilustración 52: Perfil de Encargado comercial .....	111
Ilustración 53: Perfil de Jefe de recursos humanos .....	112
Ilustración 54: Perfil de Operario de almacén.....	113
Ilustración 55: Perfil de Operario de despacho .....	114
Ilustración 56: Perfil de Conductor-chofer .....	115

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Perfil de Ivon Huaranga.....	16
Tabla 2: Perfil de Juan Carlo Alva.....	16
Tabla 3: Perfil de Elizabeth Poma.....	17
Tabla 4: Perfil de Nelson Solano .....	17
Tabla 5: Perfil de Carlos Escalante.....	18
Tabla 6: Matriz FODA Kawsay.....	32
Tabla 7: Diseño metodológico de entrevistas .....	37
Tabla 8: Hogares en Lima Metropolitana .....	39
Tabla 9: Hogares en Lima por NSE.....	39
Tabla 10: Distribución de hogares de la Zona 2 de Lima por NSE .....	39
Tabla 11: Distribución de hogares de la Zona 2 de Lima con internet por NSE .....	39
Tabla 12: <i>Distribución de hogares dispuestos a comprar productos de primera necesidad online por NSE .....</i>	<i>40</i>
Tabla 13: Target del mercado disponible.....	40
Tabla 14: Proyección de clientes en los primeros 5 años.....	66
Tabla 15: Clasificación de productos.....	75
Tabla 16: Lista de precios de frutas .....	77
Tabla 17: Lista de precios de hortalizas.....	78
Tabla 18: Lista de precios de tubérculos.....	78
Tabla 19: Proyección de la demanda para el primer año .....	83
Tabla 20: Actividades de Marketing.....	84
Tabla 21: Presupuesto de Marketing.....	85
Tabla 22: Capacidad de las instalaciones.....	91
Tabla 23: Capacidad de atención instalada .....	91
Tabla 24: Capacidad instalada de plataforma web.....	92
Tabla 25: Tabulación de procesos.....	99
Tabla 26: Detalle de activos tangibles vinculados al proceso productivo.....	102
Tabla 27: Detalle de activos intangibles vinculados al proceso productivo .....	102
Tabla 28: Costos de producción en el primer año de operaciones .....	103
Tabla 29: Detalle de gastos pre - operativos .....	104
Tabla 30: Gastos operativos en el primer año de operaciones .....	105
Tabla 31: Gastos anuales de capacitación de personal.....	120
Tabla 32: Gastos anuales por agasajos y reuniones de motivación al personal .....	120
Tabla 33: Criterios para la evaluación de desempeño de personal .....	122
Tabla 34: Sistema de puntuación y calificación de la evaluación de desempeño .....	123
Tabla 35: Gastos de personal en el área de producción .....	124
Tabla 36: Gastos de personal en el área de administración y ventas .....	125
Tabla 37: Detalle de la inversión de Kawsay.....	127
Tabla 38: Detalle de depreciación anual de activos fijos .....	127
Tabla 39: Detalle de la variación anual de los precios de los productos.....	128
Tabla 40: Proyección de ventas totales en el primer año de operaciones .....	128
Tabla 41: Proyección anual de ventas netas.....	129
Tabla 42: Proyección anual de costos operativos .....	129
Tabla 43: Proyección anual de gastos operativos .....	130
Tabla 44: Capital de trabajo inicial .....	130

Tabla 45: Estructura de la inversión .....	131
Tabla 46: Detalle de aportación de los accionistas .....	131
Tabla 47: Detalle del préstamo contratado .....	132
Tabla 48: Cronograma de las primeras 12 cuotas del préstamo.....	133
Tabla 49: Cronograma de las últimas 12 cuotas del préstamo.....	133
Tabla 50: Proyección anual de Estado de Resultados Integrales .....	134
Tabla 51: Proyección anual de flujo financiero .....	135
Tabla 52: Datos para el cálculo del beta apalancado .....	136
Tabla 53: Datos para el cálculo del COK proy Dólares.....	136
Tabla 54: Tasa de descuento de accionista .....	136
Tabla 55: Detalle de cálculo del WACC.....	137
Tabla 56: Detalle del FCLD.....	138
Tabla 57: VPN y TIR económico .....	138
Tabla 58: Detalle de FCNI.....	139
Tabla 59: VPN y TIR Financiero.....	139
Tabla 60: Cálculo de índice de rentabilidad.....	140
Tabla 61: Variación del FCNI respecto a la variación del COK.....	141
Tabla 62: Variación del COK .....	141
Tabla 63: Variación en el WACC.....	142
Tabla 64: Variación del VPN respecto a la variación del % de financiamiento del banco.....	142
Tabla 65: Variación del VPN del FCNI respecto a la variación de la inversión total y el % de financiamiento de los accionistas.....	143
Tabla 66: Escenarios variables.....	144
Tabla 67: Escenarios aplicados a los Flujos de Caja Neto del Inversionista (FCNI).....	144
Tabla 68: Desviación estándar anual .....	144
Tabla 69: Resultados de aplicación de escenarios en el proyecto.....	145
Tabla 70: Probabilidad de que el proyecto sea rentable.....	145
Tabla 71: Costo fijo del Año 1.....	146
Tabla 72: Cálculo del punto de equilibrio en unidades.....	146
Tabla 73: Cálculo del punto de equilibrio en soles .....	146

# 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el mundo atraviesa por una situación muy compleja, llamada Covid-19, esta pandemia ha llevado a los diferentes países a tomar múltiples decisiones y acciones con el fin de controlar su expansión. Debido a ello los diversos sectores de cada país se han visto comprometidos, como el económico, político y de salud.

Perú, inicia el 16 de marzo con la cuarentena a nivel nacional, dictando así el aislamiento social obligatorio, asimismo se paralizó la gran mayoría de actividad económica del país.

Con el fin de minimizar el impacto del Covid -19 en la economía del país, el gobierno peruano ha generado diversas medidas. Por el lado político se creó nuevas facultades legislativas, con el fin de crear leyes que ayuden en la lucha contra el Covid-19. En el ámbito económico, para ayudar a las personas se creó el bono de 380, siendo los beneficiarios personas que no cuenten con un ingreso fijo, por el lado de las empresas se implementó un subsidio para el pago de planillas y también la oportunidad de acceder a “Reactiva” un crédito con tasas preferenciales, respaldado por el gobierno. Con respecto al cuidado de la salud se crearon múltiples protocolos de bioseguridad e higiene para evitar el contagio del virus. (Gestión, 2020)

Debido a la crisis de la pandemia, las restricciones sociales y los protocolos de seguridad que se implementaron para evitar su expansión surgieron nuevas necesidades en las personas, como el uso de mascarillas, alcohol para la desinfección y evitar lo menos posible salir de casa. (IPE, 2020)

Por ello, se encontró como una gran oportunidad, impulsar la venta de productos de primera necesidad a través de canales online, se escoge este tipo de negocio, porque la venta de estos productos no fue afectada por las restricciones de la cuarentena, también uno de los motivos fueron los grandes resultados que ha tenido este tipo de compras. Según la Cámara de Comercio

de Lima (CCL) las ventas en línea seguirán creciendo en el Perú y aumentarán entre 50% y 80% en junio respecto al mes de mayo de este año. (Montenegro, 2020)

Este modelo de negocios tiene como finalidad reducir el riesgo de exposición de nuestros clientes, el ahorro de tiempo invertido en las compras del hogar y el consumo de productos frescos, de calidad y con un alto valor nutricional, por ello, que se entablara una relación directa con los propios agricultores para el abastecimiento de los productos.

Con este trabajo de investigación queremos continuar impulsando el uso de las herramientas tecnológicas, la practicidad en realizar las compras del hogar, el ahorro de tiempo invertido en este tipo de labores, en especial el cuidado de la salud de nuestros clientes.

Para el logro del trabajo, se investiga y recopila datos mediante diversas herramientas de investigación como las entrevistas a profundidad y landing page. Estas herramientas serán aplicadas a personas que pertenezcan al segmento elegido, el resultado de la información nos ayudará conocer a profundidad a nuestros clientes potenciales, en especial su comportamiento de compra y lo que esperan de un servicio online. Toda la información recolectada se analizará y se formulará las estrategias de venta de nuestro servicio.

## **2. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO**

### **2.1 Idea / nombre del negocio**

De acuerdo con la coyuntura actual, los peruanos se han visto afectados con los acontecimientos que se están viviendo a nivel mundial y sobre todo nacional. Es por ello, que esta situación ha generado múltiples necesidades en los ciudadanos, principalmente en alimentación e higiene. Lo que ha llevado a buscar alternativas que permitan proveerse a un precio accesible, de calidad y sin exponer nuestra salud.

En el caso puntual de los alimentos, las personas buscan productos frescos a buen precio sin salir de casa es por ello, se ha incrementado la venta online de productos de primera necesidad, de los cuales, tenemos distintas modalidades de ventas como las ferias distritales, aplicaciones con servicio de personal shopper (Glovo, Rappi, Cornershop), páginas de venta de productos de primera necesidad como Freshmart, Tu Mercadito, etc. Sin embargo, al consumir dichos servicios las opciones a escoger son limitadas, los precios no son constantes y/o accesibles; y las ferias itinerantes no son permanentes. Además, dichas ferias generan la exposición de los consumidores (colas, aglomeración, etc.) y el tiempo es extenso para realizar las compras.

La idea de negocio es crear una plataforma virtual en la que se ofrezca productos agrícolas de buena calidad directamente al consumidor y puedan llegar a cubrir sus necesidades para ello se contará con socios estratégicos a los agricultores de diferentes provincias del Perú. El objetivo será ofrecer productos con la menor manipulación posible, cumpliendo con los protocolos de seguridad sanitaria, con precios accesibles al consumidor y en la comodidad de tu hogar. Asimismo, se incentiva el apoyo a nuestra agricultura. La plataforma contará con diversas opciones como: variedad de producto, origen del producto, valor nutricional, variedad de precio al por mayor y menor, reseña del agricultor (video). En esta plataforma nos dedicaremos a distribuir los productos en los distritos de Lima Metropolitana. Para acceder a los productos agrícolas directos del campo se podrá realizar mediante una aplicación móvil y página web, ambos con el nombre de “*Kawsay*” en quechua que en español significa “vida”.

A continuación, se presenta el isologo.



*Ilustración 1: Isologo de Kawsay*

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Respecto a la teoría del color se consideró el verde por su asociación a la vida. También “En el diseño web, el verde tiene un efecto armonizador o de balance, es muy estable. Es apropiado para diseños relacionados con la fortuna, estabilidad, renovación y naturaleza. [...] mientras que los verdes olivo son más representativos del mundo natural.” (StaffCreativa, s.f.)

Asimismo, “El marrón se asocia con la tierra, la madera y la piedra. Es un color totalmente natural y cálido neutral.” (StaffCreativa, s.f.)

De acuerdo con lo comentado en las líneas anteriores es que se decide utilizar dichos colores en nuestro isologo. El verde porque está asociado a la vida y la naturaleza. Y el color marrón asociado a la tierra.

## 2.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer



*Ilustración 2: Portada de página de Facebook*

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

La empresa ofrece a nuestros clientes productos agrícolas directamente del campo con la menor manipulación para el cuidado de la salud del cliente, oriundos de las diferentes regiones del país y con el servicio de entrega a domicilio a través de una plataforma virtual.

Los clientes están dispuestos a pagar por este servicio por diversos aspectos importantes: tranquilidad y confort de no salir de casa, en esta cuarentena, así evitan el contagio del Covid-19; por higiene, debido a que los clientes exigen la menor manipulación de sus productos; ahorro de tiempo; y facilidad en el traslado de las compras, ya que, llegarán al domicilio del cliente.

Los clientes se acercan a la empresa, porque junto a nuestra oferta de valor, brindamos el servicio de entrega a domicilio, con un periodo de despacho de 2 días después de la confirmación de compra. Por ello, le permite al cliente contar con productos frescos de manera rápida. Este servicio está desarrollado con todos los protocolos de seguridad sanitaria para el cuidado de nuestros clientes.

A diferencia de nuestros competidores como son los casos de Rappi y Glovo, estas empresas no cuentan con sus propios productos, es decir, son intermediarios y los repartidores son tercerizados, por lo que no garantizan la calidad e higiene de los productos entregados. A diferencia de nuestra empresa, contaremos con un almacén el cual albergará el stock suficiente para responder a la demanda de los clientes y el personal de reparto, también será propio. Por

el lado, en los minimarkets y supermercados, los precios de los productos que ofrecen son elevados, debido a que ellos son revendedores de alimentos. Además, la variedad de sus productos es limitada. Los mercados brindan productos económicos; sin embargo, existe una mayor exposición para el cliente en contagiarse.

También, la empresa ofrecerá un seguimiento constante en la entrega del producto, desde que el usuario realiza el pedido hasta la entrega en la puerta de su domicilio. Por ello, realizaremos un rastreo mediante un Tracker Gps para que el cliente observe el seguimiento del pedido. Adicional habrá una comunicación por vía WhatsApp con el cliente en la llegada de sus productos a su domicilio. Luego, de la entrega de los productos, enviaremos mensajes por WhatsApp para que el cliente reciba beneficios por recomendar el servicio. Además, de promociones y descuentos que lo motiven a seguir usando nuestro servicio.

## **2.3 Equipo de trabajo**

La sinergia en los equipos de trabajo es la unión cooperación y la presencia de objetivos comunes. Esta permite reforzarse mutuamente, potenciarse unos a otros de forma que la unión de esfuerzos proporcione resultados superiores a los que tendrían si trabajaran individualmente. Según Sánchez y Otárola (2006), se podrá decir que el valor de los equipos reside en el capital sinérgico que aportan. Las políticas de recursos humanos no deben tratar de implantarla, sino sentar bases para que se produzca y motive adecuadamente. No basta con poner a trabajar junto a una serie de empleados, sino que es necesario estudiar la forma en la que se el trabajo de unos se relaciona con los otros. Por ello, para poder desarrollar nuestro plan de negocio contamos con el siguiente equipo de trabajo que se complementa y que está enfocado en el cumplimiento de los objetivos para lograr agregar valor y el éxito del negocio.

Tabla 1: Perfil de Ivon Huaranga

	<p><b>ESTUDIOS</b></p>	<p><b>EXPERIENCIA</b></p>	<p><b>HABILIDADES</b></p>
<p><b>Ivon Sayuri Huaranga Choque</b></p> <p><b>Carrera:</b> Administración de empresas</p>	<p>Técnico titulado en Administración de Empresas en Cibertec. Estudios en curso de Administración en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Inglés nivel Intermedio en la Asociación Cultural Peruano-británico. Cursos de Excel intermedio en Udemy</p>	<p>Experiencia en el sector educativo realizando procesos de matrícula. Experiencia en el área comercial realizando ventas corporativas de diversos equipos informáticos. Experiencia en el sector financiero realizando ingresos de oficios judiciales.</p>	<p>Trabajo en equipo. Flexibilidad Gestión del tiempo Motivación</p>

Fuente: Propia  
Elaboración: Propia

Tabla 2: Perfil de Juan Carlo Alva

	<p><b>ESTUDIOS</b></p>	<p><b>EXPERIENCIA</b></p>	<p><b>HABILIDADES</b></p>
<p><b>Juan Carlo Alva</b></p> <p><b>Carrera:</b> Administración de empresas</p>	<p>Estudios en curso de Administración en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.</p>	<p>Especialista en la labor comercial y atención al cliente por más 5 años de experiencia profesional en productos tangibles e intangibles.</p>	<p>Trabajo en equipo. Compromiso Proactividad Habilidades comunicativas Flexibilidad/ adaptabilidad Actitud positiva Creatividad</p>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Tabla 3. Perfil de Elizabeth Poma

	<b>ESTUDIOS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>	<b>HABILIDADES</b>
	<p>Técnico en Contabilidad en Cibertec. Estudios en cursos de Contabilidad en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Diplomado en Finanzas a nombre de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.</p>	<p>Más de 5 años de experiencia laboral en diversos sectores, principalmente en el rubro de servicios financieros en el área de Tesorería.</p>	<p>Orientada al trabajo en equipo. Perseverante en los objetivos. Gestión del tiempo. Disposición al aprendizaje.</p>
<p><b>Elizabeth Poma Llaguento</b></p> <p><b>Carrera:</b> Contabilidad.</p>			

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Tabla 4: Perfil de Nelson Solano

	<b>ESTUDIOS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>	<b>HABILIDADES</b>
	<p>Técnico Titulado en Administración Industrial en SENATI. Estudios en curso de Administración de Empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Inglés nivel Intermedio. Curso de Excel Financiero en UEPS UNI - IDAT Certificación en aplicación de Lean Manufacturing en las empresas - SENATI</p>	<p>Más de 6 años de experiencia como asistente administrativo, logístico y contabilidad en empresas del rubro inmobiliario, construcción, gráfico, comercial y servicios.</p>	<p>Trabajo en equipo Compromiso Proactividad Iniciativa Mejora Continua Puntualidad Empatía</p>
<p><b>Nelson André Solano Rivera</b></p> <p><b>Carrera:</b> Administración de Empresas</p>			

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Tabla 5: Perfil de Carlos Escalante

	<b>ESTUDIOS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>	<b>HABILIDADES</b>
<p><b>Carlos Javier Valentino Escalante Bravo</b></p> <p><b>Carrera:</b> Administración de Empresas</p>	<p>Estudios en curso de Administración de Empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)</p>	<p>Especialista en adquisiciones y contrataciones, abastecimiento, gestión de almacenes y control patrimonial. Con amplia experiencia en contrataciones con el Estado bajo el ámbito de las normas nacionales (OSCE) y de financiamiento multilateral (Banco Mundial, BID).</p>	<p>Trabajo bajo presión. Tendencia a la innovación y creatividad. Disposición para el trabajo en equipo.</p>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

## **3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **3.1 Análisis externo**

El análisis externo del negocio identifica los factores relevantes a nivel de país relacionados al sector al que pertenece el negocio, y que no dependen del mismo, así como el impacto que estos le pueden generar. De esta manera, se identifica las oportunidades y amenazas actuales, que son aspectos fundamentales para el desarrollo de la matriz FODA.

Para este proyecto se ve por conveniente analizar los siguientes elementos del entorno en el que se desenvolverá el negocio: político-legal, económico, socio-cultural, tecnológico y ecológico; para lo cual se desarrollará un análisis PESTE.

#### **3.1.1 Análisis PESTE**

- **Político-legal**

En el año actual 2020, el Perú y el mundo atraviesa ciertas dificultades políticas debido al azote del covid-19. Por ello, el gobierno peruano adoptó medidas drásticas para frenar su avance, por ello se declaró Estado de Emergencia Nacional disponiendo el aislamiento social obligatorio. (DS N° 044-2020-PCM). Es así, que todos los ciudadanos, estamos obligados a acatar lo establecido por el gobierno, para ello se debe de respetar el aislamiento social, evitando las aglomeraciones en centros comerciales o mercados. Por otro lado, otras de las medidas que adoptó el gobierno peruano es facultar a los empleadores del sector público y privado a realizar trabajo remoto. (DS N° 026-2020-PCM). Las medidas que está adoptando el gobierno para evitar el avance de la COVID - 19, está favoreciendo de manera directa el crecimiento del comercio online, pues según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE), el comercio electrónico registró un incremento de 400% durante la cuarentena.

Por otro lado, el sector agropecuario experimentó un crecimiento de 0.6% en abril de 2020. Esto debido al incremento en la producción de los subsectores agrícola y ganadería, pese a los impactos generados por la pandemia del coronavirus. (GESTION, 2020). Con este margen, podemos analizar que el consumo de productos agrícolas ha aumentado a pesar de las circunstancias en la que se vive actualmente. Ello se debe al incremento en el consumo de comida saludable y orgánica como mecanismo de defensa para combatir la pandemia de la COVID - 19.

Por otro lado, el Gobierno ha planteado que los gobiernos regionales utilicen el 15% del canon minero para financiar y reforzar planes de agricultura y educación, esto de forma temporal. (GESTION, 2020). Al aprobarse este planteamiento por el congreso, los productores obtendrán mejoras económicas que les permita adquirir insumos y materiales, para mejorar su producción y cosecha.

Por último, el MINAGRI lanzó el “Catálogo Virtual de Productos Agrarios”, la cual permitirá a pequeños productores difundir su oferta, de esta forma se estaría acortando los canales de venta entre productores y consumidores. (GESTION, 2020). Este catálogo, permitirá que los agricultores expongan a través de un Showroom virtual a clientes nacionales e internacionales, en donde argumentarán la variedad de presentaciones, volumen de compra, precios sugeridos, y otros datos de interés de los productos agrarios. Este catálogo hará que toda conexión será de manera directa por medio de un portal web.

- **Económico**

En el factor económico, la pandemia ha generado una reducción económica en el Perú para este año 2020. En el último reporte de INEI (2020), indica que, en el primer semestre, es decir, entre enero a junio el PIB o también llamado nivel de producción nacional disminuyó a un 18.06% (INEI, 2020). Con ello, se refleja la caída económica en el Perú, al igual que en todo el mundo por la pandemia que se vive actualmente.

En este mismo reporte por parte de INEI, nos menciona que en el empleo en la región Costa se redujo en 52.3%, es decir, un aproximado de más 4 millones de personas, en la Sierra en 24.3% con un aproximado de 1 millón 300 mil personas y en la Selva cayó en 22.9% con 480 mil 900 personas (INEI, 2020). Con estos datos se resalta notoriamente que muchas personas se quedaron sin trabajo y es por ello, que el factor económico que es la variable principal se vio reflejado considerablemente. Es por ello, que muchas de las familias se sienten obligados a estar ajustados en su canasta familiar mensual, en el cual, necesitan productos a buen precio para que puedan ser consumidos por estas familias.

En cuanto a la tasa de desempleo en Lima Metropolitana fue de 16.4% en el trimestre de mayo a junio de 2020, se calculó que 574 mil 700 personas buscaron trabajo en estos meses (INEI, 2020). Habiendo mencionado, que el empleo en el primer semestre del año 2020 había bajado en un 52.3%, era de esperarse que la tasa de desempleo iba a subir masivamente. En este caso, la tasa de desempleo afecta a nuestro negocio que se tiene en marcha, ya que, el nivel económico por familia ha disminuido por esta variable de desempleo.

También, INEI (2020) nos declara que el ingreso promedio mensual de un sueldo por parte de un trabajo es de 1519.5 soles en Lima Metropolitana (INEI, 2020). Con ello, podemos analizar que el promedio de una remuneración ha bajado considerablemente afectando a todos los dependientes de una empresa o compañía. Es por ello, que a nuestro negocio no le afecta considerablemente, ya que, si bien es cierto que el ingreso mensual ha bajado, pero eso quiere decir que ellos necesitan alimentos de primera necesidad como los que nuestro negocio posee.

Por otro lado, en el sector agropecuario que es lo más importante para nosotros como fuente información, ya que, estamos interesados en colocar un negocio sobre productos agrícolas, nos indica que se redujo en un 1.61% por la menor producción agrícola y pecuaria (INEI, 2020). Con esta información, podemos analizar que no bajó considerablemente en este sector, es un punto a favor para poder conllevar al proyecto que está en proceso de planeación, es decir, nos favorece en el sector agropecuario.

Por el contrario, en el sector comercio disminuyó en 49.56% en mayo de 2020, debido al estado de emergencia nacional (INEI, 2020). En otras palabras, muchas de las empresas en el Perú tuvieron que cerrar, incluso otras dejaron de funcionar porque no pudieron sostenerse debido a la crisis económica que se vive en la actualidad. Inclusive, varias empresas de mayor prestigio fueron afectadas notablemente por la crisis. Esto nos afecta considerablemente, ya que, nuestro negocio está en el sector comercio.

Según el BCR (2020), la inflación está por debajo del rango meta, alrededor del 1.86%. Estos reportes mostrados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) son variables que perjudican a las nuevas empresas que son creadas en estos tiempos de pandemia. El aumento del desempleo juega en contra a los nuevos emprendedores que forman sus nuevas empresas. Pero, no todo es negativo para ellos, ya que, muchas personas que fueron despedidos de sus trabajos recibieron grandes sumas de dinero por liquidación o inclusive, varios hicieron el cobro de su AFP y con ello, aprovecharon en realizar un emprendimiento de un negocio que le puede ser rentable.

- **Sociocultural**

En primer lugar, en el aspecto demográfico, Perú en el año 2019, según estimaciones y proyecciones había 32 millones 131 mil 400 personas, con un ritmo de crecimiento desacelerado. En el que, hay más mujeres que hombres con un índice de 98 por cada 100 relativamente. (INEI, 2019).

En cuanto a los comportamientos del consumidor peruano, según El Peruano, este ha evolucionado en los últimos tiempos, pues con las nuevas tecnologías tienen más facilidad para informarse, compran basándose en lo que investigan en internet. Esto a su vez los vuelve más exigentes y activos para reclamar y exigir por un producto de calidad. Asimismo, han adquirido la tendencia por usar productos eco amigables, con el fin de conseguir una vida más saludable (2019). Lo cual, demuestra que nuestros objetivos están dirigidos a las necesidades de los consumidores actuales.

Para el 2019, los estudios señalan que 156 millones de Latinoamericanos realizó alguna compra de un producto y/o servicio a través de plataformas digitales. De los cuales, el 70% de los pedidos por aplicación eran de comida rápida, con una frecuencia de dos veces por semana. Estos usuarios tenían una edad de entre 20 y 34 años (RPP, 2019).

Sin embargo, de acuerdo a Perú Retail, en el contexto actual de una pandemia por coronavirus ha modificado nuevamente las conductas del consumidor, pues el gasto en productos de la canasta familiar se ha visto incrementada a un 29%, el cual antes de la crisis se situaba en 23%. Asimismo, con la necesidad de cuidarse, el consumidor peruano busca realizar sus compras en el menor tiempo posible a precios accesibles. Eligiendo en primer lugar a los negocios de venta online (2020).

Por ello, en el aspecto socio cultural es posible concluir que Kawsay tendría grandes ventajas y oportunidades de crecimiento en el mercado. Puesto que, existe una gran demanda y exigencia de los consumidores por este tipo de negocios que faciliten la vida propia de los mismos ofreciéndoles mayores beneficios.

- **Tecnológico**

El uso de la tecnología para realizar compras online está en constante crecimiento, y toma especial relevancia en el contexto de confinamiento en que nos encontramos, en que el evitar el contacto físico con otras personas, y buscar ahorro de tiempo y comodidad son una prioridad.

En este escenario hacemos uso de internet para realizar nuestras transacciones, siendo los dispositivos más usados para dichos fines los teléfonos móviles, tablets y las computadoras. De los 32.74 millones de habitantes del país, existen 24 millones de personas con acceso a internet: el 25.6% de ellos lo hacen mediante teléfonos móviles y el 73.8% mediante computadoras (Yi Min Shum, 2020).

Esta tendencia al consumo de productos vía online es un hecho tangible y se puede corroborar fácilmente. De acuerdo con La Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE, 2019), el Perú ha tenido un volumen de ventas online de \$4000 millones al 2019, de los cuales 1.68 millones corresponden a transacciones realizadas mediante dispositivos móviles, y 2.32 millones por computadoras. El 65% de dichas ventas se encuentran concentradas en la ciudad de Lima.

Se espera que dicho crecimiento de consumo se sostenga durante los próximos años, con una tendencia en la tasa esperada de entre el 35 – 40 %, pudiendo llegar a los \$14000 millones en volumen de ventas para el año 2022. Asimismo, durante el 2020, el Perú ha presentado el mayor crecimiento de ventas online en la región (131%), con un ascenso en la categoría de retail y supermercados del 132% (Perú Retail, 2020). Además, en el 2020 el Perú ha tenido el mayor ticket promedio de compras vía online en la Alianza del Pacífico, siendo los millennials los mayores consumidores en la región (Perú 21, 2020).

De lo expuesto, se puede determinar que existe una tendencia en alza hacia el uso de la tecnología, principalmente de dispositivos portátiles (tablets, teléfonos móviles). Además, dichos dispositivos se usan, cada vez más, para realizar tareas como adquirir productos de primera necesidad, entre ellos, alimentos frescos. Asimismo, se puede observar que la mayor parte de esas transacciones se realizan en la ciudad de Lima. En consecuencia, es pertinente considerar que existen las condiciones adecuadas para iniciativas como el proyecto propuesto y, por lo tanto, se puede afirmar que el factor tecnológico impacta positivamente en la propuesta de negocio presentada.

- **Ecológico**

Como se puede esperar, la operación de todo negocio tiene un impacto directo o indirecto en el medio ambiente, por cuanto resulta fundamental evaluar la forma y la medida en que este factor puede verse afectado, para determinar la sostenibilidad de un proyecto. Para dicho fin, podemos analizar la operación de los negocios del sector en relación con los siguientes enfoques:

Desde el punto de vista del consumo de energía, se puede observar que las compras realizadas vía online pueden reducir en un 35% las emisiones de Co<sub>2</sub>, en contraposición con las compras tradicionales, según un estudio realizado por el Instituto Estia-Via (Puromarketing, 2010). Esto significa que, además de las conocidas comodidades de realizar compras vía online, se obtiene un beneficio implícito al ayudar a disminuir la emisión de gases contaminantes.

En lo que se refiere a la conservación de los recursos naturales, es preciso señalar que la emisión de comprobantes electrónicos, en lugar de los tradicionales documentos impresos, reducen significativamente el consumo de papel. Asimismo, las compras online, por su propia naturaleza, no implican el uso de billetes físicos en sus transacciones, con lo que se reduce su demanda y, por ende, la emisión de nuevos billetes, considerando que al año ya se requieren 300 millones de toneladas de papel para su fabricación (Observatorio ecommerce, 2018). Con esto se espera contribuir con la reducción de la tala de árboles para su producción.

En cuanto a iniciativas regulaciones y adopción de medidas para proteger el medioambiente, se observa que la legislación del Perú promueve el consumo responsable de bienes, precisando que el comercio debe realizarse observando adecuadas condiciones ambientales (Ministerio del ambiente, 2010); y en adición a ello, un estudio realizado por la plataforma Mercado Libre concluyó que el Perú es el país que más se preocupa por el consumo responsable en Latinoamérica, con la mayor tasa de compras de productos con impacto positivo (Suito, 2019). Esto demuestra que en el país se está generando una cultura de compras responsables, que busca, más que soluciones comerciales, contribuir con la solución de problemáticas de carácter sociales ambientales.

Además, según la Sociedad Pública de Gestión Ambiental del Gobierno Vasco, Ihobe, el 80% de la contaminación generada por el comercio electrónico está relacionada con el embalaje de los productos (20 minutos, 2019). Sin embargo, lejos de ser un problema esto se presenta como una gran oportunidad de contribuir con la reducción de la contaminación ambiental, más si cabe, mediante el uso de materiales apropiados para el embalaje de los productos. Esto quiere decir que, si se reforman los procesos de empaque y embalaje, los beneficios para el medio ambiente podrían incrementar.

Como se puede apreciar, en el Perú se vive un panorama actual de conciencia y valoración del medio ambiente y sus recursos, y tanto los consumidores como las empresas están involucradas en dicho cambio. En este escenario, queda claro también que las plataformas de compra online juegan un rol clave para dicho aporte en el cuidado del medio ambiente, pudiendo ser, además, pioneras en el uso de nuevas metodologías y procesos que contribuyan a la mejora progresiva en el cuidado y preservación de los recursos naturales, además de la valoración de productos naturales producidos en condiciones adecuadas y observando a cabalidad la legislación actual.

En conclusión, el contexto es propicio para un negocio como el propuesto, ya que este se basa en la comercialización de productos naturales, cultivados y procesados bajo estándares de calidad y observando a la normatividad vigente, además de hacer uso de una plataforma online para dicha comercialización. Todo ello contribuye con la concientización sobre el cuidado del medio ambiente y su valoración. Por lo tanto, se puede afirmar que el factor ecológico tiene impacto positivo en el negocio propuesto.

### 3.1.2 Análisis de la industria: Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Una vez realizado el análisis del macro entorno, se procede a analizar la industria teniendo en cuenta las cinco fuerzas de Porter en el que se mide el grado de rivalidad, de esta manera permite que la empresa conozca su competencia en el mercado, evalúa en qué estado se encuentra y desarrolla estrategias corporativas.



- **Rivalidad entre los competidores**

**El poder de negociación de los competidores es medio.** Se puede indicar que para este modelo de negocio no hay un competidor directo. Sin embargo, en Lima Metropolitana existen diferentes tipos de empresas que ofrecen productos de primera necesidad, algunos de ellos abarcan gran parte de la canasta básica familiar y otros solo se enfocan en verduras o frutas exclusivamente.

Una de las empresas más resaltantes y posicionada en el mercado limeño es Freshmart, este es un supermercado en línea y cuenta con 5 años de existencia. Su zona de reparto agrupa 23 distritos de la capital. El costo de envío varía de S/ 4.90 a S/ 9.90.

Tu Caserito, es un negocio que se dedica a la venta de frutas y verduras orgánicas, cervezas, abarrotes, carnes, etc. Asimismo, es distribuidor de algunos productos de la tienda mayorista

Makro. Esta empresa ofrece el servicio de entrega a domicilio a 12 distritos de Lima. Costo de envío promedio S/ 10.00.

Mercadillo, empresa dedicada a la venta de diversos productos como de cuidado personal, alimentos, bebidas hasta productos para mascotas. Presenta dos tipos de servicio de delivery “Envíos Lima” que abarca 17 distritos, dentro de este tipo existe una variación del costo desde S/ 6.90 hasta S/ 12.90; y “Envíos Lima Plus” que abarca los demás distritos de la capital y Callao el costo del envío es calculado por el peso de la compra.

- **Poder de negociación de los clientes**

**El poder de negociación de los clientes es medio.** Ello debido a que los clientes tienen diversas opciones donde comprar sus productos agrícolas, así como elegir y comprar los precios de las mismas. A pesar de ello, lo que ofrece Kawsay es la venta de productos agrícolas frescos sin intermediarios, es decir, el trato directo que tenemos con el agricultor. Es un plus importante y decisivo para el cliente saber que no es una empresa que se abastece de mayoristas, así como el manejo de toda la cadena de abastecimiento y distribución y el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad. De esta manera, el cliente pierde un porcentaje de poder de negociación. La frescura de los productos traídos del campo a su hogar es el gran valor agregado que aprecia gran parte de los jefes de hogar al realizar sus compras. Asimismo, otro método que usará el negocio de restarle poder al cliente es el programa de recomendación y continuidad de compras.

- **Poder de negociación de los proveedores**

**El poder de negociación de los proveedores es bajo.** Los principales proveedores de nuestro negocio son los agricultores de nuestro país los cuales representan un porcentaje importante de peruanos que se dedican a esta actividad considerando que somos un país agropecuario, es por ello que al ser tantos no tienen ningún poder de establecer precios ante sus clientes y en algunos casos no tienen siquiera la posibilidad de colocar sus productos más que en los mercados de su centro poblado. Así mismo, otro punto en a favor nuestro es que pocos de ellos están organizados en asociaciones, gremios o federaciones que los ayude a trabajar en conjunto. Es por todo lo expuesto anteriormente que se considera un bajo poder de negociación.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos**

**La amenaza de productos o servicios sustitutos es alta.** Se considera así ya que los clientes tienen diversas maneras de adquirir sus productos agrícolas ya sea en un *minimarket*, mercado o supermercado en algunos casos de manera presencial y en otros de manera virtual por internet o aplicativos que brindan el servicio de “*shopper*” algunos de ellos se encuentran. A ello se suma la gran facilidad que tienen los clientes de poder comprar precios. Sin embargo, Kawsay ofrece productos de calidad, frescos o higiénicos en la puerta de su hogar lo que ya es un gran diferenciador, así como precios menores al de la competencia.

- **Amenaza de nuevos competidores**

**La amenaza de nuevos competidores es media.** Esto como consecuencia a que muchos empresarios dedicados a otros rubros han visto una gran oportunidad de cambiar de giro de negocio y enfocarse en la venta de productos de primera necesidad. De igual manera ha sucedido con las personas desempleadas que han visto a la venta de alimentos como su principal ingreso económico. Cabe señalar que ambos casos mencionados, se enfocan en comprar a un mayorista de productos agrícolas y venderlo al público, ninguno tiene contacto directo con el agricultor para conocer la calidad o el proceso de siembra y cosecha de los alimentos.

### **3.2 Análisis Interno. La Cadena de Valor**

En la elaboración del análisis interno de una organización se encuentra el desarrollo de la cadena de valor, Porter lo desarrolla como complemento a las cinco fuerzas. Este esquema muestra de manera breve el desarrollo e interrelación de las actividades que se realizan dentro de la empresa para crear un producto, con el fin de generar valor en una compañía.

Su uso es con el fin de que la organización identifique dónde se puede optimizar costos para generar un mayor margen.

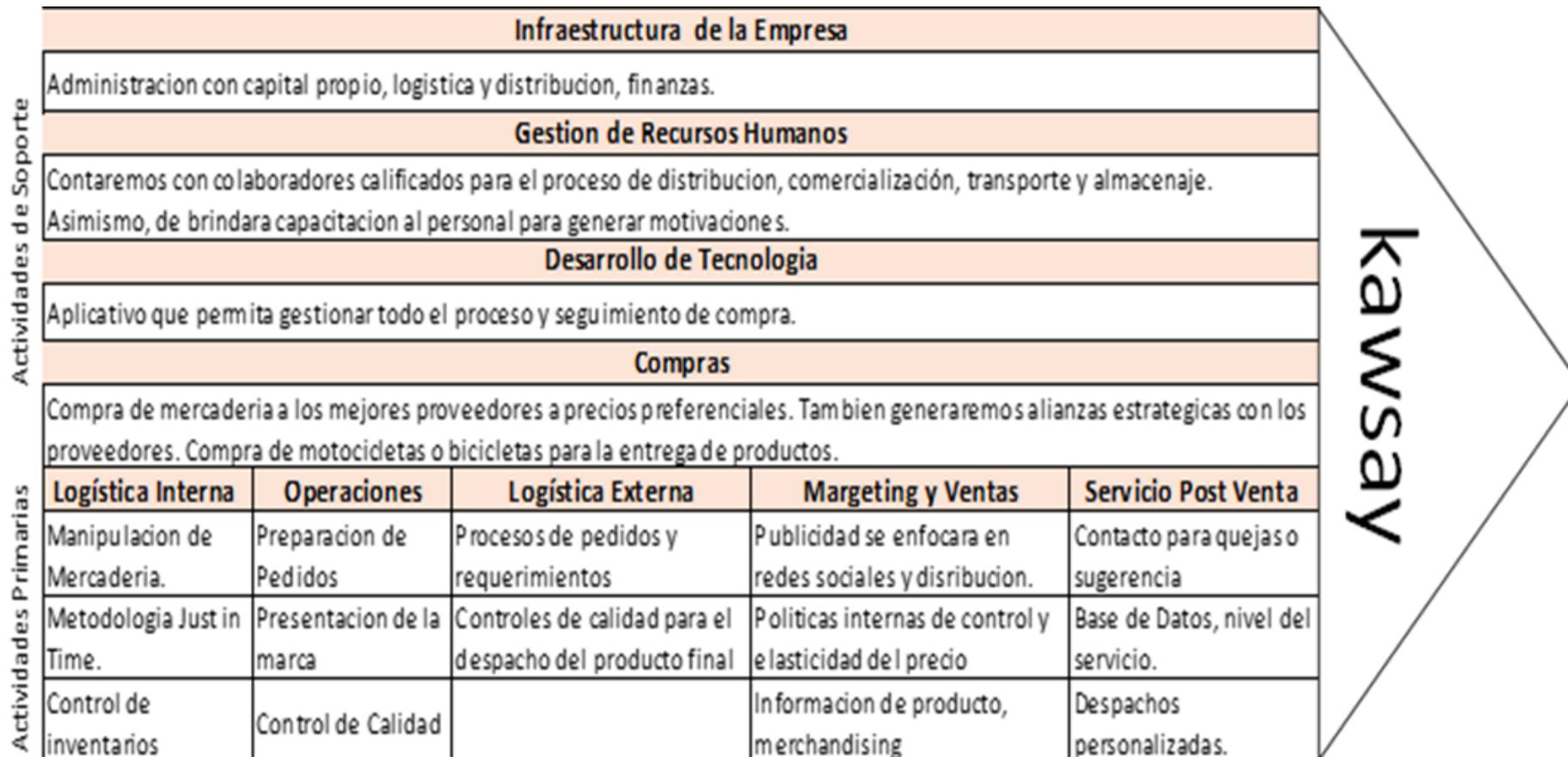


Ilustración 4: Cadena de Valor de Kawsay

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

- **Actividades de Soporte**

**Infraestructura:**

Instalaciones con amplios espacios para el almacenaje de los productos, cumpliendo con las técnicas de buenas prácticas manipulación de alimentos y de almacén.

**Recursos humanos:**

Será el área encargada de las convocatorias y selección de personal de almacén y reparto.

Se realizará capacitación al personal para una adecuada atención a los clientes, de esta forma también se estará fidelizando a los clientes.

También se implementará un sistema de recompensa o beneficio para el empleado del mes.

**Tecnología**

Contaremos con página web y aplicativo móvil amigable en donde se podrá realizar todo el proceso de compra. También, tendremos presencia en las principales redes sociales como Facebook, Instagram mediante la creación de fan page.

**Compras**

Contaremos con proveedores que nos facilitarán los productos agrícolas de nuestra empresa a precios preferenciales. Formaremos un acuerdo formal con estos proveedores para que la entrega de sus productos sea óptima para el negocio.

- **Actividades Primarias**

**Logística Interna:**

Se encargará de la recepción y el correcto almacenaje de los productos. También, tendrá a cargo la distribución y entrega de los productos. Esta área es muy importante ya que nos permite optimizar los recursos para generar rentabilidad.

**Operaciones:**

Velará por el correcto *picking* y *packing* de los productos. También será el encargado de verificar el cumplimiento de los protocolos sanitarios y verificar el estado de los productos.

### **Marketing y Ventas:**

Esta área se encargará del estudio de mercado y sus cambios, buscando siempre la satisfacción del cliente. Asimismo, busca nuevas opciones para lograr un buen posicionamiento de nuestra marca en el mercado.

### **Servicio post venta:**

El servicio post venta se basará en la verificación del servicio brindado y asistencia al cliente en cualquier requerimiento, queja o sugerencia.

Por tal motivo, se ha identificado que nuestras propuestas de valor son:

Variedad de productos, facilidad y rapidez de compra, agregaremos información nutricional de los productos que compran. Por tal motivo nuestra propuesta de cadena de valor será lo siguiente:

Trabajar con diversos proveedores que cumplan con los requisitos de cultivo necesarios para ofrecer productos saludables de alta calidad al mejor costo posible.

Se hará entrega de una ficha técnica nutricional que verifique que el producto cumpla con todos los requisitos de salubridad.

La plataforma online está diseñada para su fácil acceso y entendimiento con un diseño amigable. También contaremos con una aplicación para celulares con SO iOS y Android.

Se han establecido estrategias para que nuestra marca aparezca en primer lugar en la lista de todos los navegadores web, así como también en todas las redes sociales.

### **3.3 Análisis FODA**

La matriz FODA se decide desarrollar para determinar la situación actual de la empresa tomando los datos del análisis externo e interno por lo que se utiliza la información del análisis PESTE, las 5 fuerzas de Porter y la cadena de valor. Con ello, se busca proponer e implementar estrategias para alcanzar con los objetivos organizacionales.

Tabla 6: Matriz FODA Kawsay

MATRIZ FODA		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1. Variedad y calidad de productos 2. Buena experiencia de compra (app) 3. Trato directo con agricultores	1. Algunos competidores ofrecen menor costo de envío. 2. Procesos internos no estructurados 3. No se ofrece venta presencial.
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	1. Aislamiento social obligatorio 2. Aumento en el uso de la tecnología 3. Incremento en los gastos de productos de la canasta básica familiar	(F1.O1) Protección y cuidado de los clientes sobre sus alimentos. (F2.O2) Promociones y descuentos por uso frecuente de la app. (F3.O3) Concientizar el consumo de productos saludables	(D1.O3) Estrategia de tarifa plana para envíos. (D2.O2) Mejoramiento de los procesos de la of de Marketing (D3.O1) Pedidos 100% virtual
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIA DA
	1. Disminución de la capacidad adquisitiva de clientes 2. Nacimiento de nuevos negocios similares 3. Cambio de giro de negocio de algunos empresarios.	(F1.A1) Actualización de estructura de costos (F1.A2) Penetración de mercado (F3.A3) Alianzas estrategicas comerciales con agricultores y proveedores de insumos y equipos sanitarios	(D1.A1) Gestion de inventarios (D1.A2) Gerencia de procesos (D1.A2) Costo beneficio

Fuente: Propia  
 Elaboración: Propia

### 3.4 Visión

Ser líder en la venta online de productos agrícolas en el mercado limeño para el 2022, ofreciendo productos de calidad y apoyando a la sustentabilidad de los recursos naturales de nuestro país.

### 3.5 Misión

Proveer de forma rápida y segura la mayor variedad de productos agrícolas a nuestros clientes, con los más altos estándares de calidad y asegurando su salubridad con las mejores medidas de control sanitario; y manteniendo una filosofía permanente de mejora continua.

### 3.6 Estrategia Genérica

De acuerdo con la estrategia genérica de Porter, Kawsay se enfocará en la estrategia de diferenciación de producto, el cual se construye en base a las características propias de sus productos frescos y salubres. Asimismo, por las características propias de la empresa, pues se enfocará en las necesidades prioritarias del cliente final y atenderá además de manera responsable y sustentable a los diferentes agricultores del interior de nuestro país.

Objetivo estratégico	Sector completo	<b>Diferenciación de producto</b> 	Liderazgo en costes
	Segmento de mercado	Segmentación enfocada a diferenciación	Segmentación enfocada a liderazgo en costes
		Exclusividad percibida	Posicionamiento de bajo coste
<b>Ventaja competitiva</b>			

*Ilustración 5: Ubicación de estrategia genérica Kawsay*

Fuente: Propia  
 Elaboración: Propia

## 3.7 Objetivos Estratégicos

- **Perspectiva de Marketing**

a) **Captación y fidelización de clientes.** En los objetivos estratégicos de marketing para satisfacer clientes, desarrollaremos la captación y fidelización de clientes para mantener una relación con ellos, mediante promociones y descuentos desde su primera compra para poder construir relaciones con ellos a largo plazo. Es decir, no quedará la relación con el cliente al terminar una primera compra, sino se buscará poder elaborar estrategias que vinculen a la empresa con los clientes.

b) **Marketing de recomendación.** Otro de los objetivos estratégicos relacionado con marketing para satisfacer clientes, es el marketing de recomendación, que trata de recomendar nuestro servicio con sus contactos o amigos mediante un envío de un código de usuario para que el nuevo cliente lo puede usar y tener un descuento en su primera compra, y a su vez, el cliente antiguo tenga un descuento adicional por el uso del servicio del nuevo cliente.

- **Perspectiva Operacional**

a) **Control de inventarios.** El primer objetivo estratégico que planteamos es mantener un adecuado control de inventarios, ya que nos parece fundamental brindar el stock real al usuario para que tenga las opciones de elegir la variedad de todos nuestros productos. A la vez, se realizará minuciosos controles de calidad en los productos, examinando detalladamente toda la mercadería obtenida en el almacén para realizar los despachos. Con el fin de poder lograr un producto en condiciones óptimas cumpliendo los protocolos de salubridad.

b) **Cumplimiento de las fechas de entrega.** Otro de nuestro objetivo estratégico relacionado con las operaciones de calidad es el cumplimiento de las fechas de entrega de nuestros pedidos, respetando rigurosamente y haciendo un seguimiento constante a través de un sistema de alertas que brindará la App de Kawsay. A su vez, se empleará una capacitación constante a nuestros colaboradores encargados en entregar los productos o el delivery en temas de empatía, cumpliendo los protocolos de seguridad y en atención al público para cumplir con nuestra propuesta de valor.

- **Perspectiva de Recursos Humanos**

Para sostener la filosofía de mejora continua, la empresa se enfocará en los siguientes objetivos a nivel del talento humano, su desarrollo y mejora de desempeño:

- a) **Potenciar las capacidades de los colaboradores.** Se espera poder realizar capacitaciones al personal de la empresa de por lo menos 8 horas por año en temas como almacenaje y línea de procesamiento de frutas y vegetales.
- b) **Disminuir la tasa de rotación de personal.** Se espera disminuir a un 10% el retiro voluntario de trabajadores de la empresa, para el primer año, y a partir del segundo, reducirlo hasta un 5%.

El cumplimiento de dichos objetivos estará a cargo de la unidad de Recursos Humanos de la empresa.

- **Perspectiva financiera**

Con el fin de lograr un crecimiento sostenido en la empresa, se plantean los siguientes objetivos financieros:

- a) **Incrementar la rentabilidad.** Se espera un incremento anual del 10% de la rentabilidad de la empresa de forma sostenida. Esta actividad será supervisada por el gerente general, y será monitoreada mediante el análisis de los EEFF. Para dicho fin se utilizará como indicador para medir el progreso el EBITDA.
- b) **Incrementar el volumen de ventas.** Se espera un incremento del 15% del volumen de ventas anuales de la empresa. Dicha actividad será llevada a cabo por los gerentes de las áreas Comercial y de Marketing y se medirá su progreso analizando los ingresos por ventas (%) de los EEFF.

## 4. INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO

Kawsay tendrá como segmento de mercado a jefes de hogar que buscan optimizar su tiempo en el aspecto laboral y familiar, por lo que usan frecuentemente los servicios de delivery para realizar compras de alimentos y otros artículos. Asimismo, dada la situación actual es mucho más relevante no salir de casa para mantenerse seguros y no exponerse a un posible contagio.

### 4.1 Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis

Para el diseño metodológico de la investigación se implementará la metodología de desarrollo de cliente.

Que consiste en una primera etapa de entrevistas a profundidad donde se busca conocer al cliente, y una segunda que en base a sus respuestas se produce un producto mínimo viable de Kawsay y se lanza al mercado real para validar la aceptación del consumidor.

#### 4.1.1. Entrevistas de validación

El objetivo de las entrevistas de validación es obtener información de potenciales clientes y validar la solución a la hipótesis.

**Hipótesis:** Los jefes de hogar de NSE A, B y C de la Zona 2<sup>1</sup> de Lima Metropolitana prefieren comprar alimentos sin exponerse al contagio de COVID-19.

**Criterio de evaluación:** Se espera que por lo menos 8 de los 15 entrevistados validen la solución de la hipótesis.

---

<sup>1</sup> De acuerdo a la segmentación de APEIM.

## Diseño metodológico de entrevistas:

Tabla 7: Diseño metodológico de entrevistas

<b>Tipo de estudio</b>	Investigación cualitativa
<b>Técnicas de investigación</b>	Entrevistas a profundidad
<b>Herramienta</b>	Cuestionario de preguntas
<b>Diseño</b>	Preguntas abiertas
<b>Muestreo de estudio</b>	Método no probabilístico y de juicio
<b>Población</b>	Jefes de hogares
<b>Muestra</b>	15 personas, de acuerdo al perfil
<b>Lugar</b>	Lima metropolitana

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

## Preguntas de entrevistas de validación:

Las preguntas realizadas a nuestros entrevistados fueron las siguientes:

1. Cuéntame la historia sobre cómo suele comprar sus productos agrícolas como verduras y frutas. (Desde el momento que decide comprarlas)
2. Cuéntame a qué problemas te sueles enfrentar al momento de realizar una compra
3. ¿Qué tan seguido te ocurre este problema?
4. ¿Cómo es que actualmente resuelves este problema?
5. ¿Qué es lo más crítico para ti en torno a este problema?
6. ¿Qué solución te gustaría que hubiera para este problema?

Antes de las entrevistas se realizó una tarjeta de prueba sobre la hipótesis principal para verificar nuestra métrica y validar la solución planteada por el negocio. El cual se muestra a continuación:

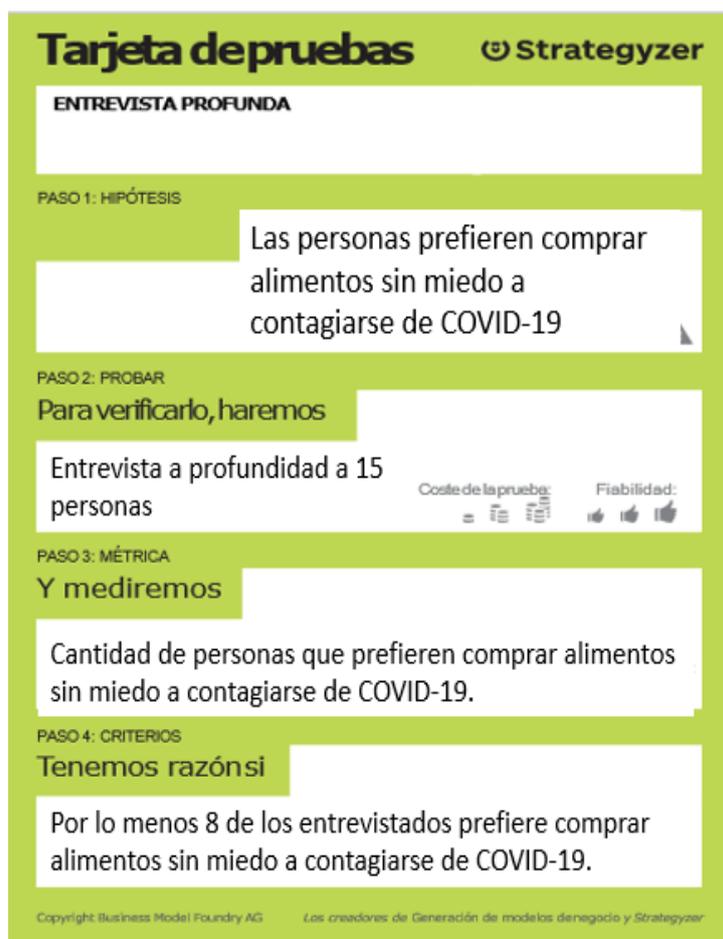


Ilustración 6: Tarjeta de prueba de entrevistas

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

#### 4.1.2. Lanzamiento al mercado del MVP

**Hipótesis:** Las personas de Lima Metropolitana están dispuestas a comprar sus alimentos por internet.

**Criterio de evaluación:** Se espera por lo menos el 10% de conversiones en la *landing page*.

#### **Acercamiento de mercado disponible:**

Para establecer una valla mínima, respecto a la cantidad de consumidores interesados en nuestro producto tuvimos que calcular, a partir del mercado disponible, un mercado operativo (target), al cual extrapolar los resultados. Para ello se realizó una segmentación de acuerdo al siguiente criterio: Hogares en Lima metropolitana de la zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras), con acceso a internet, y que están dispuestos a comprar productos de primera necesidad vía online.

Para ello se hicieron los cálculos respectivos de acuerdo a las siguientes tablas:

*Tabla 8: Hogares en Lima Metropolitana*

<b>TOTAL HOGARES 2018 - LIMA METROPOLITANA:</b>	
HOGARES:	2.719.949,00

Fuente: APEIM.

Elaboración: Propia

*Tabla 9: Hogares en Lima por NSE*

<b>DISTRIBUCIÓN HOGARES POR NSE:</b>	
NSE A	127.837,60
NSE B	631.028,17
NSE C	1.123.338,94

Fuente: APEIM.

Elaboración: Propia

*Tabla 10: Distribución de hogares de la Zona 2 de Lima por NSE*

<b>DE HOGARES EN ZONA 2 POR NSE:</b>		
NSE A	4,7%	6,008.37
NSE B	11,5%	72,568.24
NSE C	11,9%	133,677.33

Fuente: APEIM.

Elaboración: Propia

*Tabla 11: Distribución de hogares de la Zona 2 de Lima con internet por NSE*

<b>HOGARES CON ACCESO A INTERNET:</b>		
NSE A	96,9%	5,822.11
NSE B	91,5%	66,399.94
NSE C	55,6%	74,324.60

Fuente: APEIM.

Elaboración: Propia

Tabla 12: Distribución de hogares dispuestos a comprar productos de primera necesidad online por NSE

<b>DISPOSICIÓN PARA COMPRAR PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD ONLINE:</b>		
NSE A	30%	1.747
NSE B	30%	19.920
NSE C	30%	22.297

Fuente: América Retail.

Elaboración: Propia

De acuerdo con esos cálculos se determinó que existe un mercado de alrededor de 43,964 familias que están en condiciones de ser consumidores de KAWSAY.

De este resultado, se hizo un análisis de qué porcentaje de las mencionadas familias, como mínimo, tendrían que ser captadas como clientes (target) para que el negocio sea rentable.

Tabla 13: Target del mercado disponible

<b>TARGET DEL 10% DEL MERCADO:</b>			
<b>NSE:</b>		<b>Hogares</b>	<b>Target</b>
NSE A	10%	1.747	175
NSE B	10%	19.92	1992
NSE C	10%	22.297	2230

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Como resultado final de la búsqueda de nuestro mercado objetivo, concluimos que con un 10% del mercado disponible, para nuestro perfil de consumidor, podremos tener un negocio rentable y nuestro proyecto tendría viabilidad.

Para validar la solución que ofrece nuestro producto, de acuerdo con la metodología MVP, “lanzamos al mercado” un producto mínimo viable (KAWSAY) y medimos su nivel de aceptación.

Para ello utilizamos dos plataformas: una red social para captar a consumidores potenciales (Facebook) y un sitio web de aterrizaje con un formulario para capturar datos de los visitantes interesados (*landing page*).

- **Anuncio en Facebook**

Se procede con el anuncio en la red social Facebook, para ello se consideró las características del público que se desea alcanzar.



*Ilustración 7: Características de público en anuncio de Facebook*

Fuente: Administrador de anuncios de Facebook

Elaboración: Propia

A continuación, se muestra el anuncio que visualizaron los usuarios:



*Ilustración 8: Versión ordenador de anuncio de Facebook*  
Fuente: Administrador de anuncios de Facebook  
Elaboración: Administrador de anuncios de Facebook



*Ilustración 9: Versión móvil de anuncio de Facebook*  
Fuente: Administrador de anuncios de Facebook  
Elaboración: Administrador de anuncios de Facebook

Una vez que la persona visualiza el anuncio y le da “clic” en la opción “mayor información” Facebook lo redirigirá a la *landing page*.

- **Landing Page**

Cuando el usuario es redirigido a la *landing page* se encontrará con la siguiente imagen.



*Ilustración 10: Versión ordenador de landing page*

Fuente: Propia

Elaboración: Propia



*Ilustración 11: Versión móvil de landing page*

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

La finalidad de la *landing page* es medir el nivel de interés de los usuarios que llegan a la página a través del registro de su nombre y correo electrónico. Cada uno de estos registros serán utilizados para el cálculo de la tasa de conversión. El cual se basa en el total de personas que visitan la *landing page* entre las personas que registraron sus datos.

$$\frac{\text{Número de Conversiones}}{\text{Visitantes}} = \text{TASA DE CONVERSIÓN}$$

*Ilustración 12: Fórmula de tasa de conversión*  
Fuente: Salesforce Blog  
Elaboración: Salesforce Blog

Se realizó una tarjeta de prueba sobre la hipótesis principal estableciendo los criterios para validar su éxito. El cual se muestra a continuación:

**Tarjeta de pruebas** Strategyzer

**ENTREVISTA PROFUNDA**

**PASO 1: HIPÓTESIS**  
Las personas de Lima Metropolitana están dispuestas a comprar sus alimentos por internet.

**PASO 2: PROBAR**  
Para verificarlo, haremos  
El lanzamiento de un MVP en una landing page y solicitaremos el llenado de un formulario.

**PASO 3: MÉTRICA**  
Y mediremos  
La cantidad de personas que registraron sus datos en la landing page.

**PASO 4: CRITERIOS**  
Tenemos razón si  
Por lo menos el 10% del público que visito la landing page registró sus datos.

Copyright Business Model Foundry AG Los creadores de Generación de modelos de negocio y Strategyzer

*Ilustración 13: Tarjeta de prueba de landing page*  
Fuente: Propia  
Elaboración: Propia

## **4.2 Resultados de la investigación**

Después del desarrollo de las entrevistas y landing page se realiza el análisis de los resultados en ambas investigaciones con el objetivo de determinar si el producto cumple con las métricas esperadas en las tarjetas de prueba y es viable. De esta manera, el equipo determinará si se pivotea o persevera.

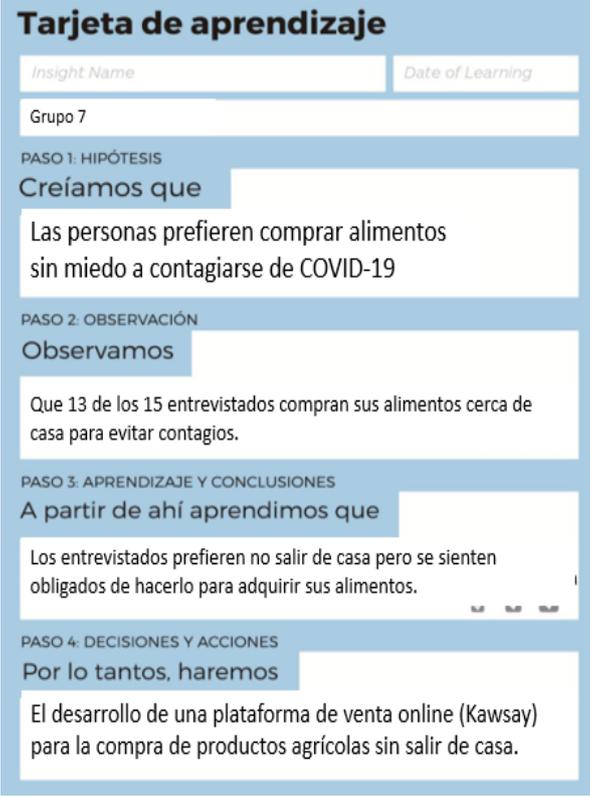
### **4.2.1 Entrevistas de validación**

Para la validación del problema se realizaron 15 entrevistas a profundidad, a jefes de hogar que residen en Lima Metropolitana. Ello, con el objeto de identificar las necesidades y factores que influyen en la decisión de compra. Y así poder tener una percepción que tienen los potenciales clientes para con nuestro modelo de negocio.

Uno de los principales Insights que nos brindaron las entrevistas es poder contar con un sistema de pago moderno, para lo cual Kawsay utilizará todos los medios de pagos que posibiliten la confiabilidad del cliente. Estos serán mediante transferencia bancaria, POS, “Yape”, “Plin”, “Lukita” y efectivo. Otro punto interesante, es que los clientes toman muy en cuenta poder encontrar toda su lista de compras en un solo proveedor, por ello buscaremos satisfacer y contar con el stock necesario para mantener contenta a la clientela. Asimismo, resaltamos que los clientes prefieran poder escoger los productos que van a comprar, para ello planteamos poder idear un aplicativo móvil y web en donde el cliente pueda tener esta opción.

Por otro lado, los clientes desean no contagiarse del Covid-19 sin embargo tienen que ir a los centros de abastos, mercados o supermercados para poder adquirir sus productos en donde predomina la aglomeración de personas y aumenta la probabilidad de contagio. Para ello, Kawsay utilizará su propio delivery, respetando y cumpliendo todos los protocolos para que el cliente se sienta seguro al momento de realizar y recibir su pedido. Otros de los Insights que podemos rescatar de las entrevistas son, obtener un producto confiable de calidad a un precio razonable, recibir sus pedidos debidamente acomodados, desinfectados y envasados.

- **Tarjetas de aprendizaje**



**Tarjeta de aprendizaje**

Insight Name	Date of Learning
Grupo 7	
<b>PASO 1: HIPÓTESIS</b> <b>Creíamos que</b> Las personas prefieren comprar alimentos sin miedo a contagiarse de COVID-19	
<b>PASO 2: OBSERVACIÓN</b> <b>Observamos</b> Que 13 de los 15 entrevistados compran sus alimentos cerca de casa para evitar contagios.	
<b>PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES</b> <b>A partir de ahí aprendimos que</b> Los entrevistados prefieren no salir de casa pero se sienten obligados de hacerlo para adquirir sus alimentos.	
<b>PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES</b> <b>Por lo tanto, haremos</b> El desarrollo de una plataforma de venta online (Kawsay) para la compra de productos agrícolas sin salir de casa.	

*Ilustración 14: Tarjeta de aprendizaje de entrevistas*

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

#### **4.2.2. Lanzamiento al mercado del MVP**

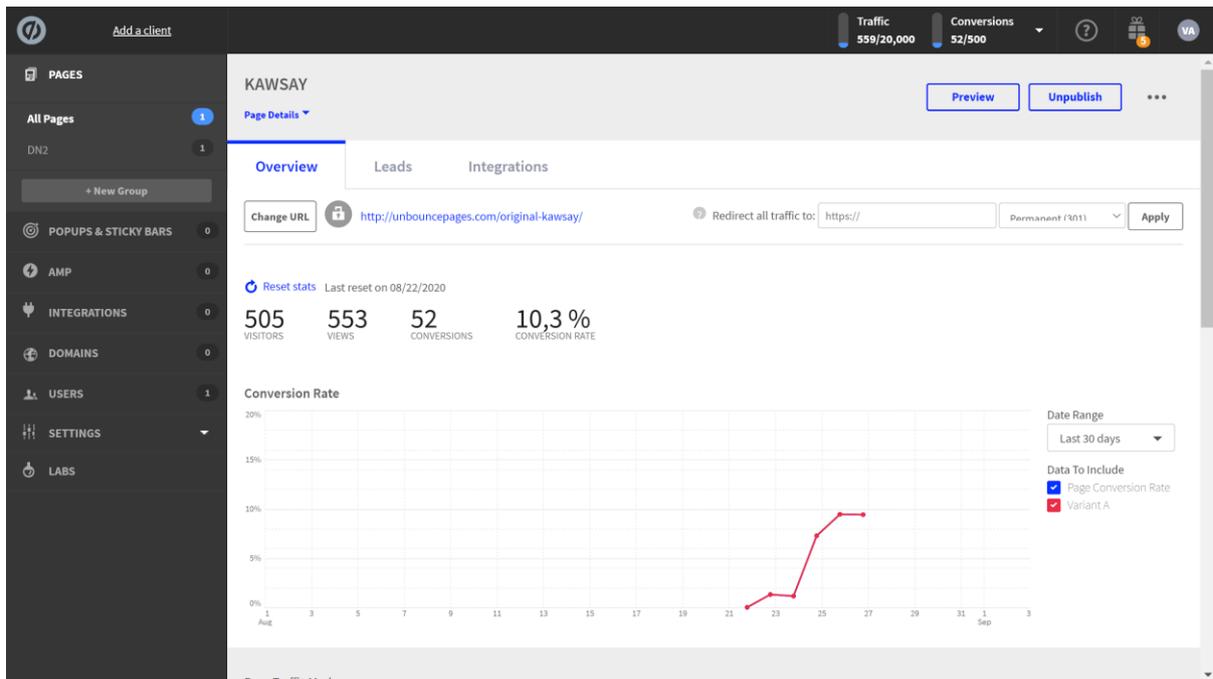
El anuncio en Facebook se activó el día 20 de agosto y finalizó el 25 del mismo mes, estuvo en circulación 5 días.

Durante esos días el anuncio tuvo un alcance de 35,665 personas, de las cuales 619 personas dieron click en el enlace que redirecciona a la landing page.



*Ilustración 15: Rendimiento de anuncio de Facebook*  
Fuente: Administrador de anuncios de Facebook  
Elaboración: Administrador de anuncios de Facebook

De las 619 personas que dieron clic en el anuncio en la red social solo 505 lograron entrar a la landing page, ello se puede haber dado a que las personas al ver que se generaba una ventana emergente en su computadora o teléfono móvil decidieron abandonar el sitio web. Se obtiene como resultado final que del total de visitantes a la landing page 52 de ellos registraron sus datos lo que genera una tasa de conversión de 10.3%.



*Ilustración 16: Resultado de visitantes, visitas y conversiones obtenidas*

Fuente: Unbounce

Elaboración: Unbounce

### 4.3 Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

Para poder validar la viabilidad y pertinencia del negocio propuesto se realizó una investigación en dos etapas, siempre obteniendo retroalimentación de cada una de ellas para el perfeccionamiento de nuestro modelo de negocio.

En la primera etapa se plantearon hipótesis sobre las necesidades de nuestros potenciales clientes y la forma en que estas impactan en ellos, de forma positiva y negativa. Para poder obtener información de primera mano que permitiera la validación de dichas hipótesis, se realizó entrevistas a profundidad a potenciales clientes. De dichas entrevistas se obtuvo insumos con los que se pudo contrastar las hipótesis, encontrando una base sólida para continuar con el proyecto, tal y como se había planteado.

De la retroalimentación recibida se obtuvo los siguientes puntos a destacar:

- 8 de cada 15 personas están dispuestas a pagar más por productos frescos y de calidad.
- 9 de cada 15 personas prefieren salir de casa lo menos posible
- 9 de cada 15 personas desean comprar en lugares donde encuentren toda su lista de alimentos.

En la segunda etapa, se puso a prueba la propuesta de negocio presentándola a los potenciales clientes en forma de un producto, esperando captar *leads* para determinar cuán atractivo es y cuánta relevancia puede tener el producto en el mercado. La forma de lograr esto fue mediante una landing page, donde los clientes podían registrarse para obtener más información acerca del producto. La forma de mostrar dicha landing page fue mediante publicidad de pago en la red social Facebook.

Las conversiones obtenidas (*leads*) en este experimento ascendieron al 10.3%. De acuerdo con la segmentación realizada antes del lanzamiento del MVP al mercado, durante la fase del diseño de la investigación, se había fijado una valla mínima del 10% para considerar que el producto tiene éxito frente a los potenciales consumidores, con lo que se da por superada dicha barrera mínima establecida para poder validar el producto. Por lo tanto, se puede afirmar que el experimento tuvo éxito.

Haciendo una revisión de los análisis de las hipótesis planteadas y contrastándolas con los resultados obtenidos, tanto de las entrevistas a profundidad, como de la interacción de potenciales clientes con nuestra landing page, hemos podido comprobar que existe un mercado en el que podemos incursionar y que nuestra propuesta puede funcionar perfectamente para satisfacer una necesidad que aún no es atendida a plenitud.

En este contexto, se ha determinado que la idea de negocio planteada inicialmente tiene una base sólida para progresar y es consistente con los resultados esperados. Por lo tanto, se decide *perseverar* con el modelo de negocio presentado y la propuesta, tal cual fue concebida. En ese sentido, se procederá con la elaboración de los Planes que soporten la operación de la empresa.

- **Business Model Canvas**

De acuerdo a la metodología Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010), el modelo Canvas es una metodología que tiene el fin de establecer una relación entre las principales áreas de una organización para lograr en conjunto el éxito del mismo, ya que, de no encontrar ideas para completar los bloques de lienzo, esto podría ser señal de no factibilidad. En ese sentido optamos por diseñar Kawsay bajo este modelo.

En la elaboración del Canvas se busca poder definir y crear que nuestro modelo de negocio será innovador para nuestros futuros clientes, en el cual, se enfocará en cómo utilizar la información de los clientes, que la propuesta de valor sea la adecuada, a través de qué canales y como ganamos dinero con el negocio. Este modelo nos ayuda a tener una visión general de nuestra idea de negocio para lograr optimizar las actividades hacia los objetivos de la empresa. Además, el Canvas nos ayudará a tener una forma más clara y estructurada del modelo de negocio que desarrollaremos.

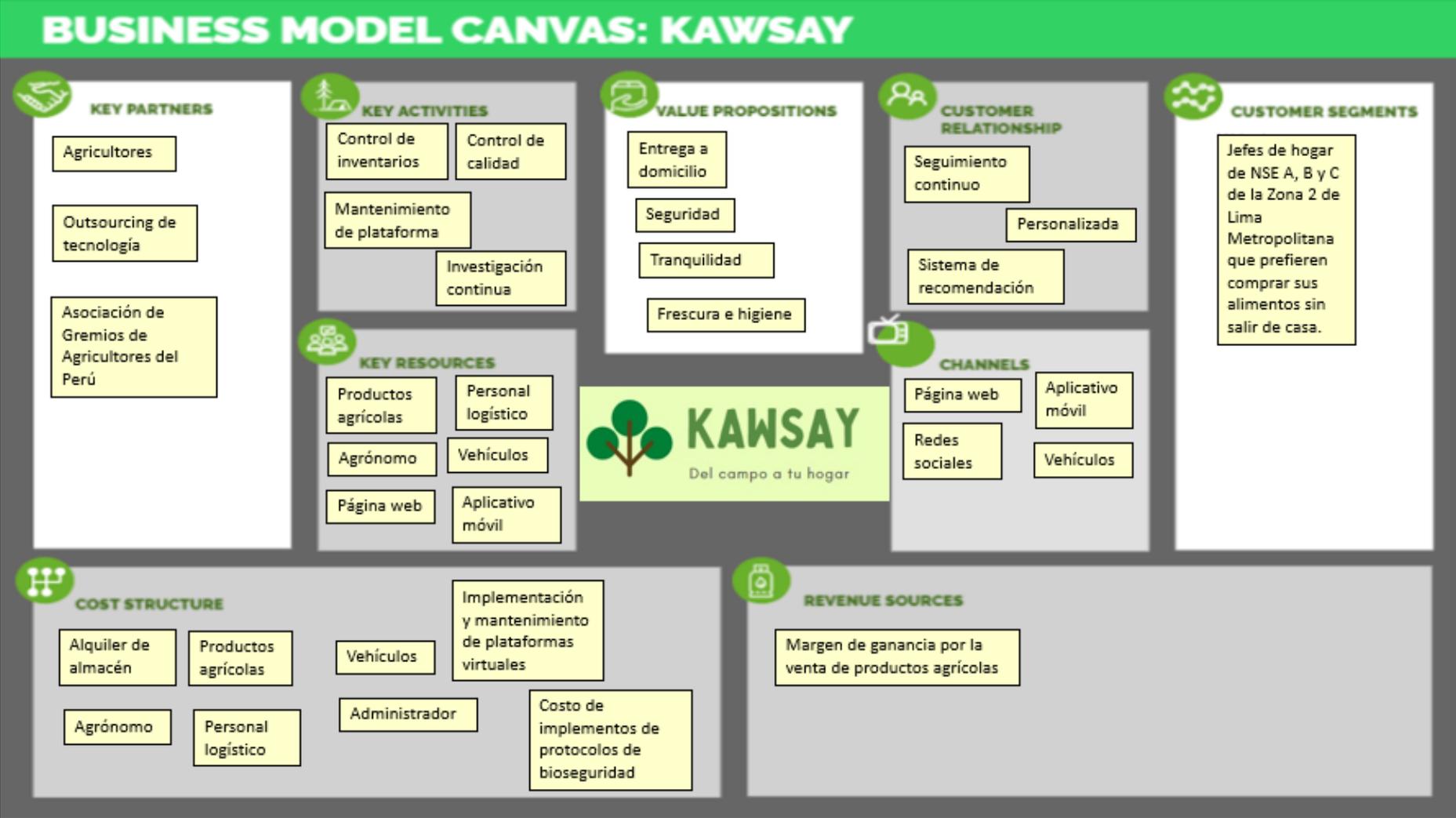


Ilustración 17: Business Model Canvas de Kawsay

Fuente: Propia  
Elaboración: Propia

a) **Segmentos de clientes:** En este punto nuestro segmento principal son los jefes de hogar, hombres y mujeres, de nivel socio económico A, B Y C de la zona 2 de Lima Metropolitana que necesitan comprar sus productos agrícolas. Se tiene un segmento amplio, ya que, miles son las familias que tienen la necesidad de contar con este tipo de productos.

b) **Relaciones con clientes**

- ❖ **Seguimiento continuo:** En este tipo de relación con los clientes, se realiza un seguimiento constante para facilitar y mostrar un interés frente al cliente durante la pre venta, la venta y la post venta. Esto es importante para poder crear una fidelización con el usuario.
- ❖ **Personalizada:** El cliente tendrá la opción de tener un trato con nosotros de manera personalizada, es decir, de manera amigable a través de *whatsapp* para lograr tener una relación más cercana con el cliente.
- ❖ **Sistema de recomendación:** El cliente al realizar algún pedido con nuestro aplicativo o página web, tendrá la opción de recomendarnos con algún amigo, familiar o conocido para recibir alguna oferta o descuento que lo motive a poder seguir contando con nuestro servicio.

c) **Canales**

- ❖ **Página web:** En este tipo de canal el cliente puede realizar sus pedidos y conocer más sobre la empresa. A su vez, encontrar información de nuestros productos agrícolas y conocer los valores nutricionales de los mismos.
- ❖ **Redes sociales:** Una página de fan page para brindar información sobre los productos, novedades, ofertas que puedan llegar al cliente y puedan conocer más sobre el negocio.
- ❖ **Aplicativo móvil:** Mediante este servidor los clientes podrán realizar sus pedidos y tener un seguimiento de su compra hasta llegar a su domicilio. Además, de poder conocer el stock, los precios y la variedad de los productos con la que se cuenta.

- ❖ **Vehículos:** En este tipo de canal se utilizará una furgoneta para repartir los pedidos a todos los clientes, cumpliendo con los protocolos de seguridad al momento de la entrega. Tendremos a cargo a dos personas uno para el manejo del transporte y otro para la entrega de los pedidos a los clientes en sus domicilios.

**d) Propuesta de valor**

- ❖ **Entrega a domicilio:** El cliente recibirá su pedido de productos agrícolas del campo a su hogar, mediante el aplicativo Kawsay a través del aplicativo o página web.
- ❖ **Seguridad:** Nuestra propuesta permite que el cliente no salga de casa y pueda realizar otras labores diarias, evitando que sea expuesto a focos infecciosos como los mercados, supermercados, tiendas cercanas, entre otros lugares de ventas de productos agrícolas.
- ❖ **Tranquilidad:** En esta variable el cliente sentirá la serenidad y la comodidad de no salir de casa sintiéndose seguro de no contagiarse con este virus del Covid-19.
- ❖ **Frescura e higiene:** Los clientes podrán contar con productos frescos, ya que vendrán directamente del campo a sus manos. Además, los alimentos tendrán un proceso de higiene, debido a que los clientes exigen la menor manipulación de sus productos, mediante el proceso de lavado que se realizará en el almacén.

- e) Fuentes de ingreso:** Nuestra principal fuente de ingreso será nuestro margen de ganancia por la venta de los productos agrícolas, mientras mayor cantidad de pedidos, mayor ganancia tendrá el negocio.

**f) Estructura de costos**

- ❖ **Alquiler de almacén:** El espacio con el que mantendrán los productos agrícolas traídos de nuestros proveedores (agricultores) con los procesos de lavados y preparación de los pedidos.
- ❖ **Productos agrícolas:** La compra de los productos agrícolas al por mayor a todos nuestros proveedores.
- ❖ **Vehículos:** El transporte que se utilizara para el recojo de la mercadería a los proveedores y la distribución de los pedidos a los clientes a su domicilio.

- ❖ **Implementación y mantenimiento de plataformas virtuales:** En esta estructura de costos se creará un aplicativo virtual y una página web del negocio para realizar los pedidos de nuestros clientes. Además, de la información de nuestra empresa y de los productos agrícolas que distribuiremos.
- ❖ **Agrónomo:** Se contará con una persona encargada para la selección y el manejo de nuestros productos agrícolas.
- ❖ **Personal logístico:** Los subordinados que serán encargados de la recepción de los productos agrícolas al almacén y la distribución de estas mismas.
- ❖ **Administrador:** Persona encargada de la organización, dirección y control de la empresa. Será la cabeza del grupo de trabajo, y a su vez, el responsable de todos los procesos dentro del negocio.
- ❖ **Costo de implementos de protocolos de bioseguridad:** Los implementos que se utilizarán en el recojo, en el almacén y en la entrega de los productos a nuestros clientes como el alcohol, el gel anti-bacterial, los guantes, entre otras cosas.

#### g) Actividades claves

- ❖ **Control de inventarios:** En esta actividad clave es fundamental mantener este control para brindar un stock real al cliente.
- ❖ **Control de calidad:** En esta actividad se realizará minuciosos controles de calidad, inspeccionando el estado de los productos en el momento de la recolección de la mercancía comprada al agricultor. Con el fin de entregar un producto óptimo cumpliendo los protocolos de bioseguridad.
- ❖ **Mantenimiento de plataforma:** Se realizará un seguimiento a nuestra plataforma para que mantenga una actualización en los precios, mejorar el uso de la App o página web y contar con la información necesaria para conocimiento de los clientes.
- ❖ **Investigación continua:** Se ejecutará un estudio constante de los productos con el fin de ampliar el catálogo virtual con los mejores productos para los usuarios.

#### h) Recursos claves

- ❖ **Productos agrícolas:** Este es el principal recurso clave que mantenemos en nuestro negocio, dependemos de nuestra calidad del producto para la satisfacción de los clientes.

- ❖ **Personal logístico:** Nuestro personal encargado de la logística del negocio es fundamental, son quienes tendrán un contacto directo con los proveedores para el recibimiento de los productos agrícolas y serán los encargados de la distribución de los pedidos a nuestros repartidores.
- ❖ **Agrónomo:** En este tipo de recurso contaremos con un agrónomo especializado, donde evaluará el desarrollo de las cosechas y la selección de los productos, con el fin de llevar los alimentos frescos a los clientes.
- ❖ **Vehículos:** Este recurso es fundamental para nuestra propuesta de valor, dependemos de estos bienes para realizar las entregas de los productos agrícolas.
- ❖ **Página web:** Este es un recurso importante para poder mostrar nuestros productos y que el cliente pueda conocer nuestro catálogo virtual, a su vez, podrán realizar sus pedidos a través de nuestra página web. Además, en este recurso se observará información de los alimentos agrícolas, mostrando su valor nutricional, información de la empresa, entre otras.
- ❖ **Aplicativo móvil:** Este medio es similar a la página web que contará el negocio, pero la idea es que este sea nuestro recurso más usado que la página web, ya que, las personas están más acostumbradas a usar aplicativos para realizar pedidos por delivery.

#### i) Socios claves

- ❖ **Agricultores:** Este tipo de socios es el más importante en nuestro negocio, es la principal alianza que tendrá la empresa para la venta online, manejaremos un soporte por intermedio de un agrónomo que realizará la optimización de las cosechas de nuestros proveedores. A la vez, estos socios claves establecerán un acuerdo de calidad y seguridad en los productos y en los procesos sanitarios.
- ❖ **Outsourcing de tecnología:** Contaremos con una empresa tecnológica que nos apoyará para la creación de la página web y el aplicativo móvil (Kawsay), y será encargada del mantenimiento de nuestras plataformas virtuales. Este es uno de nuestros socios claves para el desarrollo del negocio.

- ❖ **Asociación de gremios de agricultores del Perú:** En este tipo de asociaciones claves, la empresa contará con el apoyo de estos gremios para que nos aporten con información importante sobre temas de certificaciones, asesorías legales, limpieza y desinfección, productos fitosanitarios, entre otros. Asimismo, sabemos que nuestro principal aliado estratégico son los agricultores de las distintas regiones de Lima.

- **Lienzo de la Propuesta de Valor**

Como parte del informe final de la investigación, se realiza el lienzo de la propuesta de valor con el objetivo de determinar los servicios y ventajas competitivas que tendrá el negocio con el fin de satisfacer los requerimientos del cliente y ofrecerle una mejor experiencia de compra. En él se explica las actividades que realiza el cliente para cumplir con su objetivo, en este caso comprar alimentos.

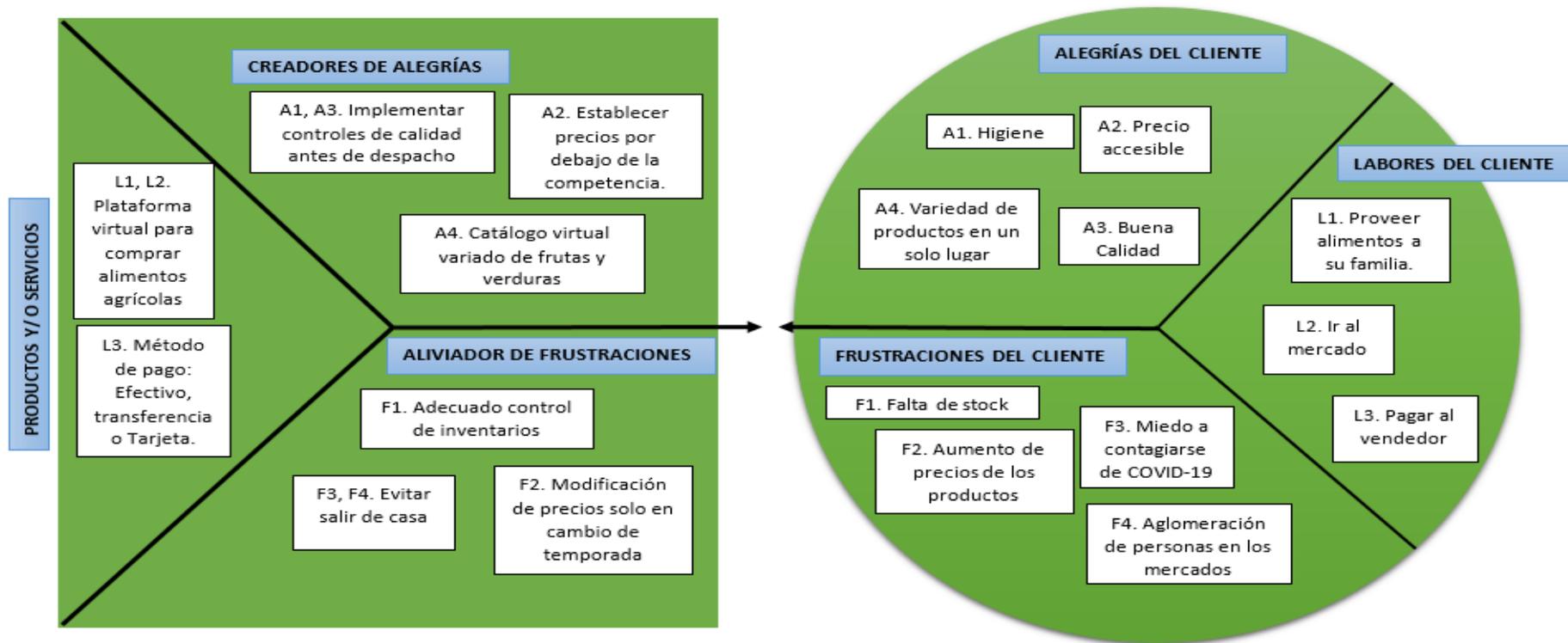


Ilustración 18: Lienzo de la propuesta de valor

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

#### a) Labores del cliente

- ❖ **Proveer alimentos a su familia:** La primera y principal necesidad o misión del cliente es encontrar y adquirir los productos que requiere su familia para su consumo diario, semanal, quincenal o mensual; de acuerdo, al criterio de cada uno.
- ❖ **Ir al mercado:** Una vez que el cliente decide proveer alimentos a su familia la mayoría de los entrevistados mencionan que se dirigen al mercado más cercano a su domicilio para realizar la compra.
- ❖ **Pagar al vendedor:** El cliente al terminar de seleccionar los productos adquirirá, procede al pago de sus alimentos al vendedor. En su mayoría los pagos se realizan en efectivo.

#### b) Alegrías del cliente:

- ❖ **Higiene:** De acuerdo a lo comentado por los entrevistados, un factor vital para realizar sus compras es la higiene, no solo de los productos sino también del lugar donde realizarán las compras. Los jefes de hogar al tratarse de alimentos son exigentes con los estándares de higiene que se debe de contar más aún en época de pandemia.
- ❖ **Precio accesible:** Debido a la coyuntura actual, muchos jefes de hogar evitan tener gastos en exceso, por ende, buscan precios bajos y justos. Es por esta razón que se considera una alegría para el cliente encontrar un punto de venta donde sus productos tengan un precio accesible.
- ❖ **Buena calidad:** Otra alegría fundamental para el cliente es tener productos de buena calidad, ellos buscan frutas y verduras frescas que el color de los alimentos llame la atención comprar, algo vital en la compra de estos productos, ya que, aunque no quieren gastar en exceso prefiere pagar un poco más por un producto en buen estado a que este marchitado o peor aún podrido.

- ❖ **Variedad de productos en un solo lugar:** En estos tiempos, los clientes optan por no recorrer todas las tiendas en los mercados debido a que tratan de tener el menor contacto posible con las personas. Si piden por internet no desean entrar a todas las páginas de supermercados, uno de los motivos es por la falta de tiempo asociada al trabajo remoto o porque no quieren salir a exponerse. Para ellos, es una alegría encontrar un punto que ofrezca la mayor variedad de productos agrícolas de esta manera realizan un solo proceso de compra y su experiencia es diferente al de estar buscando.

**c) Frustraciones del cliente:**

- ❖ **Falta de stock:** Para los entrevistados, la falta de stock o escasez de un producto es una frustración ya que deben pasar más tiempo buscando ya sea de manera online o presencialmente, algo que en la actualidad les incomoda o es difícil realizar. Han manifestado que este problema se da principalmente en las compras por internet, donde se pide un producto, pero cuando llegaba el pedido había faltantes que el supermercado indicaba cómo agotado.
- ❖ **Aumento de precios de los productos:** Una frustración que se ha detectado de los entrevistados es que algunos comercios como bodegas o supermercados han incrementado los precios de sus productos agrícolas, ello también se dio al inicio de la cuarentena por especulación de precios en los comerciantes.
- ❖ **Miedo a contagiarse de COVID-19:** Los entrevistados como un gran porcentaje de la población mundial, una de sus principales frustraciones es el miedo a contagiarse de COVID-19, por lo que evitan desplazarse a lugares lejanos de su domicilio, asimismo no suelen usar transporte público. Otra medida que siguen, es la desinfección de sus alimentos. Todo ello como prevención para evitar el contagio de este virus.
- ❖ **Aglomeración de personas en los mercados:** Los clientes consideran como una frustración, las aglomeraciones que se dan principalmente en mercados. Es por esta razón que buscan otras opciones de cómo realizar sus compras sin tener contacto con tantas personas y evitar exponerse a infecciones.

**d) Productos y/o servicios:**

- ❖ **Plataforma virtual para comprar productos agrícolas:** El servicio que se brinda a los clientes es una aplicación y página web donde comprar productos agrícolas directos del campo y llevarlos a la puerta de su casa o edificio, cumpliendo con los protocolos establecidos por el Gobierno.

- ❖ **Método de pago; efectivo, transferencia o tarjeta:** El cliente tendrá la facilidad de realizar el pago de sus productos de la manera que él desee, ya sea en el momento que realiza la compra o contra entrega de su pedido. Esto debido a que algunos clientes prefieren no usar efectivo en cambio otros, aún no se encuentran bancarizados.

e) **Creadores de alegrías:**

- ❖ **Implementar controles de calidad antes del despacho:** La empresa ha decidido realizar este proceso ya que es vital en un negocio que se dedica a la venta de alimentos debido a que se encuentra directamente relacionado con la salud de los clientes, de esta manera se cumple lo esperado por el cliente: la higiene y calidad de nuestros productos.
- ❖ **Establecer precios por debajo de la competencia:** Un diferencial que tendrá Kawsay es que ofrecerá a sus clientes precios menores que los supermercados o bodegas.
- ❖ **Catálogo virtual variado de frutas y verduras:** Se ofrece al público un catálogo actualizado con la lista y clasificación de todos productos agrícolas que cuenta la empresa, buscan variedad de frutos, tubérculos y hortalizas para que el cliente encuentre todo lo que necesita en un solo lugar.

f) **Aliviador de frustraciones:**

- ❖ **Adecuado control de inventarios:** Una de las frustraciones detectadas en los entrevistados es la falta de stock al realizar sus pedidos por internet, por ello es que para evitar este tipo de incomodidades en los clientes se desarrollará el control de inventarios, así no nos sobre abastecemos ni nos quedamos sin productos que ofrecer.
- ❖ **Modificación de precios solo en cambios de temporada:** Esto como respuesta a la frustración del aumento de precios que realizan los supermercados de los productos. Se establecerá una política que permita modificar precios solo cuando haya cambios de temporada que afecte la producción y/o distribución de la mercadería.

**Evitar salir de casa:** Con el servicio de entrega a domicilio, se ofrece al cliente no salir de casa a comprar, simplemente esperar que el producto llegue a él. Con este servicio, se atiende el miedo que tiene el público en contagiarse de COVID-19 y también reduce significativamente que se tengan que exponer ante aglomeraciones.

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1. Planteamiento de objetivos de marketing

En concordancia con los objetivos estratégicos de la empresa en los que se busca la captación y fidelización de los clientes otorgándoles los beneficios adecuados que permitan cumplir con lo planteado por la organización es que se desarrolla los objetivos de marketing. Basándose en todo ello es que se establece los siguientes:

- Crecimiento semestral de 10.3% en participación de mercado en cada una de las zonas 2, 4, 6, 7 y 8 de Lima.
- Aumento del reconocimiento de marca del 10% anualmente.

### 5.2. Mercado objetivo

#### 5.2.1. Tamaño de mercado total

Para la determinación del mercado total de potenciales clientes/consumidores (jefes de hogar, personas encargadas de proveer alimentos para la familia), se seleccionó la cantidad total de hogares en Lima Metropolitana, ya que cada uno de ellos debe contar con jefe de hogar. De ello se obtuvo un total de 2 '719,949 hogares.

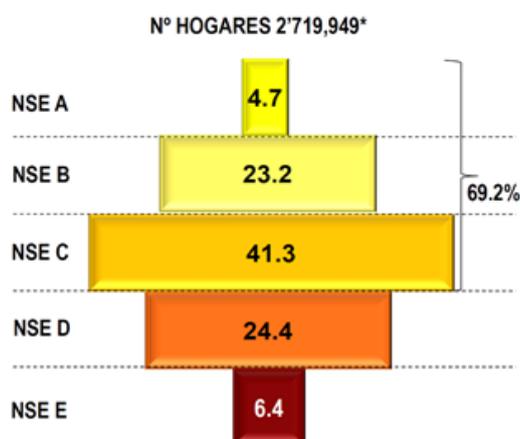


Ilustración 19: Distribución de hogares según NSE, 2018 – Lima Metropolitana

Fuente: ENAHO, 2017.

Elaboración: APEIM, 2018.

## 5.2.2 Tamaño de mercado disponible

Para poder definir al mercado disponible es preciso identificar qué hogares cumplen con las condiciones necesarias para consumir nuestro producto, que se ofrece vía online, y estará disponible para compras virtuales en plataformas digitales (web y app).

Los jefes de familia (hogares) deben tener acceso a internet como mínimo y estar familiarizado o tener disposición para realizar compras vía online. De acuerdo con estos criterios se realizaron los siguientes filtros:

- **Segmentación demográfica:**

Para este filtro se clasificaron los hogares de Lima Metropolitana según NSE y se hizo una aproximación a los niveles socioeconómicos A, B y C. Teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

NSE	Estrato	Porcentaje	
A	A1	0.7	4.7
	A2	3.9	
B	B1	8.3	23.2
	B2	15.0	
C	C1	27.9	41.3
	C2	13.4	
D	D	24.4	24.4
E	E	6.4	6.4

*Ilustración 20: Hogares según NSE 2018*

Fuente: ENAHO, 2017.

Elaboración: APEIM, 2018.

El resultado de dichos cálculos se muestra en la **Tabla 9: Hogares en Lima por NSE**. Tabla 19: Proyección de la demanda para el primer año

- **Segmentación geográfica:**

En este punto se determinó la cantidad de hogares pertenecientes a la Zona 2 de Lima Metropolitana (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras), que es la zona en donde se piensa realizar la primera incursión con el mercado. Por último, se hizo una aproximación a los niveles socioeconómicos A, B y C; que es el grupo al que estará dirigido el producto. Como resultado de esta distribución se obtuvo 212,253 hogares:

(%) VERTICALES

ZONA	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	4.7	11.5	11.9	7.8	3.5

*Ilustración 21: Distribución de zonas por NSE 2018 - Lima Metropolitana*

Fuente: ENAHO, 2017.

Elaboración: APEIM, 2018.

Como resultado de esta distribución se obtuvo 212,253 hogares como se muestra en la **Tabla 10: Distribución de hogares de la Zona 2 de Lima por NSE**

- **Segmentación psicográfica:**

Para esta distribución se usaron dos criterios basados en usos y costumbres de los potenciales clientes. Por un lado, la disponibilidad y uso de internet, para lo cual se tomó como fuente un estudio de APEIM y, por otro lado, el uso del internet para realizar compras (relacionados directamente con la oferta de Kawsay), para lo cual usamos la información de (El economista América, 2020), que semana que el 30% de los peruanos están dispuestos a realizar compras online de productos de primera necesidad.

	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Su hogar tiene : Internet	52.1%	96.9%	91.5%	55.6%	65.8%	34.5%	12.6%	3.7%

*Ilustración 22: Porcentaje de hogares con internet según NSE, 2018 - Lima Metropolitana*

Fuente: ENAHO, 2017.

Elaboración: APEIM, 2018.

Tras esta segmentación se obtuvo un total de 43,963 hogares como detalla la **Tabla 11: Distribución de hogares de la Zona 2 de Lima con internet por NSE**

### 5.2.3 Tamaño de mercado operativo (target)

La dimensión del mercado operativo fue calculada a partir de una aproximación inicial a los consumidores potenciales del negocio, cantidad que fue validada mediante los resultados obtenidos del experimento de lanzamiento al mercado del MVP KAWSAY haciendo uso de plataformas virtuales (redes sociales y *landing page*). En dicho experimento se pudo alcanzar un total del 10.3% de conversiones en el sitio web de registro (*landing page*), que representa a un sector del público que mostró interés real de compra por el producto ofrecido, con lo que ese será el punto de partida para filtrar el mercado target. Se obtuvo como resultado 4,396 hogares, tal como se muestra en la **Tabla 13: Target del mercado disponible**

### 5.2.4 Potencial de crecimiento del mercado

Para proyectar el crecimiento del mercado de la empresa, se ve por conveniente utilizar una estrategia de desarrollo de nuevos mercados. Esta decisión está basada en los objetivos estratégicos de expansión del negocio hacia otros distritos aledaños a la zona de influencia original de Kawsay.



Ilustración 23: Estrategia de mercados de Kawsay

Fuente: Gleo

Elaboración: Gleo

El objetivo busca lograr un crecimiento anual del 10% en cada una de las zonas 2, 4, 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana. Para lograr esta expansión hacia otros mercados se ha considerado los mismos criterios previamente definidos para identificar al mercado operativo: Hogares de Lima metropolitana de NSE A, B y C, con acceso a internet, y que tengan disposición para comprar productos de primera necesidad online. De este universo se seleccionó el 10.3%, de acuerdo con los resultados del experimento de lanzamiento del MVP, previamente realizado. A continuación, se presenta un cuadro con las zonas donde Kawsay planea incursionar:

ZONA	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	100	100	100	100
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	0	6.1	8.7	14.8	13.2
<b>Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)</b>	<b>4.7</b>	<b>11.5</b>	<b>11.9</b>	7.8	3.5
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	2.1	7	9.7	11	13.7
<b>Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)</b>	<b>8.2</b>	<b>17.9</b>	<b>16.2</b>	15.4	9.1
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	2.4	5.1	12.3	15.4	17.9
<b>Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)</b>	<b>19.8</b>	<b>15.4</b>	<b>3.7</b>	1	1.8
<b>Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)</b>	<b>55.6</b>	<b>15</b>	<b>2.5</b>	1.3	1.2
<b>Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)</b>	<b>3.5</b>	<b>10</b>	<b>9.2</b>	6	4.6
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	0.8	3.4	13	15.2	15.8
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	2.8	8.2	11.3	10.3	15.6
Otros	0	0.5	1.4	1.9	3.4
<b>Muestra</b>	<b>229</b>	<b>1085</b>	<b>1646</b>	<b>861</b>	<b>237</b>
<b>Error (%)*</b>	<b>6.48</b>	<b>2.97</b>	<b>2.42</b>	<b>3.34</b>	<b>6.37</b>

*Ilustración 24: Distribución de zonas de Lima Metropolitana por NSE, 2018*

Fuente: ENAHO, 2017.

Elaboración: APEIM, 2018.

Tras la aplicación de los filtros antes mencionados en las zonas deseadas, se obtiene los siguientes resultados para la proyección del crecimiento de clientes durante los próximos 5 años. Para ello se ha considerado un crecimiento semestral a razón de la tasa de conversión del proyecto (10.30%).

*Tabla 14: Proyección de clientes en los primeros 5 años*

Zonas de Lima	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Ene-21	Jun-21	Dic-21	Ene-22	Jun-22	Dic-22	Ene-23	Jun-23	Dic-23	Ene-24	Jun-24	Dic-24	Ene-25	Jun-25	Dic-25
<b>Zona 2</b>	250	276	305	311	344	380	388	428	473	482	532	587	597	659	727
<b>Zona 4</b>				250	276	305	311	344	380	388	428	473	482	532	587
<b>Zona 6</b>							250	276	305	311	344	380	388	428	473
<b>Zona 7</b>										250	276	305	311	344	380
<b>Zona 8</b>													250	276	305
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>276</b>	<b>305</b>	<b>561</b>	<b>620</b>	<b>685</b>	<b>949</b>	<b>1048</b>	<b>1158</b>	<b>1431</b>	<b>1580</b>	<b>1745</b>	<b>2028</b>	<b>2239</b>	<b>2472</b>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Las tendencias de consumo han cambiado severamente durante el año 2020 a causa de la pandemia del coronavirus, tanto en mercados tradicionales como en *e-commerce*, por lo tanto, se ve por conveniente hacer primero un análisis de las tendencias del mercado con las condiciones previas a la crisis sanitaria, y tomar estas como referencia para las proyecciones del mercado. Teniendo esto en consideración tenemos los siguientes datos:

Por un lado, empezando por la región, se puede apreciar que existe un claro aumento en las ventas de productos vía online, además, se espera una tasa de crecimiento anual constante del 6.5% en Sudamérica (BlackSip, 2019). En el desagregado por categorías, se puede observar también cómo el rubro de comida tiene esta tendencia a crecer:

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Comida y cuidado personal	2.291	2.560	2.925	3.294	3.639	3.912	4.118

\*Cifras en millones de dólares.

Ilustración 25: Ingresos totales por *ecommerce* en categoría comida y cuidado personal

Fuente: BlackSip  
Elaboración: BlackSip

En base a estas proyecciones en ventas por *e-commerce*, se puede determinar la tasa de crecimiento anual de los ingresos en América de Sur, la cual se muestra a continuación:



Ilustración 26: Proyección de crecimiento de ingresos por *ecommerce* en categoría comida y cuidado personal en Sudamérica

Fuente: BlackSip, 2019  
Elaboración: Propia

Por otro lado, tenemos en el panorama local el movimiento de los mercados de *e-commerce* en el Perú. De acuerdo con BlackSip, se espera un crecimiento constante, de acuerdo como lo muestra la siguiente figura:

	2020	2021	2022	2023
Comida (y bebidas)	116,7	137,6	159,7	183,8

\*Cifras en millones de Soles.

Ilustración 27: Ingresos totales por ecommerce en categoría comida y cuidado personal

Fuente: BlackSip, 2019

Elaborado: BlackSip, 2019

A partir de estas proyecciones, se pronostica un crecimiento sostenido en la categoría de comida y bebidas, como se muestra en el siguiente gráfico:



Ilustración 28: Proyección de crecimiento de ingresos por ecommerce en categoría comida y bebidas en Perú

Fuente: BlackSip, 2019

Elaboración: Propia

Si bien es cierto, se observa una ligera disminución gradual en la tasa de crecimiento de las ventas por internet en el rubro de comida, se puede apreciar, de acuerdo a lo pronosticado, un crecimiento anual (CAGR 2020-2023) de 12.03%.

Sólo basándonos en esta información obtenida de las estadísticas y proyecciones antes mencionadas, se obtiene un panorama alentador para los próximos 3 años. Sin embargo, el contexto que se vive por la pandemia es una realidad que afecta a todos o la mayoría de los mercados, y el Perú no está al margen de esta situación, por lo tanto, también es necesario analizar el desempeño del mercado en este contexto para tener una visión más clara de lo que puede acontecer.

Si bien es cierto, el panorama ya era bastante prometedor para el *e-commerce* durante los últimos años, la llegada de la pandemia ha elevado el consumo de ciertos bienes y servicios de forma exponencial, lo que ha puesto al Perú entre los países con mayor crecimiento de la región, con 131% sólo en el mes de mayo de 2020 (Bravo Tejada, F., 2020). Asimismo, en el mes de julio, de acuerdo con (RPP Noticias, 2020), las compras por internet aumentaron en un 400% en medio de la cuarentena.

Por supuesto, uno de los rubros impactados por esta situación es el de alimentos. Pero pese a este escenario de crecimiento superlativo y de oportunidades para negocios que incluyan como herramienta el uso de tecnologías, se ha decidido usar las estadísticas previas a la pandemia para proyectar el crecimiento de forma más conservadora. Por lo tanto, y en función al crecimiento anual del *e-commerce* mostrado por BlackSip para el rubro de comida y bebidas (12%), se pronostica un crecimiento del 10% en el mercado local.

## 5.3. Estrategias de marketing

### 5.3.1 Segmentación

La segmentación que se tiene enfocada es en los niveles socioeconómicos A, B y C en Lima Metropolitana por parte de los jefes de hogar (hombres y mujeres). Se eligió Lima Metropolitana como la primera ciudad donde introducir el producto por ser el mercado con mayor densidad, nuestro universo es de 10 millones de personas.

La estrategia de segmentación que desarrollaremos es de **marketing diferenciado**, ya que, para nuestros principales niveles socioeconómicos ofreceremos productos de calidad con buena atención de delivery, en el cual, nos diferenciaremos de la competencia con el producto y servicio que brindaremos.

Nuestra estrategia está enfocada al mercado de consumo de alimentos agrícolas por delivery y la competencia es amplia, actualmente se cuenta con competencia directa como Mercadito.pe, TuCaserito, *Freshmart*, entre otras; pero es importante mencionar que ninguna se ha posicionado en el mercado. En los competidores indirectos tenemos a marcas como Wong, Metro, Plaza Vea, entre otras.

Con esta segmentación elegida buscaremos una necesidad para los futuros clientes de comprar alimentos llevados a su domicilio por escasez de tiempo, es decir, sabemos que hay una demanda de tiempo en las labores diarias de las personas, como el de dependientes de una empresa trabajando desde casa, el cuidado de los hijos, las labores diarias del hogar, entre otras actividades.

Además, ofreceremos beneficios en las primeras compras con un mayor impacto para crear un constante uso de nuestro servicio, garantizando beneficios, confiabilidad y seguridad para formar una lealtad de la marca por parte de nuestros consumidores.

### **5.3.2 Posicionamiento**

En esta estrategia de posicionamiento el análisis FODA y la cadena de valor contribuyen para poder desarrollar la ventaja competitiva, en el cual, nos preguntamos qué nos diferencia como negocio frente a nuestros competidores.

Nuestra estrategia de posicionamiento respecto al producto es la variedad de productos que se comercializara, buscaremos ser reconocidos por desarrollar una estrategia de diversos tipos de alimentos agrícolas. Nuestros productos son fabricados por la misma empresa Kawsay, es decir, ofreceremos varios tipos de alimentos como verduras y frutas, todas bajo la misma marca. Esta empresa no terceriza sus productos para ser distribuidos.

Con respecto al posicionamiento de mercado, nuestro negocio buscará posicionarse a través de brindar un servicio único en el mercado, el cual genere confianza y seguridad para lograr ser reconocidos por los usuarios. Para encontrar el posicionamiento óptimo la empresa buscará resaltar en la atención al cliente, desde el comienzo de la compra hasta la entrega del pedido a su domicilio. Para eso, se tendrá un seguimiento constante del pedido con el cliente y para la entrega se cumplirá con todos los protocolos de seguridad. A su vez, la atención será cortés y afectuosa. Entendemos que varias empresas de reparto que están tercerizados con este servicio, no cumplen con estas formas de atención al usuario.

Con respecto al posicionamiento de la competencia, Kawsay busca diferenciarse con otras empresas reconocidas que realizan el delivery de sus productos como Wong, Metro, entre otros. Mencionar que estas empresas han aumentado el servicio de delivery por la pandemia. Kawsay se diferencia ofreciendo productos agrícolas del campo a su hogar, mientras que los competidores, se tercerizan para adquirir sus productos que distribuyen a los clientes, ya que trabajan con proveedores, en cambio nosotros elegimos nuestros productos del campo. Además, en nuestra ventaja competitiva contaremos con un almacén, el cual, albergará el stock suficiente y se realizará el proceso de lavado adecuado para la higiene de nuestros productos agrícolas.

También, creemos que con nuestra competencia directa como Mercadito.pe, TuCaserito, *Freshmart*, entre otros; no tenemos mayor preocupación con estas empresas, ya que, ninguna está posicionada en el mercado actual.

Finalmente, el posicionamiento deseado que busca la empresa es ser considerados la alternativa más solicitada y beneficiosa para nuestros futuros clientes.

Nuestro eslogan será: “Kawsay, del campo a tu hogar”, en el cual, nos identifica nuestra labor desde el comienzo del pedido hasta el final de nuestro servicio.

## **5.4. Desarrollo y estrategia del marketing mix**

Para desarrollar las estrategias de Marketing Mix, desarrollaremos un análisis de estrategias de cada variable del negocio, los cuales son producto, precio, plaza y promoción. Con el fin de conocer la situación del emprendimiento y desarrollar una estrategia específica de posicionamiento en el mercado.

### **5.4.1 Estrategia de producto / servicio**

Kawsay como parte de su estrategia de producto, desplegará el método de extensión de línea, ya que la variedad de productos que ofrecerá están relacionados entre sí dentro del grupo de alimentos agrícolas. Asimismo, todos estos se comercializarán bajo la misma marca “Kawsay”. En ese sentido optamos por desarrollar estrategias específicas por cada aspecto principal que involucra al producto y/o servicio. A continuación, detallamos lo que involucra el desarrollo de cada uno de estos aspectos.

En cuanto a nuestra marca desarrollaremos estrategias de multiproducto puesto que ofreceremos varios tipos de productos como verduras y frutas, todas bajo la misma marca Kawsay. Esta decisión permitirá a largo plazo poder lanzar nuevos productos al mercado bajo la reputación de calidad que buscamos posicionar de nuestra marca “Kawsay”.

Asimismo, nuestra estrategia respecto a etiqueta de producto y/o servicio será descriptiva para poder brindar información objetiva acerca de la manipulación del empaque. Es decir, este incluirá datos como la fecha de vencimiento, origen del producto, entre otros datos relevantes dependiendo del producto. Asimismo, el etiquetado servirá como parte de una estrategia de publicidad para promocionar nuestra marca y posicionarla en la mente del consumidor como una referencia de practicidad y compromiso con nuestra huella en el ambiente, disminuyendo el uso de materiales plásticos que lo contaminan. Asimismo, la forma del etiquetado dependerá del tipo de empaque a usar.



Ilustración 29: Etiquetado en empaque de caja

Fuente: Propia

Elaboración: Propia



Ilustración 30: Etiquetado en empaque de bolsas plásticas y empaque rígido

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Asimismo, se tiene en consideración las siguientes características del aplicativo como forma de etiqueta del mismo.



Ilustración 31: Partes de "etiqueta" en aplicativo de Kawsay

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

- Isologo, presente en cada pantalla del aplicativo.
- Perfil de usuario, disponible para que el usuario configure su forma de pago, dirección, teléfono y preferencia de productos.
- Listado de productos, se muestra en principal pantalla los productos principales que se relacionan a lo que Kawsay ofrece, asimismo tiene un despliegue de información pertinente como su proveniencia y salubridad
- Listado de pedidos, información histórica de los pedidos del usuario, el cual se detalla los productos comprados y precios.
- El fondo del aplicativo tendrá un color verde para resaltar nuestra búsqueda de asociación a una vida saludable como se detalla en nuestra descripción de nuestro isologo en capítulo 2.

Por último, el empaque de Kawsay para la entrega de sus productos es importante que sean seguros para la protección y preservación de estos. En ese sentido y con la variación de cantidad de entrega en cada pedido, los empaques serán múltiples. La variación del empaque depende del producto, cantidad y fragilidad de este. Por lo que se considerará los siguientes:

Empaque en cajas cartón, para pedidos de gran volumen y peso de productos porque brindan seguridad y facilidad en el transporte. Estos contarán con sello del isologo de Kawsay.



*Ilustración 32: Empaque en cajas de cartón*

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Empaque en bolsas plásticas de polietileno biodegradables, ya que es un material predominante para envolver productos agrícolas dependiendo de las características del producto.



*Ilustración 33: Empaque en bolsas compostables*

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Empaques rígidos plásticos, el cual se usará en productos que tienen alto valor y tienen las características de ser pequeñas y pueden dañarse con facilidad como lo son fresas, arándanos, aguaymanto, etc.



*Ilustración 34: Empaque rígido de plástico*

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

### 5.4.2 Diseño de producto / servicio

Los productos agrícolas como verduras y frutas que ofrecerá Kawsay serán diversos y salubres para el consumo humano suministrados directamente de los agricultores peruanos. Los cuales se tipificará de la siguiente manera:

- ❖ **Hortalizas:** Cebolla, habas, palta, pepino, zanahoria, tomate, zapallo, apio, coliflor, nabo, alcachofa, lechuga, champiñón, entre otros.
- ❖ **Tubérculos:** Camote, papas (peruanita, blanca, yungay, *coktail*, huairo, entre otros, olluco, yuca, kion entre otros.
- ❖ **Frutas:** Aguaymanto, manzana, naranja, plátanos (bellaco, isla, seda), chirimoya, camú camú, mango, granadilla, fresa, kiwi, papaya, pera, piña, mandarina, entre otros.

Tabla 15: Clasificación de productos

HORTALIZAS	TUBERCULOS	FRUTAS
		

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Asimismo, se tiene en cuenta el diseño del aplicativo, el cual permitirá gestionar el proceso y seguimiento de compra y tendrá las siguientes características:

- ❖ **Sistemas Operativos:** Kawsay estará disponible para dispositivos con S.O Android y iOS.
- ❖ **Icono de aplicativo:** Este será la imagen en forma de árbol que tiene nuestro isologo con fondo de color verde.



Ilustración 35: Icono de aplicativo móvil

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

- ❖ **Pantalla de inicio:** Para una persona nueva, tendrá la opción de registrarse con su correo electrónico y crear una contraseña única.



*Ilustración 36: Pantalla de inicio en aplicativo móvil*

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

- ❖ **Pantalla de navegación:** una vez que el usuario se registre, podrá visualizar los diferentes botones del aplicativo que le permitirán configurar su perfil, filtrar las categorías de alimentos, forma de pago, entre otros.



*Ilustración 37: Pantalla de navegación en aplicativo móvil*

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

### 5.4.3 Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)

La determinación del precio de un producto será considerada de acuerdo con los costos de adquisición y/o transformación del bien. A su vez, una organización con fines de lucro establece el precio de su producto con el objetivo de obtener un margen de utilidad por la venta sin dejar de lado que los precios deben ser competitivos. Según nuestro modelo de negocio, Kawsay utilizará la estrategia de descremado de precios, la cual consiste en fijar un precio relativamente alto en donde, según nuestra tasa de conversión, los consumidores más interesados estarían dispuestos a pagar por nuestros productos. Esta estrategia nos permitirá demostrar una connotación de precio/calidad, también permitirá tener flexibilidad en el precio. Otro punto importante de esta estrategia es que, una vez satisfecho nuestro mercado objetivo, podemos apuntar a otros mercados con menores precios en donde la demanda es más sensible en relación al precio.

Para ello, también ofreceremos el servicio de delivery al costo de S/ 7.50 como tarifa fija a cualquier punto de los distritos seleccionados para el desarrollo del emprendimiento.

Respecto al margen de ganancia se espera del 30% al 80% del precio del producto, dependiendo del tipo y temporada en la que se encuentre alguno de ellos.

Como parte de nuestra estrategia de diferenciación optamos por la de precios altos. Dado que nuestra propuesta de valor respecto a los productos de calidad y servicios óptimos que ofreceremos lo permiten y, asimismo, han sido aceptados por el público objetivo en el proceso de nuestra investigación.

A continuación, se presenta una lista de los principales productos que se tendrá en venta:

Tabla 16: Lista de precios de frutas

FRUTAS		
Producto	Unidad	Precio
Papaya	Kg.	S/4.50
Manzana Delicia	Kg.	S/4.00
Piña	Kg.	S/4.00
Aguaymanto	Kg.	S/7.50
Mandarina	Kg.	S/3.50
Mango Kent	Kg.	S/7.00
Naranja Huando	Kg.	S/4.50
Naranja para Jugo	Kg.	S/2.20
Palta	Kg.	S/6.50
Plátano seda	Kg.	S/3.00
Fresa	Kg.	S/9.00

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Tabla 17: Lista de precios de hortalizas

<b>HORTALIZAS</b>		
<b>Producto</b>	<b>Unidad</b>	<b>Precio</b>
<b>Apio</b>	Unid.	S/2.20
<b>Espinaca</b>	Paq.	S/5.00
<b>Brócoli</b>	Kg.	S/6.50
<b>Alverja</b>	Kg.	S/5.50
<b>Lechuga</b>	Kg.	S/2.00
<b>Perejil</b>	Atado	S/1.00
<b>Tomate</b>	Kg.	S/4.00
<b>Pimiento</b>	Unid.	S/2.00
<b>Cebolla</b>	Kg.	S/3.20
<b>Zanahoria</b>	Kg.	S/2.80
<b>Rabano</b>	Kg.	S/5.00
<b>Beterraga</b>	Kg.	S/3.40

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Tabla 18: Lista de precios de tubérculos

<b>TUBÉRCULOS</b>		
<b>Producto</b>	<b>Unidad</b>	<b>Precio</b>
<b>Papa Amarilla</b>	Kg.	S/3.50
<b>Papa Rosada</b>	Kg.	S/2.00
<b>Papa Huayro</b>	Kg.	S/3.00
<b>Camote</b>	Kg.	S/2.50
<b>Yuca</b>	Kg.	S/3.70

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

#### **5.4.4 Estrategia comunicacional**

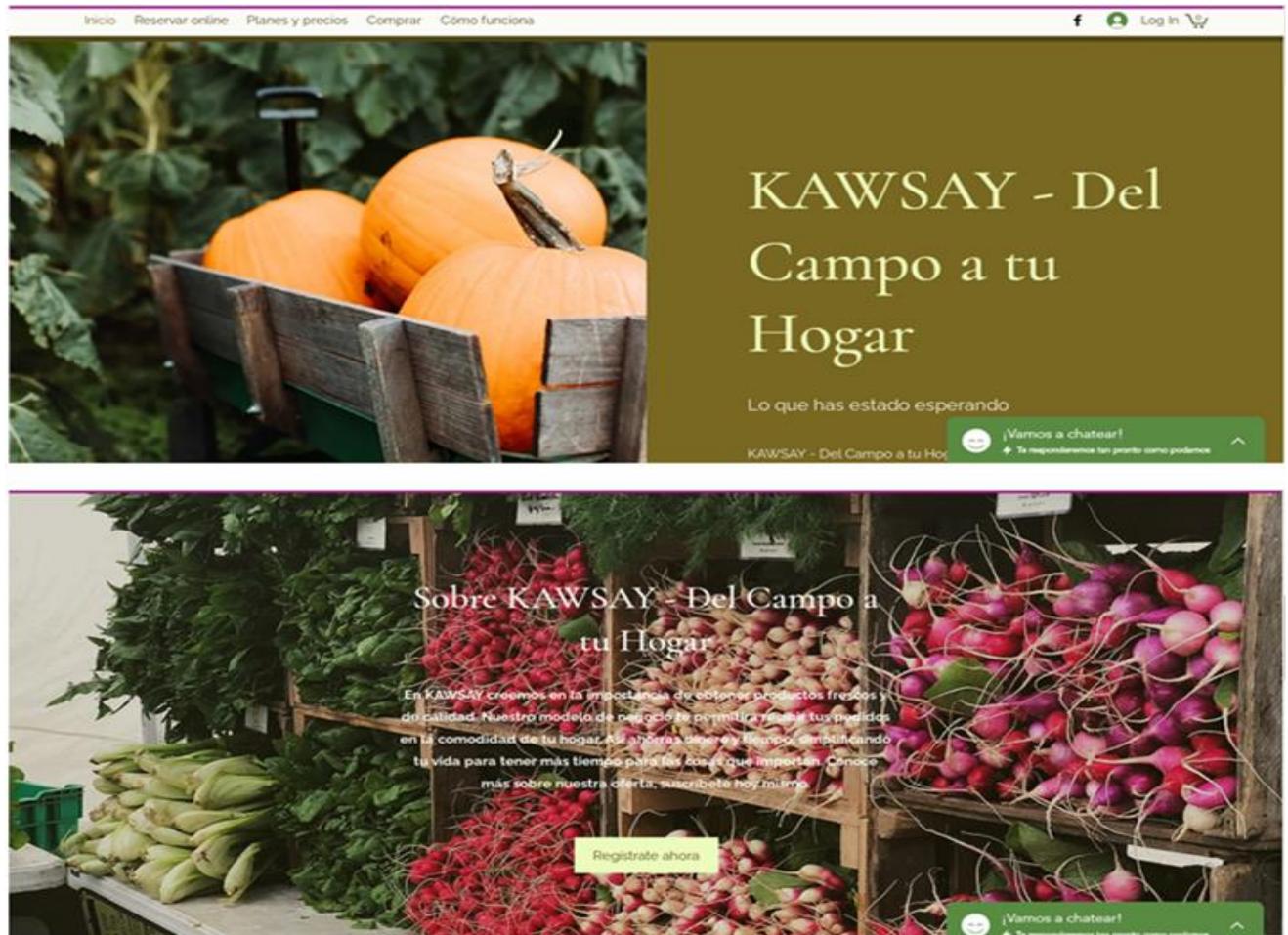
La estrategia comunicacional es la manera de definir cómo vamos a promocionar nuestro modelo de negocio, es importante tener definidos las estrategias clave que encajen en una forma sencilla de comunicar al cliente por medio de la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo según corresponda.

Por ello, Kawsay quien es considerado el fabricante del producto utilizará el marketing Pull con el fin de traer al cliente a la página o aplicativo móvil, para así dar a conocer nuestros productos a los clientes y entrar de manera rápida en sus opciones de compra. Para eso, propondremos actividades de promoción con el fin de tener un impacto en la mente de los consumidores y reducir el tiempo entre el descubrimiento del producto y la compra. Las actividades de promoción serán las siguientes:

- Publicidad en redes sociales
- Campañas de SEM
- Ferias comerciales online
- Banners en sitios webs propios y de terceros

Para ello, Kawsay utilizará el marketing digital como medio de comunicación para promocionar las ventajas de nuestro modelo de servicio.

**Página Web:** Implementaremos una página web amigable que sea fácil de usar para el cliente, en donde podrán encontrar toda la información necesaria sobre los productos, contactos, reclamos y sugerencias. También, se podrá comprar de manera directa por la página web. Otro punto importante que tendrá la página web, es que tendrá un enlace en donde el cliente pueda descargarse de manera directa la aplicación de la Kawsay.



*Ilustración 38: Pantalla principal de página web*

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

**Redes Sociales:** Se creará un fan page en Facebook, Instagram en donde se publicará información importante sobre nuestro sector y la importancia en el consumo de productos agrícolas. También, se realizarán promociones y sorteos a los clientes más frecuentes. En TikTok, publicaremos videos de nuestra área de logística para que los clientes puedan observar el cumplimiento de todos los protocolos sanitarios necesarios para la satisfacción y seguridad de los clientes.

**Volantes y catálogos:** Otra forma de hacer conocido nuestro modelo de negocio es realizar entrega de documentos gráficos en donde contenga información atractiva sobre los beneficios de comer frutas y verduras, esto para incentivar en consumo y que el cliente pueda contactar y contratar nuestros servicios. Para ello, los fines de semana entregamos volantes en mercados, mall, centros comerciales, supermercados.



*Ilustración 39: Volante de Kawsay*

Fuente: Propia  
Elaboración: Propia

### 5.4.5 Estrategia de distribución

Para determinar la estrategia de distribución, debemos tener en cuenta el tipo de canal que utilizará Kawsay. Para ello, se utilizará todas las actividades involucradas en la distribución física de los productos.

Por eso, Kawsay utilizará la estrategia de distribución Exclusiva, porque solo en el aplicativo o página web puede adquirir los productos. Ello se debe a que nuestro público objetivo se encuentra en el NSE A, B y C. También, porque ofreceremos productos de calidad y un servicio post venta personalizado. Para ello, utilizaremos anuncios en redes sociales, para dar a conocer los beneficios y ventajas de nuestro modelo de negocio.



*Ilustración 40: Canal de distribución*

Fuente: Propia  
Elaboración: Propia

### **Canal de distribución directo**

Se considera este canal debido a que la empresa es considerado el fabricante y no requiere de intermediarios para vender o hacer llegar los productos a los potenciales clientes.

## **5.5. Plan de Ventas y Proyección de la demanda**

En concordancia con el tamaño operativo del mercado seleccionado se iniciará operaciones con 250 clientes. A su vez, se espera ha proyectado un crecimiento del 10.3% semestral en cada zona de cobertura, de esta manera.

En relación a las estrategias de marketing de la empresa se irá ampliando las zonas de donde llegará el *delivery* de los productos de Kawsay. Para el año 1, solo se considerará la Zona 2 de Lima, para el año 2 se dará el crecimiento territorial a la Zona 4, en el año 3 se cubrirá también el mercado de la Zona 6, en el año 4 se llegará a la Zona 7; finalmente, para el año 5 se espera tener cobertura en la Zona 8.

## Proyección de demanda:

Tabla 19: Proyección de la demanda para el primer año

Criterios	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Clientes</b>	250	255	260	265	270	276	281	286	291	296	302	304
<b>Veces</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b># de Pedidos</b>	500	510	520	530	540	552	562	572	582	592	604	608
<b>Frutas -Kg.</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>Demanda en Kg.</b>	1,500	1,530	1,560	1,590	1,620	1,656	1,686	1,716	1,746	1,776	1,812	1,824
<b>Hortalizas - Und.</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>Demanda en Unid.</b>	1,000	1,020	1,040	1,060	1,080	1,104	1,124	1,144	1,164	1,184	1,208	1,216
<b>Tuberculos - Kg.</b>	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
<b>Demanda en Kg.</b>	750	765	780	795	810	828	843	858	873	888	906	912

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

## 5.6. Presupuesto de Marketing

Considerando las condiciones actuales del mercado, debido a la pandemia, y la forma actual de conectar con los clientes, además de la propia naturaleza del negocio y su manera de desarrollarse en el mercado, se ha decidido enfocar la atención total en canales de publicidad. Teniendo ello en consideración se ha definido el siguiente cuadro con las principales actividades de marketing del negocio para su primer año de operación:

Tabla 20: Actividades de Marketing

Categoría	Plataforma	Tareas	Gestión de contenidos	Frecuencia de publicaciones
<b>Publicidad online</b>	Facebook	Creación de fanpage. Creación de artes y portadas.	Generar y publicar contenido. Atención al cliente en horario de trabajo	3 veces a la semana
	Instagram	Creación de página	Compartir contenido de otras redes sociales	2 veces a la semana
	LinkedIn	Creación de perfil de empresa	Compartir contenido de otras redes sociales	2 veces a la semana
	Youtube	Creación de canal. Creación de videos promocionales	Gestión de contenidos e interacción	1 vez al mes
	SEM	Posicionamiento en motores de búsqueda		1 vez al año
<b>Marketing directo</b>	Emailing	Creación de diseños e imágenes publicitarias. Recordatorios de compras pendientes	Envío de anuncios. Acciones de remarketing	1 vez al mes
	WhatsApp	Diseño de imágenes promocionales con fotos de productos. Miniaturas con descuentos y promociones	Envío de promociones y ofertas	2 veces al mes

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Para llevar a cabo dichas actividades se ha elaborado un cuadro con la previsión de los gastos que estas ocasionan. Para el primer año del negocio se requiere un presupuesto el siguiente presupuesto de marketing:

*Tabla 21: Presupuesto de Marketing*

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año 1
Gestión de redes sociales	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	20,400
Posicionamiento web	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
<b>TOTAL</b>	<b>2,700</b>	<b>32,400</b>											

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Del análisis de las actividades de marketing y publicidad programadas para el primer año de operaciones del negocio, se requiere un presupuesto inicial de 32, 400.00 soles.

## **6. PLAN DE OPERACIONES**

### **6.1 Políticas Operacionales**

Las siguientes políticas que se establecerán en Kawsay servirán como guías de comportamiento que la organización debe seguir para cohesionar las diversas áreas en un mismo sentido con el fin de lograr nuestros objetivos.

#### **6.1.1 Calidad**

En concordancia a la misión y visión de Kawsay estableceremos las siguientes acciones a fin de contribuir a cumplirlas.

- Obligación con las normas de calidad sobre nuestros productos.
- Proveer un servicio con colaboradores calificados que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

#### **6.1.2 Procesos**

A continuación, algunas políticas de procesos que se establecerán en la organización de Kawsay:

- La atención de reclamos generados se atenderá en un plazo máximo de 7 días hábiles.
- El diseño y desarrollo de los procesos del servicio se representarán mediante diagramas de flujos.
- Cada actualización o nuevo proceso será elaborado por el responsable de este. Asimismo, este estará a cargo de explicar y difundir el mismo.

#### **6.1.3 Planificación**

La empresa implementa políticas que se encuentren en relación con los objetivos estratégicos de la organización. De esta manera se plantea lo siguiente:

- Desarrollo de la política de recomendación por parte de nuestros clientes, en el cual se le ofrece el beneficio de envío gratis si logra recomendar a alguno de sus contactos.
- Captación de clientes para que continúen comprando en la plataforma de Kawsay, con el otorgamiento de descuentos en su segunda y tercera compra; de 15% y 20% de descuento respectivamente.

### **6.1.4 Inventarios**

La política de inventarios se manifiesta de acuerdo con lo expresado en la propuesta de valor de la empresa en la que se ofrece al cliente el compromiso de contar con el stock adecuado de productos ofrecidos en la plataforma virtual. Con el fin de evitar causar molestias a nuestros clientes.

Para ello se requiere que se cumpla lo estipulado:

- Registro del producto y su peso que ingresa a almacén
- Realizar un correcto pesaje de los productos que se despachan.
- Mantener actualizado el kardex de cada producto.

## **6.2. Diseño de Instalaciones**

Nuestro negocio Kawsay tendrá un aplicativo y página web para realizar los pedidos de nuestros productos, es decir, se trabajará de manera virtual para comercializar los productos. Sin embargo, se contará con un local para la recepción de los productos, proceso de lavado, logística, temas administrativos, espacio para el seguimiento del aplicativo y portal web, entre otras labores.

### **6.2.1 Localización de las instalaciones**

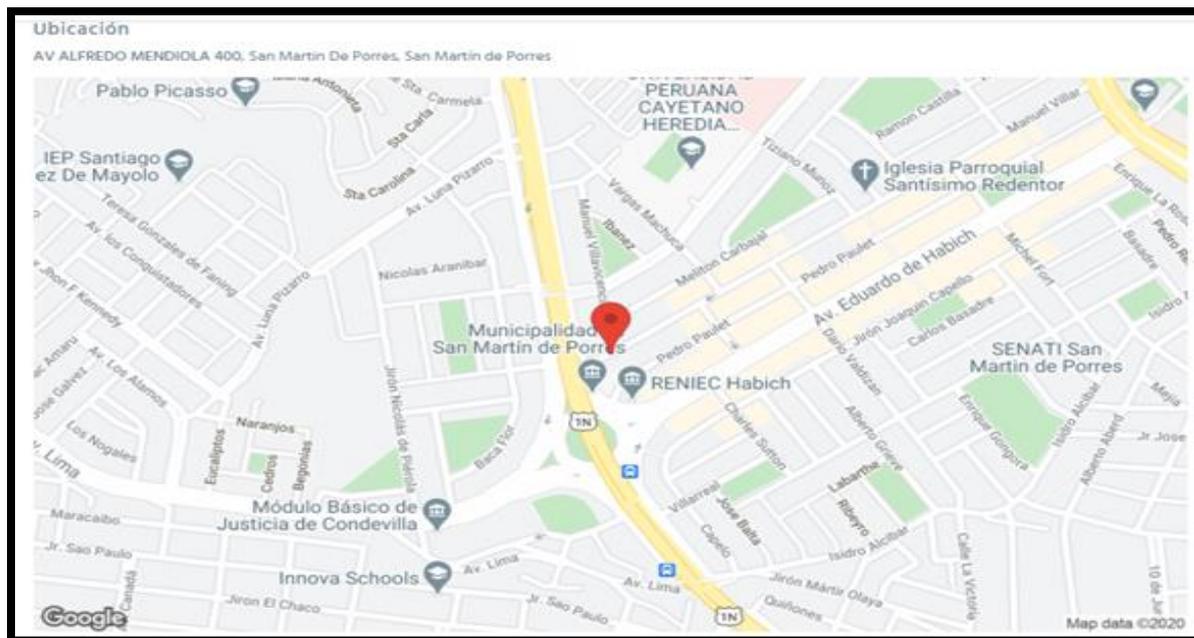
Contaremos con un local físico para almacenar los productos agrícolas con una zona de lavado, armado de pedidos y un espacio para el seguimiento de los pedidos por el aplicativo y la web. Adicional, se contará con servicios higiénicos para los trabajadores.

Para que la ubicación del local sea adecuada, se considera ciertos factores como las zonas de nuestro mercado objetivo que es la zona 2, en el cual, están los distritos de Independencia, San Martín de Porres y los Olivos; siendo estas dos últimas de las de mayor capacidad de habitantes. Es por ello, que se elige los distritos de los Olivos y San Martín como ubicación del local de nuestro negocio. Se debe resaltar que el interés del local no buscamos que sea zona comercial, ya que, lo utilizaremos para almacén de la distribución de nuestros productos agrícolas.

Antes de elegir nuestras opciones de locales, encontramos algunos que al principio nos parecieron idóneos para nuestro negocio. Un local comercial en San Martín de Porres que el alquiler mensual era más cómodo de pagar, un poco más pequeño con 85m<sup>2</sup>, pero óptimo para el tipo de negocio que queremos realizar. Hubo una diferencia que no nos convenció, este local comercial está frente a un paradero y un colegio siendo una zona altamente transitada. Nosotros no buscamos una zona con mucho movimiento y que sea comercial, ya que, nuestro local es para un almacén. Además, la distribución de nuestros productos ocasiona que nuestra furgoneta esté estacionada afuera del local para ingresar los pedidos de nuestros clientes. Necesitamos una zona más tranquila y que no sea una avenida principal para nuestro negocio.

Es por ello, que nuestra primera opción de local en el distrito de San Martín es un local de 100m<sup>2</sup> en el primer nivel con puerta a la calle, teniendo dos ingresos independientes. Este local se puede utilizar para almacén, ya que, muchos propietarios restringen la idea de utilizar sus locales como almacén, algunos solo prefieren que sean utilizados para bodegas, market o negocios de otro tipo. Cuenta con un dormitorio y dos baños, además, con seguridad en los techos con tejido de fierro y puertas con doble seguridad. Está ubicado en la av. Alfredo Mendiola 400, cerca de la comisaría de San Martín de Porres y la DIVINCRI. El precio del alquiler del local es de 2,160 soles.

A continuación, se muestra el croquis del local.



*Ilustración 41: Croquis de opción de local de Kawsay en San Martín de Porres*

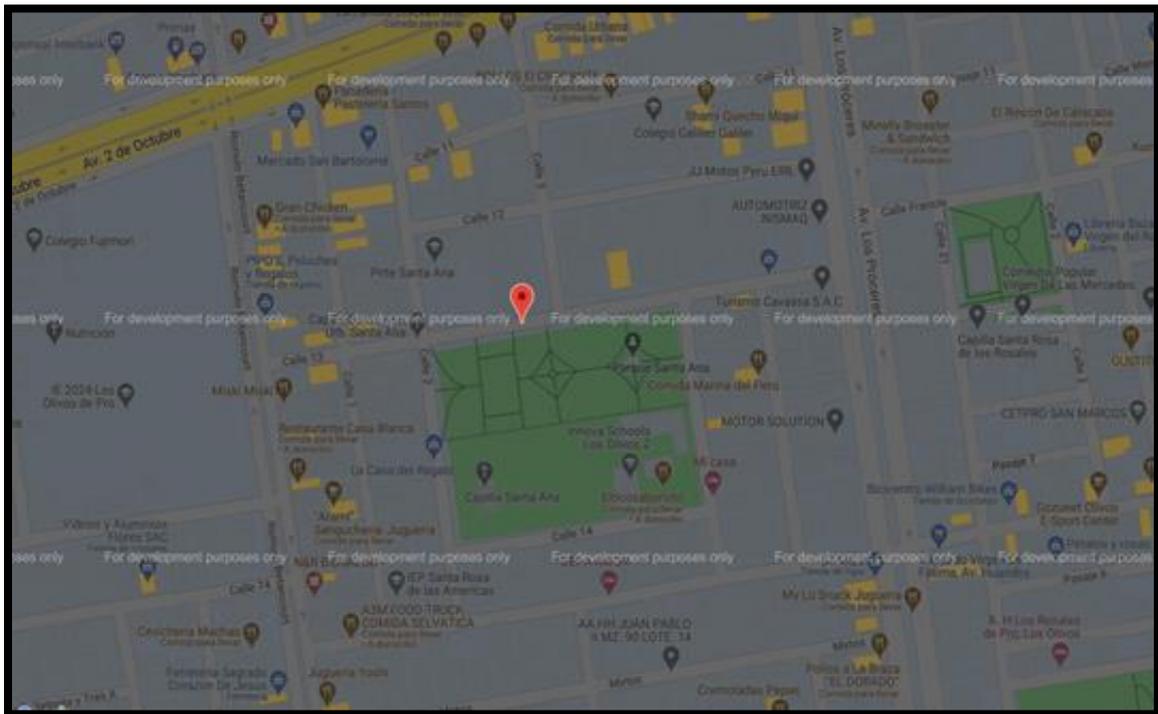
*Ilustración 43: Croquis del local de Kawsay en San Martín de Porres*

Fuente: Urbania  
Elaboración: Google Maps

Para la elección de nuestro local de los Olivos encontramos algunas opciones interesantes, una de 120m<sup>2</sup>, paralela a una avenida principal y con el espacio óptimo para nuestro negocio. Pero descubrimos que el presupuesto del alquiler era mayor de lo acordado, el precio era 2500 soles, teniendo otras opciones que pagando menos tendríamos un local más grande. Además, contaba con unas columnas que obstruyen el camino de los trabajadores para el traslado de los productos, ya que nuestro local necesita movilidad para el lavado y todos los procesos que requiere nuestros productos agrícolas.

Es por ello, que el local que estará en el distrito de los Olivos es un local de 130m<sup>2</sup> en el primer piso con puerta a la calle y tiene un portón de metal reforzado. Este lugar puede utilizarse para almacén, anteriormente se utilizaba para la elaboración de mermeladas, fabricación de zapatos y embotelladora de agua, es óptima para nuestro tipo de negocio. Cuenta con dos baños, seguridad del local tanto interna como externa. Está ubicada en la urbanización Santa Ana, cerca de las avenidas principales Huandoy y 2 de octubre que facilitan el acceso a transporte público. El precio de alquiler del local es de 2,200 soles.

A continuación, el croquis del local de los Olivos.



*Ilustración 42: Croquis de opción de alquiler de local de Kawsay en Los Olivos*

Fuente: Tu vivienda.pe  
Elaboración: Google Maps

## 6.2.2 Capacidad de las instalaciones

Las instalaciones deben contar con 100 m<sup>2</sup> a 130 m<sup>2</sup> aproximadamente, que estarán distribuidos en 4 ambientes:

- ❖ El almacén, que es la parte principal de las instalaciones y el lugar en donde se ubicará el stock de todos los productos para su despacho.
- ❖ La zona de armado, en donde se ordenarán y empacan los productos para despacho.
- ❖ Ambiente para clasificación y desinfección de productos.
- ❖ Áreas de oficina y comedor

Estas áreas estarán configuradas de acuerdo con las siguientes medidas:

Tabla 22: Capacidad de las instalaciones

Capacidad de las instalaciones	
Área / ambiente	Superficie
<b>Almacén</b>	35 m2
<b>Baño</b>	10 m2
<b>Zona de armado</b>	25 m2
<b>Total</b>	<b>70 m2</b>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Para calcular la capacidad de producción del negocio se ha utilizado variables como el tiempo que tarda cada entrega de pedidos, la cantidad de personal disponible para reparto, las horas trabajadas al día, etc. En el siguiente cuadro se muestra la capacidad de la producción de Kawsay proyectada para su primer año.

Tabla 23: Capacidad de atención instalada

Capacidad de atención instalada	
Descripción	Tiempo/Cantidad
<b>Entrega de pedido</b>	1/2 hora
<b>Personal de reparto</b>	1 persona
<b>Horario de atención</b>	11 horas
<b>Días de atención</b>	todos los días

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Es preciso mencionar que el cuadro anterior corresponde únicamente a la capacidad de atención instalada en Kawsay, el cual obedece al tiempo estimado requerido para la realización de cada actividad ahí detallada. Dicho tiempo en la ejecución de esas actividades aplicará en el tiempo y lugar determinados luego de estimar y definir la programación (ej.: días y horarios de despacho, etc.). Es decir, la media hora que se ha previsto para cada entrega, es el tiempo que dura dicho proceso en sí mismo, en promedio. La oportunidad en que se lleve a cabo dicha entrega dependerá únicamente de cómo programó esta.

Para determinar la capacidad de respuesta que tendrá la plataforma ante el tráfico de usuarios en internet se toma como punto de partida la propia capacidad de atención de la empresa. Considerando que, al principio de operación, se espera obtener 660 pedidos al mes aproximadamente, y tomando en consideración los planes de alojamiento web del mercado, se

considera que se puede tener una capacidad de atención de 1000 usuarios al día. En el siguiente cuadro:

*Tabla 24: Capacidad instalada de plataforma web*

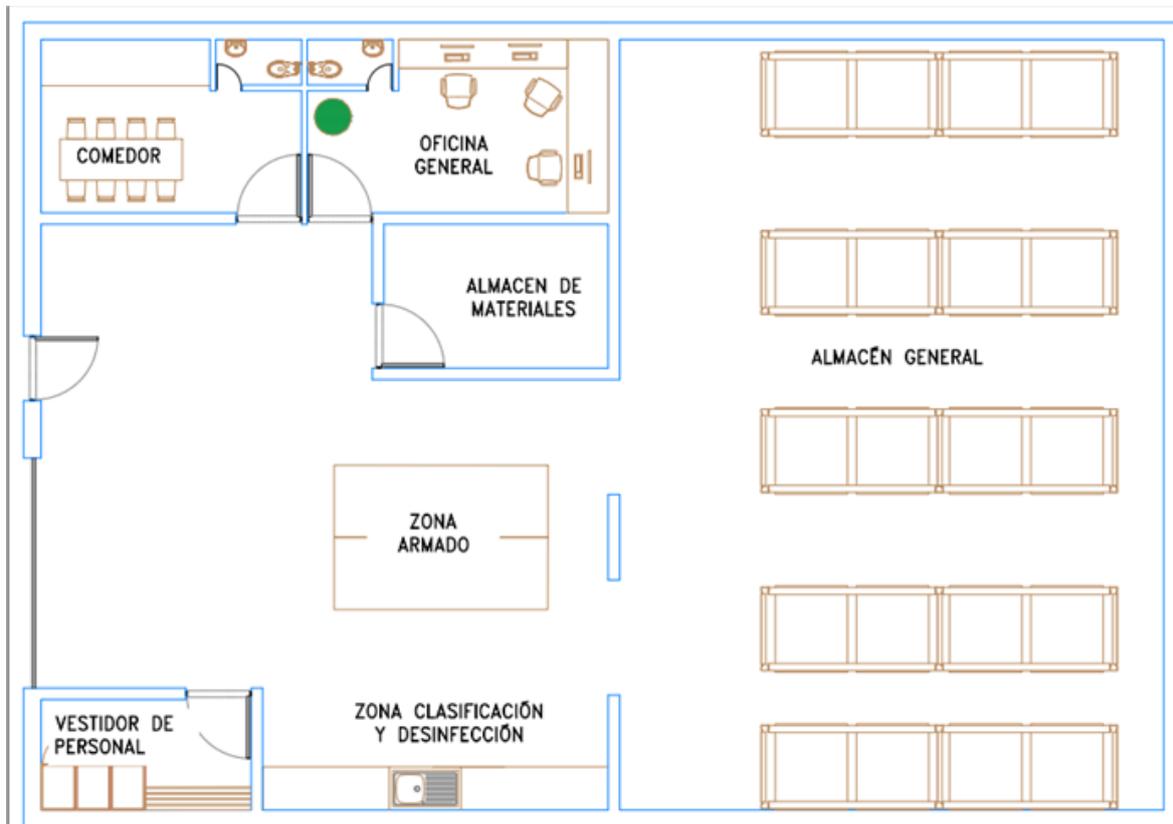
<b>Capacidad instalada de plataforma web</b>		
<b>Plan</b>	<b>Visitas al mes</b>	<b>Visitas al día</b>
<b>M 5 GB</b>	30	1
<b>L 10 GB</b>	50	1.6
<b>XL 20 GB</b>	10	3.2

Fuente: Webempresa.com

Elaboración: Propia

### 6.2.3 Distribución de las instalaciones

Kawsay, alquilará un almacén entre 100 m<sup>2</sup> a 130 m<sup>2</sup> aproximadamente, el cual estará compuesto por 1 oficina principal en donde estará el personal administrativo, comercial y logístico. También contará con un área para que los trabajadores puedan almorzar. Contaremos con un vestidor, zona de clasificación y desinfección de mercadería, habrá un área de armado y empaquetado de pedido, un área de almacén de materiales y un almacén principal.



*Ilustración 43: Distribución de las instalaciones del local de Kawsay*

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

## **6.3 Especificaciones Técnicas del Producto / servicio**

### **6.3.1 Especificaciones del servicio y producto**

#### **6.3.1.1 Especificaciones de producto**

Tipo de producto: frutas y verduras como hortalizas, hierbas, tubérculos, raíces, etc. Los cuales. Estos productos tendrán las siguientes características principales para asegurar la entrega de productos de calidad a nuestros clientes:

- Inocuo
- Uniformidad de los productos:
- Productos libres de químicos

Asimismo, se buscará que los proveedores de frutas y verduras cuenten con certificaciones de buenas prácticas agrícolas (EUREPGAP/GLOBALGAP, TNC (Tesco) y certificaciones de producto: Ecológico, Orgánico, Comercio justo y amigable con la biodiversidad, etc.

#### **6.3.1.2 Especificaciones de servicio**

Tipo de servicio: venta de alimentos agrícolas como frutas y verduras seleccionadas directamente de los diversos agricultores locales. El cual se realizará mediante plataformas digitales como página web y aplicativo móvil.

Público: jefes de hogar

Horario de atención: lunes a domingo, durante las 24 horas

Medios de pago: Efectivo, transferencias, pago con tarjetas

Forma de pedido: Los pedidos se realizarán mediante el aplicativo Kawsay, el cual el cliente deberá tener descargado en su teléfono móvil y/o Tablet. Asimismo, los pedidos se podrán realizar mediante la página web, el cual tendrá las mismas características y funciones que el aplicativo para los procesos que deba realizar.

En ambas opciones, el cliente previamente deberá registrarse con una cuenta de correo electrónico y/o número de celular.

Postventa: Este proceso tiene el fin de que el cliente quede satisfecho después de su compra. Por lo que adicional a la herramienta CRM que contaremos para recabar los datos e interacción continua de nuestros clientes y seguidores en nuestros diferentes canales de comunicación. Realizaremos encuestas constantes de satisfacción luego de las compras realizadas. Con el fin de obtener resultados en tiempo real.

### 6.3.2 Especificaciones de aplicativo

- Nombre: Kawsay
- Desarrollo de aplicación: Android y IOS
- Distribución: Play Store y App Store
- Versión: 5.0 y posteriores
- Idioma: español
- Costo de descarga e instalación: Gratis
- Espacio de memoria requerido: 50 MB
- Permisos: GPS de dispositivo

## 6.4 Mapa de Procesos, Diagrama de flujo y PERT

En Kawsay, diseñaremos y ejecutaremos los mapas de procesos relacionados a las operaciones funcionales de la organización. Estos mapas de procesos, servirán para analizar y mejorar nuestros procesos operativos internos para así brindar un mejor servicio y de calidad.

**Procesos estratégicos:** Son procesos que están basados en la parte estratégica de la empresa para definir la operatividad del negocio. Constituyen el soporte de la toma de decisiones relacionadas con la planificación, las estrategias y las mejoras en la organización.

**Procesos operativos:** Están orientados a los procesos para satisfacer las necesidades del cliente. En el caso de Kawsay, el proceso operativo está basado en las funciones realizadas por el área de logística y almacén, quienes se encargarán de manejar todo lo relacionado a la correcta manipulación de los productos.

**Procesos de apoyo:** Son aquellos que sirven de soporte a los procesos claves y a los procesos estratégicos. Los procesos de apoyo están dirigidos a la gestión de inventarios, selección de personal, administración.

Por ser un negocio que está enfocado en la comercialización de frutas y verduras, los procesos operativos estarán enfocados en el área de almacén, directamente en la correcta manipulación, clasificación y almacenaje de los productos.

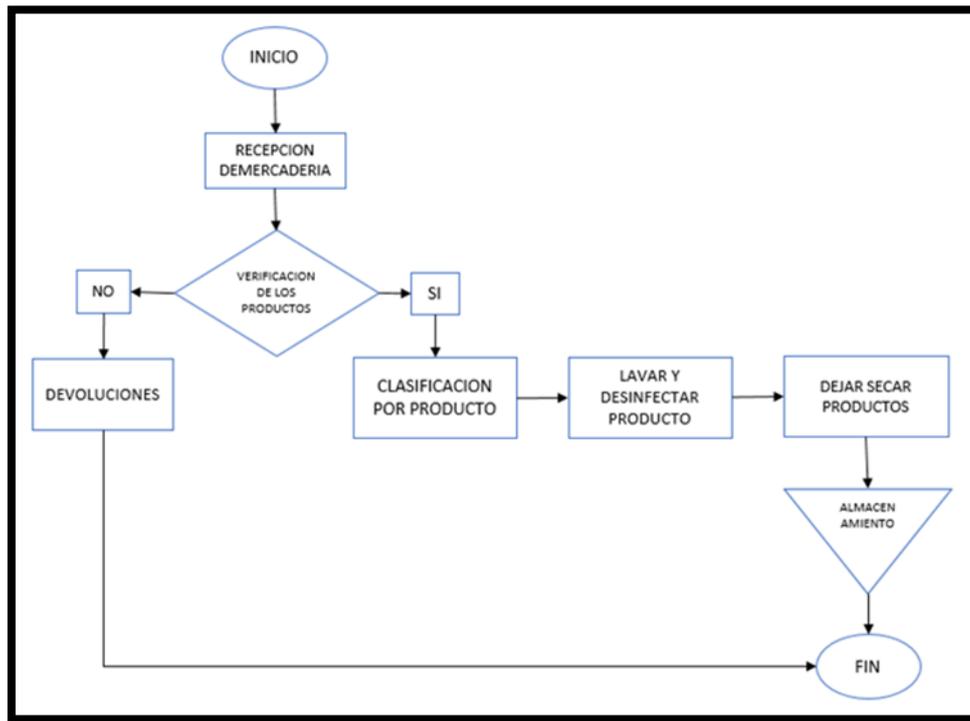


*Ilustración 44: Procesos estratégicos de Kawsay*

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

A continuación, planteamos los siguientes flujos relacionados a los procesos de recepción, almacenamiento, preparación y entrega de pedidos.



*Ilustración 45: Flujo del proceso de recepción, clasificación, desinfección y almacenamiento de mercadería*

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

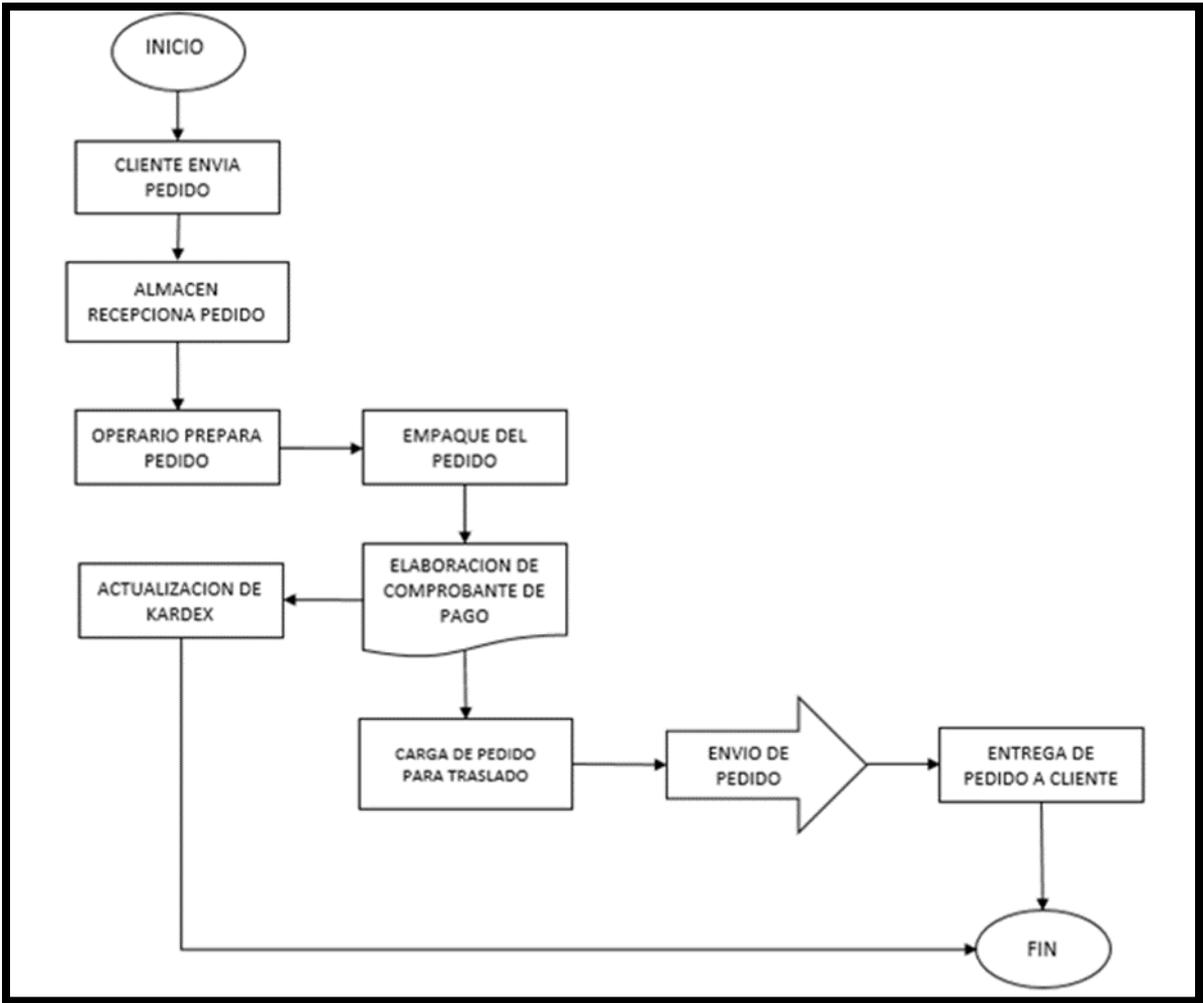


Ilustración 46: Flujo del proceso de preparación y entrega de pedidos

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

- **PERT**

Para el dar conocer la ruta crítica referente al proceso de recepción y atención de pedido del cliente, se identificaron 13 actividades las cuales van a variar según los tiempos y escenarios asignados como optimista, probable y pesimista, para ello se trabajó con la evaluación de programas PERT y así determinar el tiempo esperado por cada actividad.

Tabla 25: Tabulación de procesos

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	TIEMPO Optimista (min)	TIEMPO Probable (min)	TIEMPO Pesimista (min)	TIEMPO Esperado Prom	ACTIVIDADES ANTECEDENTES
A	Solicitud de pedido del cliente a travez de medio digital	8	10	13	10	-
B	Recepcion de solicitud y envio de orden	2	3	3	3	A
C	Preparacion de pedido	4	5	6	5	B
D	Empaque de pedido	2	3	3	3	C
E	Validar y preparar comprobante de pago	3	4	5	4	D
F	Actualizar Kardex	5	7	8	7	D
G	Entrega mercaderia a transportista	2	3	3	3	D
H	Transportista acomoda mercaderia en movilidad	3	4	5	4	E,F,G
I	Envio de mercaderia a cliente	15	20	24	20	H
J	Chofer informa que llego a domicilio de cliente	2	3	3	3	I
K	Se entrega mercaderia a cliente	2	3	3	3	J
L	Cliente revisa y brinda conformidad de pedido	3	4	5	4	J
M	Chofer llama para informar entrega de pedido	1	1	2	1	K, L

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

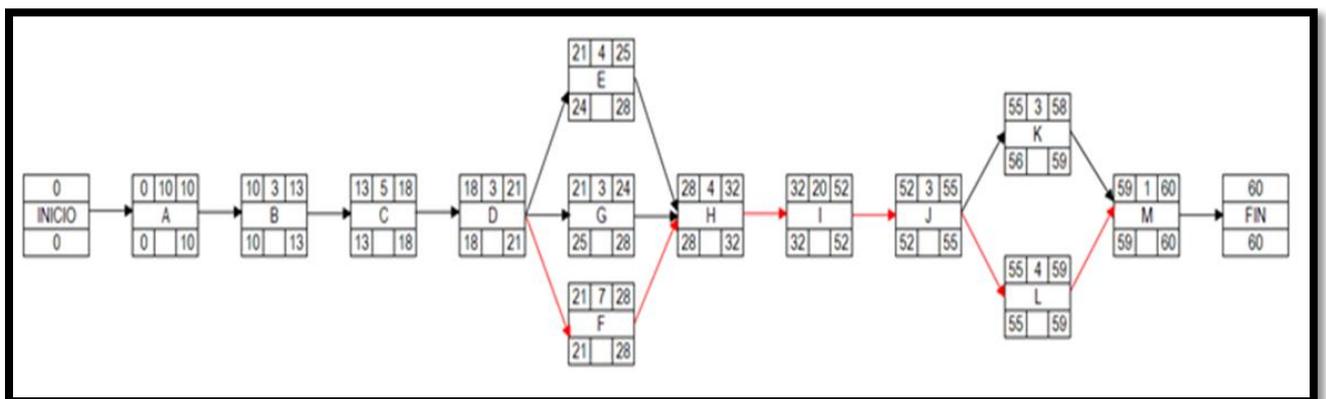


Ilustración 47: Diagrama PERT de operaciones

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Se pudo identificar que en este proceso la ruta crítica están en los nodos D, F, H, I, J, L y M.

## **6.5 Planeamiento de la Producción**

### **6.5.1 Gestión de compras y stock**

En la gestión de compras y stock la empresa Kawsay realizará compras mensuales de mercadería de alimentos agrícolas con una cantidad aproximada de 4200 unidades vendidas, los cuales serán repartidos con los tipos de productos requeridos. A su vez, resaltar que el negocio trabaja a pedidos y el presupuesto será variable dependiendo a la cantidad de pedidos, puede aumentar o cómo puede disminuir.

Para calcular el stock de piso, la empresa realizará pedidos semanales con una cantidad aproximada de 1050 unidades vendidas, que suman las 4200 unidades mencionados anteriormente, como lo muestra nuestra tabla en Excel. Al principio contaremos con un stock de piso de un 30% adicional a nuestras unidades vendidas semanales. Es decir, de 1050 unidades semanales agregamos 315 unidades aproximadamente con un total de 1365 unidades en nuestro stock de piso.

Por otro lado, el alquiler del local incluirá todos los servicios de luz, agua, internet fibra óptica, Wifi, mantenimiento del local y el servicio de limpieza que empleará el negocio; esto incluye el lavado de alimentos. Así mismo, la empresa efectuará compras mensuales de útiles de oficina con un presupuesto de S/.200.00 soles, en el cual, será administrado por el área administrativa.

### **6.5.2 Gestión de la calidad**

Para garantizar la calidad de los productos ofrecidos, así como del servicio brindado se tomarán una serie de medidas en las actividades de operación:

- ❖ Adecuada capacitación del personal para la manipulación de los productos y armado de pedidos.
- ❖ Control de calidad de los productos permanente, desde el picking hasta el despacho al cliente.
- ❖ Estricto cumplimiento de los plazos de entrega de los pedidos.
- ❖ Monitoreo del nivel de satisfacción de los clientes, a través de breves encuestas posventa.
- ❖ Atención permanente a las consultas y reclamos de los usuarios mediante las plataformas digitales.

- ❖ Riguroso cumplimiento de los protocolos sanitarios recomendados por el gobierno y organismos relacionados a la salud, en el contexto de la pandemia del coronavirus. Para tal efecto se elaborará la “Guía de protocolos Sanitarios”, la que contendrá procedimientos y pautas para el suministro, manipulación, almacenamiento y despacho de los productos.

**\*Guía de protocolos sanitarios:**

Esta guía contendrá aspectos relevantes sobre la preservación de la salud dentro del ambiente laboral de Kawsay, tanto en sus procesos internos como atención al público. La guía contendrá temas relacionados con:

- ❖ Suministros y requisitos básicos.
- ❖ Saneamiento.
- ❖ Limpieza y desinfección.
- ❖ Manejo de residuos sólidos.
- ❖ Vestuario y servicios higiénicos.
- ❖ Estación de servicio.
- ❖ Distribución de ambientes.
- ❖ Entre otros.

### **6.5.3 Gestión de los proveedores**

Con la finalidad de contar con los mejores proveedores, y mantener a largo plazo las mejores relaciones comerciales con los mismos, se utilizará criterios sólidos de selección, que permitan elegir a los mejores, con el objetivo de brindar la calidad esperada por el cliente.

Para calificar a los potenciales proveedores se harán un proceso de selección, para el cual se ha diseñado una tabla de calificación, de acuerdo al Cuadro de Calificación de Proveedores (Anexo 3).

## 6.6 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo

Con el fin de llevar a cabo el proceso productivo de la empresa se requiere de la inversión en activos tangibles por S/ 70, 812, la adquisición más importante es la compra de la furgoneta ya que con ella se realizará el reparto de los pedidos a los clientes.

Tabla 26: Detalle de activos tangibles vinculados al proceso productivo

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	IGV Soles	Total pagado
<b>Jabas cosecheras</b>	5.08	250	1,271	229	1,500
<b>Furgoneta</b>	53,400.00	1	53,400	9,612	63,012
<b>Laptop</b>	1,271.19	1	1,271	229	1,500
<b>Smartphone</b>	847.46	1	847	153	1,000
<b>Mesas de acero</b>	1,694.92	1	1,695	305	2,000
<b>Lavadero de acero</b>	1,525.42	1	1,525	275	1,800

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

La inversión en activos intangibles es de S/ 25,000 con ello se espera costear el desarrollo de la plataforma web, así como la de la aplicación en la cual los clientes realizarán la compra de sus productos.

Tabla 27: Detalle de activos intangibles vinculados al proceso productivo

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	IGV Soles	Total pagado
<b>Plataforma Web y APP</b>	21,186	1	21,186	3,814	25,000

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

## 6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos.

La estructura de costos de producción se basa en qué cantidad de recursos se usan en el proceso productivo.

El principal costo que asume la empresa es la compra de mercadería a sus proveedores, gracias a las alianzas con los agricultores se ha obtenido el precio de la fruta a S/2.00 por Kg., las hortalizas a S/ 0.50 el Kg. o atado de acuerdo al producto y en el caso de los tubérculos a S/ 0.80 el Kg.

Tabla 28: Costos de producción en el primer año de operaciones

Descripción	Año 1		Zona 2											
	Descripción	Unidad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Producto	Frutas	Kg.	2,100.00	2,118.00	2,136.00	2,154.00	2,172.00	2,190.00	2,208.00	2,226.00	2,244.00	2,262.00	2,280.00	2,298.00
	Hortalizas	Atado / Kg.	1,400.00	1,412.00	1,424.00	1,436.00	1,448.00	1,460.00	1,472.00	1,484.00	1,496.00	1,508.00	1,520.00	1,532.00
	Tubérculos	Kg.	700.00	706.00	712.00	718.00	724.00	730.00	736.00	742.00	748.00	754.00	760.00	766.00
Costo Unitario	Frutas	Kg.	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
	Hortalizas	Atado / Kg.	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
	Tubérculos	Kg.	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80
Costo Total	Frutas	Kg.	4,200.00	4,236.00	4,272.00	4,308.00	4,344.00	4,380.00	4,416.00	4,452.00	4,488.00	4,524.00	4,560.00	4,596.00
	Hortalizas	Atado / Kg.	700.00	706.00	712.00	718.00	724.00	730.00	736.00	742.00	748.00	754.00	760.00	766.00
	Tubérculos	Kg.	560.00	564.80	569.60	574.40	579.20	584.00	588.80	593.60	598.40	603.20	608.00	612.80

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

- **Gastos pre-operativos:**

En la determinación de los gastos pre – operativos se considera todos los desembolsos que realizan los integrantes del equipo para formar y poner en marcha la empresa, como los gastos de constitución hasta los arreglos que se realizan en el local a arrendar.

*Tabla 29: Detalle de gastos pre - operativos*

<b>GASTOS PRE - OPERATIVOS</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
Costo de Constitución	700.00
Licencia de Funcionamiento	121.70
Registro de marca-INDECOPI	534.99
Garantía de Alquiler	4,400.00
Trámites de vehículo	1,500.00
Acondicionamiento de instalaciones	4,237.29
<b>TOTAL</b>	<b>11,493.98</b>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

- **Gastos operativos:**

Tabla 30: Gastos operativos en el primer año de operaciones

GASTOS OPERATIVOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
AGUA	169.49	177.97	186.86	196.21	206.02	216.32	227.13	238.49	250.42	262.94	276.08	289.89
ALQUILER DE LOCAL	1,540.00	1,260.00	1,260.00	1,260.00	1,260.00	1,260.00	1,260.00	1,260.00	1,260.00	1,260.00	1,260.00	1,260.00
ENERGÍA ELÉCTRICA	84.75	93.22	102.54	112.80	124.08	136.48	150.13	165.15	181.66	199.83	219.81	241.79
TELEFONÍA E INTERNET	35.59	35.59	35.59	35.59	35.59	35.59	35.59	35.59	35.59	35.59	35.59	35.59
GASOLINA	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
MANTENIMIENTO DE VEHÍCULO	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
SOAT	200.00											
OTROS GATOS	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
IMPLEMENTOS DE BIOSEGURIDAD	500.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
<b>TOTAL</b>	<b>6,229.83</b>	<b>5,266.78</b>	<b>5,285.00</b>	<b>5,304.60</b>	<b>5,325.69</b>	<b>5,348.40</b>	<b>5,372.86</b>	<b>5,399.23</b>	<b>5,427.67</b>	<b>5,458.36</b>	<b>5,491.49</b>	<b>5,527.27</b>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

## **7. Estructura organizacional y recursos humanos**

### **7.1 Objetivos organizacionales**

Los principales objetivos organizacionales de Kawsay serán los siguientes:

- Ampliar anualmente de manera selectiva nuestro mercado en los próximos 5 años.
- Demostrar nuestro compromiso con el desarrollo sostenible y establecer un rol importante en el mercado peruano como referente de inclusión e impulsor de desarrollo de agricultores locales desde el primer año de nuestro lanzamiento.
- Lograr altos estándares de satisfacción en por lo menos un 90% de nuestros clientes mediante nuestros productos y servicios de calidad, desde el primer año de lanzamiento.

### **7.2 Naturaleza de la organización**

Kawsay, se registrará como Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C), teniendo como Razón Social Kawsay del Campo a tu Hogar S.A.C. Estará conformado por cinco (05) socios, quienes elegirán a un Gerente General, quién será el encargado de representar y dirigir la sociedad. La empresa estará registrada en SUNAT en el Régimen General, ya que no hay un tope de ingresos ni egresos. Además, se pueden emitir todo tipo de comprobantes.

Kawsay, al ser registrado como persona jurídica, tendrá una cuenta corriente, en donde todos los socios deberán de depositar sus Aportes de Capital la cual serán en moneda local.

#### **7.2.1 Organigrama**

En Kawsay, creemos que el capital humano es primordial para el correcto funcionamiento de la empresa, por ello la estructura del organigrama será de tipo vertical. Esto permitirá, que haya una buena comunicación entre los encargados de cada área, para así poder obtener una visión estratégica para la mejora de procesos.

Asimismo, los cinco (05) socios tendrán la misma participación en acciones, la responsabilidad legal y manejo de la empresa recae en el gerente general, es por ello que a continuación se detalla a los responsables de cada área:

El Gerente General será Carlos Javier Valentino Escalante Bravo, quien llevará el mando y tomará las decisiones para el funcionamiento de la empresa. Elizabeth Poma Llaguento será la encargada de Administración y Contabilidad. Juan Carlo Alva, será el encargado Comercial y

Marketing. Nelson Solano Rivera, será el Jefe de Logística y operaciones. Por último, Ivon Sayuri Huaranga Choque, será la encargada de Recursos Humanos. A continuación, se detalla el organigrama de Kawsay.



*Ilustración 48: Organigrama de Kawsay*

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

## 7.2.2 Diseño de Puestos y Funciones

En Kawsay, sabemos que el capital humano es de mucha importancia para toda organización, es así que emplearemos a personas en base a la calidad de formación y a su experiencia de trabajo. Es por ello, que a continuación se detallan los puestos, perfiles de trabajos y sus respectivas funciones.

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	GERENTE GENERAL
<b>NOMBRE DE AREA</b>	DIRECCION GENERAL
<b>FUNCIONES GENERALES:</b>	Representar, planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar y analizar el funcionamiento de la empresa.
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b>	Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
	Planificar y controlar adecuadamente los recursos de la empresa. Supervisar los gastos financieros de la empresa.
	Representar judicial y legalmente a la Empresa ejerciendo las facultades generales y específicas según la ley.
	Fijar los objetivos de la empresa de manera clara y difundirlas dentro de la organización.
	Analizar y tomar decisiones frente a los resultados obtenidos en los balances.
	Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
	Desarrollar las estrategias basados en una organización y administración efectiva de los recursos.
	Decisión en las contrataciones de colaboradores y velar por el adecuado Clima Laboral.
	Representar a la empresa ante clientes y proveedores en negociaciones comerciales.
	Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la Empresa
<b>REQUERIMIENTOS ACADEMICOS:</b>	Titulado en Administracion, Economia, Ingenieria Industrial.
	Especializacion en Gestion Comercial
<b>OTROS REQUERIMIENTOS:</b>	Experiencia mayor a 3 años en posiciones similares.
<b>REQUERIMIENTOS FISICOS</b>	Debe tener atención auditiva, visual y alto nivel de empatia, en general estar sentado.
<b>DEPENDE DE</b>	-
<b>REPORTA A</b>	ACCIONISTAS

*Ilustración 49: Perfil de Gerente General*

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

## PERFIL DEL PUESTO

### NOMBRE DEL PUESTO

ENCARGADO DE ADMINISTRACION Y CONTABILIDAD

### NOMBRE DE AREA

ADMINISTRACION Y CONTABILIDAD

### FUNCIONES GENERALES:

Realizar actividades administrativas de control y elaboración de reportes, digitar y registrar las transacciones contables de la empresa y verificar su adecuada contabilización.

### FUNCIONES ESPECIFICAS:

Revisar y verificar los movimientos y registros contables, estados de cuentas, conciliaciones bancarias..

Realizar las provisiones de las gratificaciones del personal y pago de vacaciones.

Participar en auditorias internas y externas de los diferentes servicios.

Gestionar todo lo concerniente a seguridad, limpieza, mantenimiento y apoyo logistico.

Presentación mensual de los indicadores de Gestión Administrativa.

Verificar que los pagos de las facturas a proveedores se realicen de manera oportuna

Realizar reportes de información de diversas cotizaciones para una posterior aprobación del Gerente.

### REQUERIMIENTOS ACADEMICOS:

Estudios en Administración, Contabilidad.

Dominio de idioma ingles

### OTROS REQUERIMIENTOS:

Contar con experiencia mayor a 2 años

### REQUERIMIENTOS FISICOS

Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado.

### DEPENDE DE

DIRECCION GENERAL

### REPORTA A

GERENTE GENERAL

*Ilustración 50: Perfil de Encargado de administración y contabilidad*

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

## PERFIL DEL PUESTO

### NOMBRE DEL PUESTO

JEFE DE LOGISTICA

### NOMBRE DE AREA

LOGISTICA Y OPERACIONES

### FUNCIONES GENERALES:

Planificar y la gestionar el flujo de materiales de manera más eficaz entre proveedores y clientes finales, incluyendo la creación e implementación de sistemas de control y mejora continua.

### FUNCIONES ESPECIFICAS:

Planificar, Organizar, Coordinar, y Evaluar la Gestión de los procesos Logísticos de la Empresa.

Control documentario y físico de ingresos y salidas de mercadería.

Coordinación con Proveedores.

Realizar los informes de productividad e indicadores de gestión, diario semanal y mensual

Gestion y control de stock e inventarios.

Atender las solicitudes de los clientes que solicitan el servicio de postventa.

Programar el despacho de la mercadería con las área involucradas.

### REQUERIMIENTOS ACADEMICOS:

Estudios en administración, Ingeniería Industrial.

Conocimientos en Logística.

### OTROS REQUERIMIENTOS:

Contar con experiencia mayor a 2 años.

Conocimiento en manipulación de alimentos.

### REQUERIMIENTOS FISICOS

Disponibilidad para trabajo en planta

### DEPENDE DE

DIRECCION GENERAL

### REPORTA A

GERENTE GENERAL

*Ilustración 51: Perfil de Jefe de logística*

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

## PERFIL DEL PUESTO

### NOMBRE DEL PUESTO

ENCARGADO COMERCIAL

### NOMBRE DE AREA

COMERCIAL Y MARKETING

### FUNCIONES GENERALES:

Implementar y ejecutar estrategias de venta para alcanzar un posicionamiento en el mercado y de esta forma incrementar las ventas y los ingresos.

### FUNCIONES ESPECIFICAS:

Cumplir con los objetivos de ventas propuestos.

Identificación de Usuarios potenciales y orientar al cliente sobre el uso de app y plataforma web.

Desarrollo y ejecución del marketing relacional

Planeación y desarrollo de la estrategia de marketing.

Brindar un servicio de calidad tanto en el proceso de la venta como post-venta.

Supervisión, creación de estrategias de marketing en redes sociales y marketing de contenidos

Monitorear los diseños y gastos de publicidad, merchandising y promociones. Realizar y enviar el reporte de ventas mensual

### REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS:

Estudios en Marketing, Administración, Finanzas.

Cursos o Diplomados en Marketing Digital.

### OTROS REQUERIMIENTOS:

Contar con 2 años de experiencia.

### REQUERIMIENTOS FÍSICOS

Disponibilidad para estar sentado todo el día

### DEPENDE DE

DIRECCION GENERAL

### REPORTA A

GERENTE GENERAL

*Ilustración 52: Perfil de Encargado comercial*

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

## PERFIL DEL PUESTO

### NOMBRE DEL PUESTO

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

### NOMBRE DE AREA

RECURSOS HUMANOS

### FUNCIONES GENERALES:

Crear, mantener y desarrollar un recurso humano con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos y metas de la empresa.

### FUNCIONES ESPECIFICAS:

Ejecutar el proceso de incorporación de personal. Envío de indicadores mensuales de los procesos selección y rotación de personal.

Responsable de la administración de personal, aplicando leyes, reglamentos, normas y demás disposiciones.

Responsable de coordinación y seguimiento del plan de capacitación de personal.

Coordinar la contratación y renovaciones de contratos en los plazos establecidos.

Elaboración de planillas.

Elaboración de tareas del personal, planillas de sueldos y beneficios sociales.

### REQUERIMIENTOS ACADEMICOS:

Estudios en Recursos Humanos, Administración, Trabajo Social

### OTROS REQUERIMIENTOS:

Experiencia mayor a 2 años

### REQUERIMIENTOS FISICOS

Contar con un alto nivel de empatía

### DEPENDE DE

DIRECCION GENERAL

### REPORTA A

GERENTE GENERAL

*Ilustración 53: Perfil de Jefe de recursos humanos*

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

## PERFIL DEL PUESTO

### NOMBRE DEL PUESTO

OPERARIO DE ALMACEN

### NOMBRE DE AREA

DESPACHO

### FUNCIONES GENERALES:

Realizar la recepción, almacenamiento de mercadería y la preparación de pedidos para garantizar la entrega oportuna de pedidos a los clientes.

### FUNCIONES ESPECIFICAS:

Velar por la correcta recepción y almacenamiento del producto que se comercializa.

Ejecutar los procesos establecidos correspondiente a la manipulación de alimentos.

Picking y Packing de la mercadería para despacho cliente final.

Mantener el orden y limpieza de los ambientes de almacén y de su área de trabajo.

Usar de manera obligatoria de los elementos de Protección Personal.

Almacenar los productos en las zonas asignadas y mantener el orden del almacén.

Participar en la toma de inventarios cíclicos y mensuales.

### REQUERIMIENTOS ACADEMICOS:

Estudios Secundarios

Conocimientos en manipulación de alimentos.

### OTROS REQUERIMIENTOS:

Contar con 06 meses de experiencia.

### REQUERIMIENTOS FISICOS

Disponibilidad para estar parado y en movimiento.

### DEPENDE DE

LOGISTICA Y OPERACIONES

### REPORTA A

JEFE DE LOGISTICA

*Ilustración 54: Perfil de Operario de almacén*

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

## PERFIL DEL PUESTO

### NOMBRE DEL PUESTO

OPERARIO DESPACHO

### NOMBRE DE AREA

DESPACHO

### FUNCIONES GENERALES:

Realizar la recepción y entrega de manera correcta el pedidos a los clientes.

### FUNCIONES ESPECIFICAS:

Manipulará correctamente la mercadería en el proceso de descarga, carga y entrega de mercaderi al cliente.

Apoyar operativamente al chofer en la revisión de la unidad de carga.

Realizar la recepción y check list de la mercadería para su posterior entrega al cliente.

Usar de manera obligatoria de los elementos de Protección Personal.

Mantener el orden y limpieza de los ambientes de almacén y de su área de trabajo.

Manejará correctamente el flujo documentario.

### REQUERIMIENTOS ACADEMICOS:

Estudios Secundarios

Conocimientos en manipulación de alimentos.

### OTROS REQUERIMIENTOS:

Contar con 06 meses de experiencia.

### REQUERIMIENTOS FISICOS

Disponibilidad para estar parado y en movimiento.

### DEPENDE DE

LOGISTICA Y OPERACIONES

### REPORTA A

JEFE DE LOGISTICA

*Ilustración 55: Perfil de Operario de despacho*

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

## PERFIL DEL PUESTO

### NOMBRE DEL PUESTO

CONDUCTOR - CHOFER

### NOMBRE DE AREA

ALMACEN Y DESPACHO

### FUNCIONES GENERALES:

Revisar, verificar y llevar el control de las condiciones generales del vehiculo. Realizar la limpieza periódica del vehiculo.

### FUNCIONES ESPECIFICAS:

Informar al Jefe de Logistica la llegada y salida de la unidad de transporte.

Velar por el cuidado de la mercaderia dentro de las unidades

Apoyo en la entrega de pedidos y verificar que se entregue el pedido de forma correcta.

Apoyar con la carga y descarga de los pedidos.

Revisar el vehiculo antes de su salida

Informar sobre el kilometraje del recorrido y consumo de combustible de la unidad vehicular.

### REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS:

Estudios Secundarios

### OTROS REQUERIMIENTOS:

Contar con 1 año de experiencia.

Contar con Brevete A2b

### REQUERIMIENTOS FÍSICOS

Disponibilidad para estar sentado manejando.

### DEPENDE DE

LOGISTICA Y OPERACIONES

### REPORTA A

JEFE DE LOGISTICA

*Ilustración 56: Perfil de Conductor-chofer*

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Las políticas organizacionales en una empresa son esenciales para poder definir las pautas o normas que deben ser divulgadas, acatadas o entendidas por parte de los integrantes de una organización.

En Kawsay se proponen las siguientes políticas organizacionales que se rigen desde un comienzo y deben ser adaptadas a través del tiempo. Es por eso, que mostramos a continuación las políticas que están divididas en política de horario laboral, política de remuneración, selección y contratación.

### **7.3 Políticas organizacionales**

#### **Política de horario laboral:**

- Los integrantes de la organización trabajarán de lunes a Domingo de 9:00 am a 6:00pm (lunes a sábado), Domingo de 9:00 am a 16:00 pm; teniendo un día de descanso a la semana. Para respetar el horario laboral, se tendrá una tolerancia de 20 minutos para el ingreso (se emplearán unas reglas sino se cumplen con los horarios establecidos).
- En el horario de refrigerio será de 1:00 pm a 2:00 pm, se respetarán los horarios de los almuerzos para todos por igual.

#### **Política de remuneración, selección y contratación:**

- Para la selección del nuevo personal que labore en la empresa pasará por una evaluación psicotécnica, evaluación psicológica, entrevista con el jefe del área y por último una entrevista con el gerente general de la empresa.
- En la contratación del personal se iniciará con un contrato de 3 meses de prueba, cumpliendo las expectativas laborales se procederá con la renovación de 6 meses de contrato.
- Para que un nuevo trabajador forme parte de Kawsay debe presentar los siguientes documentos: DNI vigente, presentar su ficha de colaborador, curriculum vitae y los antecedentes policiales actualizados.
- En la remuneración de los colaboradores de la empresa se pagará de forma mensual con un depósito a una cuenta de ahorro bancaria y será de acorde al mercado actual de pagos.

## **7.4. Gestión humana**

Por la naturaleza de las acciones realizadas para la adecuada gestión del personal y el desarrollo del talento humano de la empresa, se ha encomendado estas funciones a la Gerencia de Recursos Humanos, la cual es responsable de llevar a cabo las siguientes actividades:

### **7.4.1. Reclutamiento, selección, contratación e inducción**

#### **Reclutamiento:**

Dentro de las actividades de la gestión humana de la empresa, está la incorporación de nuevo personal a la planilla, en la medida en que surja la necesidad de cubrir nuevas plazas, conforme la empresa vaya creciendo. El primer paso para la captación de estos nuevos talentos para la planilla de la empresa es el reclutamiento.

La necesidad de dicha contratación debe ser presentada a la gerencia general, por el gerente o encargado del área en dónde se necesite contratar más personal, debidamente sustentada y con suficiente anticipación para realizar el proceso si este es aprobado.

En caso de que la gerencia general apruebe la mencionada contratación, la oficina respectiva deberá presentar formalmente su solicitud de contratación de nuevo personal a la gerencia de recursos humanos, para que ésta dé inicio al proceso de selección de personal.

Dado que Kaywsay es una empresa nueva, y con personal limitado, las convocatorias para los puestos donde se requiera contratar personal se realizarán tomando en consideración las recomendaciones de los gerentes de las áreas involucradas.

En la medida en que la empresa crezca y requiera más personal y, por lo tanto, mayor concurrencia de postulantes, las convocatorias se realizarán mediante bolsas de trabajo web y plataformas de búsqueda de empleos (Bumeran, CompuTrabajo, Indeed, Laborum, etc.).

#### **Selección:**

Tras llevar a cabo las acciones de reclutamiento e identificar a los potenciales candidatos, se llevará a cabo la selección de los más idóneo para el puesto o puestos requeridos.

Para la evaluación de los postulantes se llevará a cabo una evaluación en tres etapas:

**Etapa 1:** Se revisará el currículum vitae de los postulantes, y se verificará el cumplimiento del perfil, según el puesto. En este punto se evaluará los estudios y nivel académico, la experiencia requerida general y específica. Sólo podrán pasar a la siguiente etapa de evaluación aquellos postulantes cuyo perfil cumpla con los requisitos mínimos establecidos para cada puesto.

**Etapa 2:** Se analizará la trayectoria del candidato en trabajos anteriores, se constatará su información personal y referencias, además, se llevará a cabo su búsqueda en internet (Google, redes sociales, etc.), para conocer más sobre su perfil. Sólo podrán pasar a la siguiente etapa aquellos postulantes que no hayan obtenido ninguna observación en esta etapa.

**Etapa 3:** Se realizará una entrevista personal, en la que se evaluarán aspectos como, conocimiento y dominio de temas relacionados con el puesto de trabajo en cuestión, experiencia en el puesto, manejo de situaciones, nivel de adaptabilidad y grado de interés en el trabajo. Esta etapa se calificará con un puntaje del 0 al 10, donde 0 significa que no cumple con las expectativas y 10 que las supera.

La entrevista estará a cargo del gerente de recursos humanos y del gerente de la oficina que requiera realizar la contratación de personal.

Terminadas las etapas de evaluación se considerará la contratación de el o los postulantes que hayan obtenido el o los mejores puntajes en la etapa 3, en orden de prelación.

### **Contratación:**

Concluida la etapa de selección, y con el personal nuevo seleccionado, se procederá con la contratación del mismo. Para todos los puestos, excepto cargos gerenciales, en nuevo empleado deberá pasar por un período de prueba de tres meses.

Pasado este período de prueba, cuando corresponda, se prepara un contrato de plazo fijo con duración de 6 meses, con posibilidad de renovación, sujeta a evaluación de desempeño y aprobación de ambas partes.

Para la formalización de dicha contratación y el trámite administrativo es necesario que el trabajador nuevo presente la siguiente documentación:

- ❖ Currículum vitae documentado.
- ❖ Copia de documento nacional de identidad - DNI
- ❖ Certificado de antecedentes policiales / penales
- ❖ Certificado médico.
- ❖ Carnet de sanidad.

Una vez revisada esta documentación requerida y si no se encontrase ninguna observación, ambas partes suscribirán un contrato de trabajo en el marco de la legislación laboral vigente.

### **Inducción:**

El personal nuevo recién contratado deberá pasar por un proceso en el que se le proporcionará información relevante sobre la empresa, sus funciones y responsabilidades, con el fin de incorporar gradualmente al nuevo entorno y darle la bienvenida a la empresa, además de fomentar un mejor clima laboral.

El proceso de inducción tendrá una duración total de dos semanas, pasadas a las cuales el nuevo trabajador debería de tener la información y herramientas necesarias para desempeñarse apropiadamente en sus funciones encomendadas.

### **7.4.2. Capacitación, motivación y evaluación del desempeño**

**Capacitación:** Para Kawsay el crecimiento personal y desarrollo de capacidades de los colaboradores es un pilar en la empresa, que está alineado a su filosofía de mejora continua. Para dicho fin, la gerencia de recursos humanos, en coordinación con las demás oficinas elaborará un plan de capacitaciones anual, en el que se incorporarán los principales temas para la generación de nuevas habilidades y mejora en temas específicos.

Durante el primer año de operación de la empresa, se priorizará la realización de las mencionadas capacitaciones de forma virtual, dada la situación de emergencia sanitaria que vive el país.

Tabla 31: Gastos anuales de capacitación de personal

Descripción	N° Personas	Veces por año	Monto	Total año 1
<b>Técnicas de Atención al Cliente</b>	1	2	500.00	1,000.00
<b>Técnicas de almacenaje y líneas de procesamiento de alimentos perecibles</b>	1	2	500.00	1,000.00
<b>TOTAL</b>				<b>2,000.00</b>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

**Motivación:** Para la empresa es fundamental crear un agradable clima laboral, que fomente el trabajo en equipo, la proactividad e iniciativa, además de promover la participación y tener el ánimo de los colaboradores muy alto. Para esto, que en consecuencia se traducirá en mayor productividad de los trabajadores, se realizarán acciones que mantengan al personal motivado:

- ❖ Brindar reconocimiento al mejor trabajador del mes.
- ❖ Llevar a cabo reuniones de integración y camaradería.
- ❖ Otorgar el día libre al trabajador el día de su cumpleaños.

Tabla 32: Gastos anuales por agasajos y reuniones de motivación al personal

Descripción	Veces por año	Monto	Total año 1
<b>Reunión por el Día del padre</b>	1	100.00	100.00
<b>Reunión por el Día de la madre</b>	1	100.00	100.00
<b>Reunión por Navidad</b>	1	100.00	100.00
<b>Reunión por el Día de la canción criolla</b>	1	100.00	100.00
<b>Cumpleaños del personal</b>	12	100.00	1200.00
<b>TOTAL</b>			<b>1,600.00</b>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Estas actividades serán conducidas u organizadas por la gerencia de recursos humanos con la participación de las oficinas pertinentes.

### **Evaluación de desempeño:**

Para medir la calidad del trabajo de cada empleado, se realizará semestralmente una evaluación del desempeño del personal. Para esto, se diseñará un plan de evaluación realizado por superiores, que permita analizar detalladamente el rendimiento de los colaboradores. En el mencionado plan, se organizará un cronograma de evaluaciones para el personal en general.

Para el diseño del plan de evaluación se deberá considerar los siguientes aspectos:

- Grado de cumplimiento de los objetivos del trabajador (según cada puesto).
- Potencial de crecimiento.

Esta evaluación permitirá determinar la cualificación del personal, en las 3 siguientes áreas de desempeño: competencias personales, competencias intelectuales y competencias laborales. Los criterios para determinar estos puntos están definidos en la tabla mostrada a continuación:

Tabla 33: Criterios para la evaluación de desempeño de personal

Área de desempeño	Concepto
<b>Comunicación</b>	Capacidad de apreciar e intercambiar puntos de vista, opiniones u otra información de forma efectiva y clara
<b>Tolerancia a la frustración</b>	Capacidad de sobreponerse ante las adversidades y mantener una conducta firme efectiva las medidas adoptadas o los resultados no sean los esperados
<b>Motivación</b>	Disposición positiva para participar activamente en las tareas encomendadas
<b>Adaptabilidad</b>	Capacidad de modificar su buen desenvolvimiento en diferentes circunstancias y contextos de desempeño
<b>Orientación al aprendizaje</b>	Disposición para adquirir nuevos conocimientos, pautas de conducta y/o modificar las mismas propias por otras más eficientes, a través de la experiencia
<b>Atención y concentración</b>	Capacidad de asignar importancia y definir relevancia específica a las pautas o indicaciones, basado en criterios previos
<b>Razonamiento matemático</b>	Capacidad de resolver operaciones matemáticas básicas, problemas aritméticos e identificar relaciones numéricas y poder aplicar todo esto en situaciones y procesos rutinarios
<b>Abstracción</b>	Capacidad de observar, identificar y sintetizar conceptualmente los aspectos más relevantes de suceso, procesos o supuestos
<b>Organización</b>	Capacidad de ordenar y proyectar de forma anticipada sus actividades y realización de tareas en general, siguiendo criterios de efectividad
<b>Seguimiento de instrucciones</b>	Capacidad de cumplir efectivamente las tareas encomendadas por los superiores jerárquicos o quien corresponda, a fin de cumplir con los objetivos de la organización, sobre la base de las funciones asignadas
<b>Responsabilidad</b>	Capacidad de realizar actividades determinadas, y hacer cargo de las consecuencias positivas y negativas que resulten de las mismas
<b>Confiabilidad</b>	Nivel de confianza que una persona inspira, en concordancia con su conducta y la ejecución de sus actividades encomendadas

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Esta evaluación estará a cargo de la gerencia de recursos humanos, en coordinación con las los jefes de las oficinas involucradas, de acuerdo con el personal evaluado, para lo cual se utilizará el Formato de Evaluación de desempeño del personal (**Anexo 2**).

En dicho formato se evaluará cada criterio con una calificación entre el 1 y el 5, siendo el 1 una calificación deficiente y el 5 una sobresaliente. Los rangos para la calificación a utilizarse son los siguientes:

Tabla 34: Sistema de puntuación y calificación de la evaluación de desempeño

Puntuación	Nivel de desempeño
1	Muy deficiente
2	Deficiente
3	Regular
4	Satisfactorio
5	Sobresaliente

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Finalmente, luego de realizarse la evaluación y socializarla con el trabajador involucrado, se tomarán las medidas necesarias para optimizar el desempeño del personal o realizar las acciones correctivas, de corresponder, con el fin de alcanzar la máxima eficiencia en el desempeño de las actividades propias de la organización y aprovechar al máximo el talento y los recursos humanos.

### 7.4.3. Sistema de remuneración

El sistema de remuneración de Kawsay se basa principalmente en el régimen laboral en el que está sujeta, en este caso, régimen general. De esta manera, todos los colaboradores de la empresa que se encuentren en planilla tendrán todos los beneficios laborales.

Asimismo, Kawsay ofrece sueldos acordes al mercado, de acuerdo con las exigencias de cada una de las funciones. Las remuneraciones serán pagadas mensualmente en la cuenta bancaria de los colaboradores.

La empresa tiene las siguientes obligaciones:

- ❖ Jornada laboral de 8 horas diarias o 48 horas semanales como máximo.
- ❖ Remuneración igual o mayor a la remuneración mínima vital (RMV).
- ❖ Periodo de prueba de 3 meses.

Los colaboradores cuentan con los siguientes beneficios:

- ❖ Vacaciones anuales de 30 días calendario.
- ❖ Gratificaciones en los meses de julio y diciembre, cada uno por el 50% de su sueldo.
- ❖ Seguro Social de Salud (ESSALUD), el empleador aportará el 9% de la remuneración mensual del colaborador.
- ❖ Asignación familiar, esto para los colaboradores que tienen un hijo o más. El empleador abonará el 10% de la RMV.
- ❖ Compensación por tiempo de servicios (CTS), este concepto será abonado en los meses de mayo y noviembre.

## 7.5. Estructura de gastos de Recursos humanos

Los gastos de Recursos Humanos son mayoritariamente por la planilla de los colaboradores en las diferentes áreas, también se presentan gastos como: capacitaciones, reuniones y agasajos en fechas especiales.

Tabla 35: Gastos de personal en el área de producción

Colaboradores	AÑO 1						
	Nro. de Trabajadores	Rem. Básica Mensual por trabajador	Rem. Básica Mensual Sub-Total	ESSALUD Mes	Gratificación Anual	CTS Anual	Total Planilla Año 1
<b>Operario de producción</b>	1	1,293	1,293	116	2,819	1,293	21,024
<b>Conductores</b>	1	1,593	1,593	143	3,473	1,593	25,902
<b>Ayudantes de despacho</b>	1	1,293	1,293	116	2,819	1,293	21,024
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>4,179</b>	<b>4,179</b>	<b>376</b>	<b>9,110</b>	<b>4,179</b>	<b>67,951</b>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Tabla 36: Gastos de personal en el área de administración y ventas

Colaboradores	AÑO 1						
	Nro. de Trabajadores	Rem. Básica Mensual por trabajador	Rem. Básica Mensual Sub-Total	ESSALUD Mes	Gratificación Anual	CTS Anual	Total Planilla Año 1
<b>Gerente general</b>	1	3,500	3,500	315	7,630	3,500	56,910
<b>Encargados</b>	3	2,800	8,400	756	18,312	8,400	136,584
<b>Jefe de Logística</b>	1	2,800	2,800	252	6,104	2,800	45,528
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>9,100</b>	<b>14,700</b>	<b>1,323</b>	<b>32,046</b>	<b>14,700</b>	<b>239,022</b>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Respecto al detalle de los gastos por capacitaciones y agasajos revisar la **Tabla 31: Gastos anuales de capacitación de personal** y la **Tabla 32: Gastos anuales por agasajos y reuniones de motivación al personal**, respectivamente.

## **8. Plan económico-financiero**

### **8.1 Supuestos generales**

Para el desarrollo del plan financiero se ha tomado en cuenta los siguientes supuestos:

- ❖ El análisis financiero se realizó bajo una proyección de 5 años desde el lanzamiento de Kawsay. Considerando una demostración en el primer año un desarrollo mensual y partir del año 2 al 5 de manera anual.
- ❖ El análisis financiero fue elaborado en soles.
- ❖ Las ventas se realizan al contado.
- ❖ El capital de trabajo inicial es el 60% del primer mes del costo de materiales directos, bienes o servicios adquiridos para la venta.
- ❖ El aporte de los 5 socios inversionistas se realiza de manera equitativa.
- ❖ Todos los activos fijos son adquiridos en el mes cero.
- ❖ El financiamiento externo se obtendrá desde el mes cero y será por 2 años.
- ❖ El impuesto a renta a pagar será calculado con 29.5% e IGV 18%.

### **8.2 Inversión en activos. Depreciación.**

Se estima una inversión en activos fijos e intangibles de S/. 107,892.00 soles de los cuales serán adquiridos en el mes cero, en la siguiente tabla se muestra la distribución y detalle de los activos fijos que se requiere para llevar a cabo el proyecto.

Tabla 37: Detalle de la inversión de Kawsay

Descripción	Importe	Porcentaje
Inversión tangible	S/82,892.00	77%
Inversión intangible	S/25,000.00	23%
<b>Total</b>	<b>S/107,892.00</b>	<b>100%</b>

ACTIVOS TANGIBLES	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	IGV Soles	Total pagado
Jabas cosecheras	5.08	250	1,271	229	1,500
Furgoneta	53,400.00	1	53,400	9,612	63,012
Laptop	1,271.19	4	5,085	915	6,000
Smartphone	847.46	4	3,390	610	4,000
Mesa de trabajo	2,118.64	1	2,119	381	2,500
Impresora	237.29	1	237	43	280
Sillas	127.12	12	1,525	275	1,800
Mesas de acero	1,694.92	1	1,695	305	2,000
Lavadero de acero	1,525.42	1	1,525	275	1,800
<b>Total Tangibles</b>			<b>70,247</b>	<b>12,645</b>	<b>82,892</b>

ACTIVOS INTANGIBLES	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	IGV Soles	Total pagado
Plataforma Web y APP	21,186	1	21,186	3,814	25,000
<b>Total Intangibles</b>			<b>21,186</b>	<b>3,814</b>	<b>25,000</b>

Fuente: Propia  
Elaboración: Propia

Por otro lado, los activos fijos tangibles adquiridos están sujetos a depreciación de acuerdo al artículo 22° de la Ley del Impuesto a la Renta. Por lo que se calcula una depreciación anual de S/ 13,127.00.

Tabla 38: Detalle de depreciación anual de activos fijos

Descripción	Depreciación Anual (%)	Vida Útil Años	Depreciación Anual (S/)	Dep. Mensual (S/.)
Jabas cosecheras	10%	10	127	11
Furgoneta	20%	5	10,680	890
Laptop	25%	4	1,271	106
Smartphone	10%	10	339	28
Mesa de trabajo	10%	10	212	18
Impresora	10%	10	24	2
Sillas	10%	10	153	13
Mesas de acero	10%	10	169	14
Lavadero de acero	10%	10	153	13
<b>Total Tangibles</b>			<b>13,127</b>	<b>1,094</b>

Fuente: Propia  
Elaboración: Propia

### 8.3 Proyección de Ventas

Para la proyección de ventas de Kawsay como primer paso es determinar el precio de venta de cada categoría de producto que se ofrece. Por ello, en la siguiente tabla se muestra los precios que se manejarán en los primeros 5 años, con una variación del 2% anual en concordancia con el porcentaje de inflación del país. Cabe señalar que los montos a continuación están gravados al Impuesto General a las Ventas.

Tabla 39: Detalle de la variación anual de los precios de los productos

Producto	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
<b>Frutas</b>	7.50	7.65	7.80	7.96	8.12
<b>Hortalizas</b>	5.00	5.10	5.20	5.31	5.41
<b>Tubérculos</b>	5.50	5.61	5.72	5.84	5.95

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Una vez analizado los precios y habiendo desarrollado la proyección de la demanda de acuerdo con la *¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.* se realizó el cálculo de la proyección de ventas totales en el primer año.

Tabla 40: Proyección de ventas totales en el primer año de operaciones

MES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>TOTAL</b>	<b>15,166</b>	<b>17,612</b>	<b>17,958</b>	<b>18,303</b>	<b>18,648</b>	<b>19,063</b>	<b>19,408</b>	<b>19,684</b>	<b>20,030</b>	<b>20,375</b>	<b>20,720</b>	<b>21,066</b>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Con relación a nuestra estrategia de marketing es que el objetivo del proyecto es que cada año la zona de cobertura de nuestro servicio se amplíe, siguiendo la línea de que iniciará el primer mes en cada zona con 250 clientes con el comportamiento de compra de realizar pedidos 2 veces al mes. Es así que teniendo en cuenta todo lo expuesto, se realiza la proyección de ingresos en los primeros 5 años de la empresa.

*Tabla 41: Proyección anual de ventas netas*

AÑO	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>TOTAL</b>	<b>228,033</b>	<b>527,382</b>	<b>909,508</b>	<b>1,398,548</b>	<b>2,019,599</b>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

## 8.4 Proyección de costos y gastos operativos

La proyección anual de costos operativos se basa en la demanda de pedidos que tendrá la empresa, respecto al detalle de los costos incurridos en el primer año se puede visualizar en la

### **Tabla 28: Costos de producción en el primer año de operaciones**

A continuación, se presenta la proyección de anual de los costos operativos.

*Tabla 42: Proyección anual de costos operativos*

<b>COSTOS OPERATIVOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Frutas	39,984	91,629	159,478	251,869	372,793
Hortalizas	6,664	15,271	30,377	53,427	86,445
Tubérculos	6,997	16,035	30,377	51,519	81,042
<b>TOTAL</b>	<b>53,645</b>	<b>122,935</b>	<b>220,232</b>	<b>356,815</b>	<b>540,280</b>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

En los gastos operativos, se considera todos los desembolsos que realiza la empresa para poder llevar a cabo el funcionamiento del proyecto desde la planilla de los colaboradores que se dan desde el año 1 hasta el mejoramiento de las plataformas digitales que poseemos que se estima realizar en el año 4.

Tabla 43: Proyección anual de gastos operativos

GASTOS OPERATIVOS	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Planilla de colaboradores	306,972.54	306,972.54	374,923.08	468,653.85	468,653.85
Servicio de agua	3,372.23	6,070.09	10,919.74	16,186.91	29,676.00
Alquiler de local	23,320.00	36,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
Servicio de energía eléctrica	3,372.30	6,560.16	12,788.37	26,737.48	61,396.91
Telefonía e internet	1,423.68	1,423.68	1,423.68	1,423.68	1,423.68
Gasolina	12,000.00	12,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
Mantenimiento de vehículo	6,000.00	6,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
SOAT	200.00	200.00	400.00	400.00	400.00
Otros gatos	2,400.00	2,400.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Implementos de bioseguridad	2,700.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00
Consultoría agrónoma	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Empaques	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00
Servicio de carga	24,000.00	24,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00
Alquiler de vehículo	-	-	48,000.00	48,000.00	48,000.00
Artículos de Oficina	2,400.00	2,400.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Capacitaciones	1,000.00	1,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Gestión de redes sociales (Facebook,	20,400.00	20,400.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
Posicionamiento web	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Reuniones de camaradería y motivación	400.00				
Celebraciones por fechas especiales	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Mejoramiento de plataformas digitales	-			15,000.00	
<b>TOTAL</b>	<b>419,660.75</b>	<b>437,826.47</b>	<b>630,854.87</b>	<b>758,801.92</b>	<b>791,950.44</b>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

## 8.5 Cálculo del capital de trabajo

Para que el proyecto Kawsay se lleve a cabo requiere de un capital de trabajo de S/ 2,415.00, que se calcula obteniendo el 60% de los costos de mercadería en el primer mes de operaciones.

Tabla 44: Capital de trabajo inicial

CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	Importes
Costos operativos	4,025.00
Razón	60%
<b>Cálculo</b>	<b>2,415.00</b>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

## 8.6 Estructura y opciones de financiamiento

La inversión total que requiere el proyecto para su lanzamiento es de S/. 139,471.00 soles. La estructura de la inversión se detalla en siguiente cuadro:

Tabla 45: Estructura de la inversión

Inversión del Proyecto	Participación S/	Participación %
<b>Financiamiento Terceros</b>	97,630.00	70%
<b>Financiamiento Accionistas</b>	41,841.00	30%
<b>Inversión Total</b>	<b>139,471.00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Sobre el financiamiento de accionistas, esto se dará mediante en el aporte de los 5 socios del proyecto, dicho aporte será de manera equitativa como se presenta a continuación:

Tabla 46: Detalle de aportación de los accionistas

Nro. de accionistas	5
<b>Accionista 1</b>	8,368
<b>Accionista 2</b>	8,368
<b>Accionista 3</b>	8,368
<b>Accionista 4</b>	8,368
<b>Accionista 5</b>	8,368
<b>TOTAL</b>	<b>41,841</b>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Sobre el 30% de inversión restante será cubierta por un financiamiento crediticio solicitado a la financiera Mi Banco, el cual brinda la mejor opción en lo que corresponde a la tasa de interés. También es importante mencionar que el plazo del préstamo solicitado será de 24 cuotas. Se detalla las condiciones del préstamo elegido:

*Tabla 47: Detalle del préstamo contratado*

<b>PRESTAMO</b>	
<b>Monto</b>	<b>97,630</b>
<b>TEA</b>	13.35%
<b>TEM</b>	<b>1.05%</b>
<b>Seguro desgravamen anual</b>	1.26%
<b>Seguro desgravamen mensual</b>	<b>0.10%</b>
<b>TCEA</b>	<b>14.61%</b>
<b>TCEM</b>	<b>1.14%</b>
<b>Plazo (meses)</b>	24
<b>Cuota</b>	<b>4,674</b>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

De acuerdo a lo mencionado previamente, el préstamo será financiado por Mi Banco con una Tasa Efectiva Anual (TEA) de 13.35%.

Tabla 48: Cronograma de las primeras 12 cuotas del préstamo

MES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>SALDO</b>	97,630	94,071	90,472	86,832	83,150	79,426	75,659	71,850	67,996	64,099	60,157	56,171
<b>AMORT.</b>	3,558	3,599	3,640	3,682	3,724	3,767	3,810	3,853	3,897	3,942	3,987	4,032
<b>INTERES</b>	1,116	1,075	1,034	992	950	908	865	821	777	733	688	642
<b>CUOTA</b>	4,674	4,674	4,674	4,674	4,674	4,674	4,674	4,674	4,674	4,674	4,674	4,674
<b>EFI</b>	329	317	305	293	280	268	255	242	229	216	203	189

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Tabla 49: Cronograma de las últimas 12 cuotas del préstamo

MES	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
<b>SALDO</b>	52,138	48,060	43,935	39,763	35,543	31,275	26,958	22,591	18,175	13,709	9,191	4,622
<b>AMORT.</b>	4,078	4,125	4,172	4,220	4,268	4,317	4,366	4,416	4,467	4,518	4,569	4,622
<b>INTERES</b>	596	549	502	454	406	357	308	258	208	157	105	53
<b>CUOTA</b>	4,674	4,674	4,674	4,674	4,674	4,674	4,674	4,674	4,674	4,674	4,674	4,674
<b>EFI</b>	176	162	148	134	120	105	91	76	61	46	31	16

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

## 8.7 Estado de Resultados Integrales

El estado de resultados que Kawsay espera tener los próximos años desde su lanzamiento se mostrará en el cuadro a continuación, expresado en soles y de manera anual.

Tabla 50: Proyección anual de Estado de Resultados Integrales

Concepto	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
<b>Ventas</b>	230,134	527,382	909,508	1,398,548	2,019,599
<b>Personal área producción</b>	67,951	67,951	135,901	169,876	169,876
<b>Costo de Producción</b>	108,745	178,680	351,547	482,310	668,638
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>53,438</b>	<b>280,752</b>	<b>422,060</b>	<b>746,361</b>	<b>1,181,084</b>
<b>Personal de Administración y Ventas</b>	239,022	239,022	239,022	298,778	298,778
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>	32,216	36,396	51,981	65,963	63,207
<b>Depreciación y amortización</b>	13,127	13,127	13,127	13,127	13,127
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>-230,927</b>	<b>-7,793</b>	<b>117,929</b>	<b>368,492</b>	<b>805,973</b>
<b>Gastos Financieros</b>	10,601	3,954	0	0	0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-241,528</b>	<b>-11,748</b>	<b>117,929</b>	<b>368,492</b>	<b>805,973</b>
<b>Impuesto a la Renta</b>	-71,251	-3,466	34,789	108,705	237,762
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-170,277</b>	<b>-8,282</b>	<b>83,140</b>	<b>259,787</b>	<b>568,211</b>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

La empresa en el año 1 presenta un resultado neto negativo de S/ 170,277, para el año 2 el resultado negativo asciende a S/ 8,282. Sin embargo, a partir del año 3 se genera una utilidad neta de S/ 83,140, luego en el año 4 la utilidad de la empresa aumenta en S/ 259,787. Finalmente, la utilidad de Kawsay para el año 5 es de S/ 568,211.

## 8.8 Flujo Financiero

La proyección del flujo financiero de Kawsay, expresado en soles y anualmente desde el año 1, a continuación:

Tabla 51: Proyección anual de flujo financiero

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	230,134	527,382	909,508	1,398,548	2,019,599
Costo de producción	108,745	178,680	351,547	482,310	668,638
Personal área producción	67,951	67,951	135,901	169,876	169,876
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>53,438</b>	<b>280,752</b>	<b>422,060</b>	<b>746,361</b>	<b>1,181,084</b>
Personal de Administración y Ventas	239,022	239,022	239,022	298,778	298,778
Gastos de administración y ventas	32,216	36,396	51,981	65,963	63,207
Depreciación y amortización de intangibles	13,127	13,127	13,127	13,127	13,127
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>	<b>-230,927</b>	<b>-7,793</b>	<b>117,929</b>	<b>368,492</b>	<b>805,973</b>
-Impuesto a la renta	6,579	-77,002	34,789	108,705	237,762
+ depreciación y amortización de intangibles	13,127	13,127	13,127	13,127	13,127
<b>Flujo de Caja Operativo</b>	<b>-224,379</b>	<b>82,336</b>	<b>96,267</b>	<b>272,915</b>	<b>581,338</b>
- Activo fijo					
- Gastos pre - operativos					
- Capital de trabajo	-3,732	-4,454	-5,700	-7,238	23,539
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos	16,051	4,084	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)</b>	<b>-212,059</b>	<b>81,966</b>	<b>90,568</b>	<b>265,676</b>	<b>604,877</b>
+ Préstamos obtenido					
-Amortización de la deuda	45,491	52,138	0	0	0
- Interés de la deuda	10,601	3,954	0	0	0
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)	3,127	1,166	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)</b>	<b>-265,024</b>	<b>27,040</b>	<b>90,568</b>	<b>265,676</b>	<b>604,877</b>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Como se aprecia, A pesar de que, en el año 1 se tiene un flujo negativo los siguientes años la empresa se recupera y posee suficiente flujo de dinero para no solo costear sus gastos y costos sino mantenerlo como fondo en el que se podría invertir más adelante.

## 8.9 Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital

Para realizar el cálculo de la tasa de descuento de los accionistas se requiere la siguiente información:

Tabla 52: Datos para el cálculo del beta apalancado

<b>Beta desapalancada del sector bu</b>	1.12
<b>Impuesto a la Renta Perú</b>	29.50%
<b>Porcentaje de participación - Terceros</b>	70.00%
<b>Porcentaje de participación - Accionistas</b>	30.00%

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Con la información detallada se procede a calcular el beta apalancado que nos ayudará finalmente en hallar la tasa de descuento de los accionistas.

Tabla 53: Datos para el cálculo del COK proy Dólares

<b>Tasa libre de Riesgo rf</b>	0.820%
<b>Prima Riesgo de mercado (rm - rf)</b>	8.00%
<b>Riesgo País RP</b>	1.16%

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Teniendo toda la información requerida se procede con el cálculo de la tasa de rentabilidad que exige el accionista (COK)

Tabla 54: Tasa de descuento de accionista

<b>COK proy soles</b>	<b>26.30%</b>
<b>=</b>	

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Para el cálculo del costo promedio ponderado (WACC) la Tasa Efectiva Anual (TCEA) del préstamo es de 14.61% de esta manera se calcula el costo del financiamiento externo por 10.30% y como resultado el WACC del proyecto es de 15.10%.

Tabla 55: Detalle de cálculo del WACC

Inversión del Proyecto	Participación S/	Participación %	Costo %	WACC
<b>Financiamiento Terceros</b>	97,629.58	70%	10%	7.21%
<b>Financiamiento Accionistas</b>	41,841.25	30%	26%	7.89%
<b>Inversión Total</b>	<b>139,470.83</b>	<b>100%</b>		<b>15.10%</b>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

## 8.10 Indicadores de rentabilidad

Para analizar la rentabilidad y viabilidad del proyecto se analizó los indicadores financieros como el Valor Presente Neto (VPN) para medir el valor que generará el proyecto en el tiempo y la Tasa Interna de Retorno (TIR) para medir el promedio anual que pagará el proyecto por invertir en este mismo.

### ❖ VPN Y TIR ECONÓMICO

El cálculo del VPN y TIR económico requiere conocer el flujo de caja de libre disponibilidad de los 5 primeros años del proyecto. Se detalla a continuación:

Tabla 56: Detalle del FCLD

CONCEPTO	Mes 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-139,471	-212,059	81,966	90,568	265,676	604,877

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Tabla 57: VPN y TIR económico

VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	1,368,993
TIR FCLD	64.53%

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Este indicador nos muestra que por invertir **S/ 139,471**, el proyecto generará el **26.30%** promedio anual que exige el accionista y adicional les dará **S/. 1, 368,993.00 soles** en términos del año cero.

### ❖ VPN Y TIR FINANCIERO

El cálculo del VPN y TIR financiero requiere conocer el flujo de caja neto del inversionista de los 5 primeros años del proyecto. Se detalla a continuación:

Tabla 58: Detalle de FCNI

CONCEPTO	Mes 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-41,841	-265,024	27,040	90,568	265,676	604,877

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Tabla 59: VPN y TIR Financiero

VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	746,258
TIR FCNI	72.18%

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Este indicador nos muestra que por invertir S/ 41,841, el proyecto generará el 15.10% promedio anual que exige el accionista y adicional les dará S/. 746,258.00 en términos del año cero.

Cálculo de índice de rentabilidad:

*Tabla 60: Cálculo de índice de rentabilidad*

<b>VPN</b>	<b>1, 368,993</b>
<b>Inversión Inicial</b>	<b>139,471</b>
<b>IR:</b>	<b>10.82</b>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Kawsay cuenta con un índice de rentabilidad de **10.82**, el cual nos indica que por cada sol que se invierte en el proyecto, este generará 1007.10 de ganancia.

## 8.11 Análisis de riesgo

### 8.11.1. Análisis de Sensibilidad

Como primer punto del análisis de sensibilidad se requiere conocer cuánto debe ser el COK para que el VPN del FCNI esté en equilibrio. Para ello, se realizó una simulación en las variables de COK (% de financiamiento, riesgo país, tasa de inflación, etc.).

Tabla 61: Variación del FCNI respecto a la variación del COK

		VPN FCNI
		S/.744,271
COK	100.00%	-S/.110,945
	75.00%	-S/.72,776
	57.97%	S/.0
	50.00%	S/.66,752
	<b>26.30%</b>	<b>S/.744,271</b>
	10.00%	S/.5,028,440
	5.00%	S/.18,999,024

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Tabla 62: Variación del COK

VALOR ACTUAL		VARIACION DEL COK	
<b>COK</b>	26.30%	<b>COK</b>	57.97%
<b>VPN FCNI</b>	744271	<b>VPN FCNI</b>	0

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

En el cuadro, se puede determinar que cuando la tasa del VPN se convierte en cero, el COK del proyecto debe ser de 57.97%. Ya que si es mayor el VPN tiende a ser negativo, lo cual indica que el proyecto no será atractivo, ya que no se gana ni se pierde y, por lo tanto, se debe evaluar si acepta o rechaza la propuesta de negocio. Por otro lado, para obtener un VPN para el inversionista de cero, la tasa de oportunidad COK se incrementaría pues la rentabilidad mínima que los accionistas quieren obtener estaría disminuyendo.

Otro punto a analizar es cuánto deber ser el WACC para que el VPN del FLCD esté en equilibrio.

Tabla 63: Variación en el WACC

VALOR ACTUAL		VARIACION DEL COK	
WAC =	15.10%	WAC =	64.50%
VPN FCLD	1367958	VPN FCLD	0

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Según ello, si el VPN FCLD es cero, entonces el WACC aumenta y la inversión perderá valor y no sería rentable. Ya que, el tener un WACC alto es una señal del mayor riesgo asociado con la parte operativa del negocio. La tasa de descuento cambia por medio de la variación de la TCEA o el COK.

Por otro lado, se ha realizado un análisis para determinar la sensibilidad del VPN en relación a la variación del % de financiamiento del proyecto. Lo cual determino los siguientes resultados.

Tabla 64: Variación del VPN respecto a la variación del % de financiamiento del banco

		VPN FCNI	VPN FCLD
		S/.744,271	S/.1,367,958
% FINANCIAMIENTO	90.00%	-S/.39,571	S/.610,385
	80.00%	S/.293,869	S/.992,763
	<b>70.00%</b>	<b>S/.744,271</b>	<b>S/.1,367,958</b>
	60.00%	S/.1,229,837	S/.1,737,698
	50.00%	S/.1,718,300	S/.2,103,514
	40.00%	S/.2,195,767	S/.2,466,781
	30.00%	S/.2,656,131	S/.2,828,744
	20.00%	S/.3,096,901	S/.3,190,539

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Según el análisis, podemos decir que la variación del VPN del FCNI es directamente proporcional ante cualquier cambio en las variables de COK (% de financiamiento, riesgo país, tasa de inflación, etc.). Para este caso, si el % del financiamiento se incrementa, entonces el COK aumenta y el VPN disminuirá. Finalmente, para que el proyecto sea rentable el COK debe ser mayor a 57.97%.

Por otro lado, otro análisis que se realizó para determinar la sensibilidad del VPN del FCNI cuando se modifica el % del financiamiento de los accionistas y la inversión total del proyecto. Las cuales tienen los siguientes resultados en el proyecto.

- ❖ VPN = 744,271
- ❖ % financiamiento = 30%
- ❖ Inversión total = 139,471

Tabla 65: Variación del VPN del FCNI respecto a la variación de la inversión total y el % de financiamiento de los accionistas

		% FINANCIAMIENTO DE LOS ACCIONISTAS						
		744271	50%	40%	30%	20%	10%	5%
% INCREMENTO EN LA INVERSION	40%	1721934	1235288	752568	307127	-15840	-65183	
	30%	1721025	1233925	750493	303812	-21773	-73848	
	20%	1720117	1232563	748419	300498	-27706	-82513	
	10%	1719208	1231200	746345	297184	-33639	-91177	
	0%	1718300	1229837	<b>744271</b>	293869	-39571	-99842	
	-10%	1717391	1228475	742197	290555	-45504	-108507	
	-20%	1716483	1227112	740123	287241	-51437	-117172	
	-30%	1715575	1225749	738049	283926	-57370	-125836	

Fuente: Propia  
Elaboración: Propia

De acuerdo al análisis realizado, se puede determinar que para que el proyecto sea rentable el % de financiamiento de los accionistas debe ser mayor al 20%, ya que si es menor obtendríamos un VPN negativo. Por otro lado, si se incrementa la inversión en 40% y el % de financiación se mantiene, obtendríamos un VPN de 752 568.

## 8.11.2. Análisis por Escenarios

Este análisis nos permitirá estudiar los riesgos futuros que el proyecto podría tener en relación a su rentabilidad. Para ello se plantearon 3 diferentes escenarios y se sometió al proyecto a dichas variaciones para verificar su comportamiento. Los escenarios y sus variables se muestran a continuación:

Tabla 66: Escenarios variables

ESCENARIOS	PROBABILIDAD
ESCENARIO OPTIMISTA	0.2
ESCENARIO MODERADO	0.7
ESCENARIO PESIMISTA	0.1

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Para la simulación de los mencionados escenarios, se aplicaron las variables a los Flujos de caja de los 5 años previstos para el proyecto y se identificó las respectivas desviaciones estándar para cada caso, tal y como se muestra en las siguientes tablas:

Tabla 67: Escenarios aplicados a los Flujos de Caja Neto del Inversionista (FCNI)

ESCENARIOS	FCNI1	DCNI2	FCNI3	DCNI4	FCNI5
ESCENARIO OPTIMISTA	-70180.08591	-1016.577385	10667.92246	64534.70508	137447.4407
ESCENARIO MODERADO	-245630.3007	-3558.020847	37337.7286	225871.4678	481066.0426
ESCENARIO PESIMISTA	-35090.04296	-508.2886924	5333.961229	32267.35254	68723.72037

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Tabla 68: Desviación estándar anual

ESPERADOS		DESVIACIÓN ESTANDAR	
1	-189486.23	1	86238.73
2	-2744.76	2	1249.19
3	28803.39	3	13108.96
4	174243.70	4	79301.57
5	371108.09	5	168898.24

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

De la aplicación de las variables en cada escenario se pudo determinar los siguientes resultados:

*Tabla 69: Resultados de aplicación de escenarios en el proyecto*

INVERSIÓN	-52824.51
WACC	0.15
ESPERADO DEL VPN	85075.32
DESVIACIÓN DEL VPN	214842.96

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Finalmente, con la información obtenida se pudo determinar que la probabilidad de que el proyecto sea favorable para los inversionistas es de un 65.39%, por cuanto se puede tomar el resultado como exitoso.

*Tabla 70: Probabilidad de que el proyecto sea rentable*

PROYECTO RENTABLE SI	VALOR DE Z	PROBABILIDAD
VPN>0	0.40	65.39%

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

### 8.11.3. Análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio aquel termino empresarial en el que no se generan pérdidas, ni ganancias, en donde los ingresos son iguales a los costos, es decir, los ingresos sostienen la operación del negocio, sin perdidas de ningún tipo. Se espera que este punto de equilibrio se pueda alcanzar en el primer trimestre del tercer año cuando se vendan 99,815 unidades de servicio, expresado en unidades monetarias por S/. 598,887 aproximadamente.

Tabla 71: Costo fijo del Año 1

<b>Costo fijo del Año 1</b>	<b>S/348,651.60</b>
-----------------------------	---------------------

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Tabla 72: Cálculo del punto de equilibrio en unidades

Descripción	Costo unitario	Venta Estim. en und. año 1	Contrib. Marginal Unit.	(%) Particip. en ventas	Contrib. Marginal Ponderada	P.E. (Q) und.en general	P.E.(Q) unidades de Servicio
Productos por pedido	2.51	43,316	3.489	100.00%	3.49	99,914.55	99,914.55
<b>Total Punto Equilibrio en Unidad de servicio</b>							

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Tabla 73: Cálculo del punto de equilibrio en soles

Descripción	P.E. Und.Servicio	Precio	P.E.(S/) unidades
Productos por pedido	99,914.55	6.00	599,487.33
<b>Total Punto Equilibrio en Soles</b>			<b>S/. 599,487</b>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

### 8.11.2. Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

Se ha podido identificar los riesgos más latentes que podrían afectar el adecuado desempeño del proyecto, y son los siguientes:

- Los desastres naturales que afectan anualmente a los agricultores ante la escasez de un plan preventivo ante estos eventos.
- La reactivación lenta de la economía debido a la inestabilidad política peruana frente a una pandemia.
- Poca certificación de calidad de agricultores nacionales.
- La actualización de los comercializadores de verduras y frutales actuales en relación al modo de cobro y servicio ante la exigencia del mercado.



# CONCLUSIONES

## Conclusiones generales:

- El proyecto empresarial cuenta con variables importantes que contribuyen a su factibilidad y rentabilidad en el transcurso de su desarrollo. Entre los más relevantes, la alta necesidad de las personas por realizar sus compras sin salir de casa para evitar algún posible contagio del Covid-19. Asimismo, esta necesidad se intensifica y extiende en el tiempo puesto que los estilos de vida agitados que conllevan los peruanos no les permiten realizar todas las actividades que desean. Por lo que siempre están buscando ahorrar tiempo y tercerizando tareas, pagando el precio que las compañías asignan. Asimismo, el factor salud que los peruanos han tomado con mayor importancia en los últimos tiempos y por ello buscan proveedores de alimentos saludables, orgánicos y de calidad.
- La tecnología será un gran aliado para el desarrollo del proyecto, haciendo énfasis en el seguimiento del comportamiento y comunicación con nuestros clientes para estar un paso adelante de sus propias necesidades y ofrecerle la solución a este en el momento oportuno. Entre los que abarcan, las redes sociales como Instagram, Facebook y WhatsApp; aplicativos como app Kawsay, mensajes de textos, página web.
- De las investigaciones realizadas, fue de gran importancia conocer que nuestro público objetivo aprecia en primer orden la calidad del producto y servicio que se le ofrece ante un precio bajo, pues tercerizar esta actividad de realizar las compras les ahorra tiempo y estrés que le genera si lo realizan ellos mismos. Además, priorizan su salud primero a salir a las calles.
- El adecuado control de inventarios es vital en este tipo de negocio, de manera interna, reduce las pérdidas por mermas debido a que Kawsay trabaja con productos perecibles que se pueden marchitar, malograr u otro. De manera externa, brinda al cliente la satisfacción de realizar una compra y que su pedido sea entregado completo, sin incomodidades por faltantes.

## **Conclusiones individuales:**

### **Solano Rivera, Nelson André:**

El presente trabajo, es una idea de negocio en la cual se basa en ofrecer productos agrícolas de calidad. Es por ello, confiamos en proyectamos empezar con 350 clientes con una frecuencia de compra de 2 veces por mes. Es por eso que, para los 3 primeros años, el proyecto tendrá un crecimiento promedio de 9% anual y después tendremos 10% de crecimiento. Para lograr ello, buscaremos satisfacer las necesidades de falta de tiempo y relación costo – calidad, que es lo que más busca el cliente. Ya que, la relación proveedor cliente es un pilar muy importante en la organización.

### **Huaranga Choque, Ivon Sayuri:**

De nuestra investigación de mercado realizada es pertinente reafirmar nuestra apuesta por una estrategia de desceme al público encontrado, por los altos beneficios y servicios que ofrecerá Kawsay a sus consumidores. El cual involucra un proceso riguroso con los proveedores y procesos para asegurar los atributos ofrecidos.

### **Poma Llaguento, Elizabeth Yomira:**

A partir de este año, los peruanos han optado por el e-commerce debido al contexto actual. Ello ha generado un aumento en la oferta de diversos tipos de productos por este canal. Por lo que se planteó el desarrollo de Kawsay, con el objetivo de darle valor a la agricultura en el Perú y ofreciéndole un precio justo a los agricultores por sus cosechas. Es así que en el desarrollo de los costos del proyecto se considera como un punto importante, la inflación. Debido a que los productos con los que trabajamos están sujetas a esta tasa. El objetivo de ello es que no solo la empresa obtenga márgenes de ganancias sino también los proveedores, en este caso, los agricultores de nuestro país.

### **Escalante Bravo, Carlos Javier Valentino:**

El uso de tecnologías es el presente y el futuro para modelos de negocio que pretendan ofrecer valor agregado al cliente, basado en la mejor experiencia para el usuario y la optimización de recursos físicos, poniendo énfasis en la seguridad y bienestar, sobre todo en circunstancias como la sufrida por la pandemia a causa del coronavirus en el Perú.

**Alva Rodríguez, Juan Carlo:**

Este proyecto nos enfoca a un panorama de que nuestro tipo de negocio es lo que el consumidor necesita, hoy en día en día son solicitados por los usuarios. Kawsay es un negocio innovador y creativo que satisfará al público en general que requiere de productos agrícolas para su hogar. Nuestra idea de negocio se basa en que sea rentable para un futuro, teniendo en cuenta que la venta de productos por internet está en una etapa de crecimiento en el Perú. A raíz de la situación que se vive en la actualidad, creemos que nuestra empresa beneficiará no solo a los consumidores, también a los peruanos, ya que, ofrecerá puestos de trabajo para la compañía.

## REFERENCIAS

20 minutos. (24 de octubre de 2019). El empaquetado del comercio online genera el doble de impacto ambiental que el tradicional. *20 minutos*.  
<https://www.20minutos.es/noticia/4027896/0/el-empaquetado-del-comercio-online-genera-el-doble-de-impacto-ambiental-que-el-tradicional/?autoref=true>

América Retail. (18 de abril de 2020). Perú: 30% de peruanos están dispuestos a comprar vía online productos de primera necesidad. <https://www.america-retail.com/peru/peru-30-de-peruanos-estan-dispuestos-a-comprar-via-online-productos-de-primera-necesidad/#>

Asociación Peruana de Estudios de Mercado. (julio de 2018). Niveles socioeconómicos 2018. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf>

Banco Central de Reserva. (2020). Expectativas de inflación a doce meses bajaron a 1.4% en Junio: Julio 2020. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2020/nota-informativa-2020-07-06.pdf>

BlackSip. (2019). Reporte de industria: el e-commerce en el Perú 2019. Recuperado de <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/08/Reporte-de-industria-del-eCommerce-Peru-2019-eBook.pdf>

Bravo Tejada, F. (28 de mayo de 2020). Ecommerce en Perú creció 131% en lo que va de mayo y anota el mayor crecimiento en la región. Ecommerce news. Recuperado de <https://www.ecommerce-news.pe/comercio-electronico/2020/ecommerce-peru-mayo.html>

Cámara Peruana de Comercio Electrónico. (2019). Reporte oficial de la industria ecommerce en el Perú. Crecimiento de Perú y Latinoamérica 2009 – 2019. <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2020/02/Observatorio-Ecommerce-Per%C3%BA-2020.pdf>

Diario Gestión. (02 de julio 2020). Crisis en la Economía Peruana impactará negativamente en la BVL. <https://gestion.pe/blog/bullabear-by-ruartes-reports/2020/07/crisis-en-la-economia-peruana-impactara-negativamente-en-la-bvl-y-tipo-de-cambio.html/>

Diario Gestión. (06 de julio 2020). Minagri lanza catálogo virtual de productos agrarios. <https://gestion.pe/economia/minagri-lanza-catalogo-virtual-de-productos-agrarios-para-impulsar-a-pequenos-productores-agricolas-nndc-noticia/>

Diario Gestión. (15 de julio 2020). Economía: Comisión de Economía: regiones utilizarían hasta 15% de CANON. <https://gestion.pe/economia/comision-de-economia-regiones-utilizarian-hasta-25-del-canon-en-salud-agricultura-y-educacion-pandemia-coronavirus-congreso-de-la-republica-noticia/>

El economista América. (16 de abril de 2020). 30% de peruanos están dispuestos a comprar vía online productos de primera necesidad. Recuperado de <https://www.eleconomistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/10486894/04/20/30-de-peruanos-estan-dispuestos-a-comprar-via-online-productos-de-primera-necesidad.html>

El Peruano. (30 de octubre 2019). Las nuevas tendencias del consumidor peruano. El Peruano. <https://elperuano.pe/noticia-las-nuevas-tendencias-del-consumidor-peruano-86000.aspx>

Ferreira H., D. (julio – diciembre 2020). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*. Volumen 24(107), p. 2. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5352671.pdf>

- Gobierno del Perú. (15 de marzo 2020). Decreto de Urgencia N° 026-2020. <https://www.gob.pe/institucion/presidencia/normas-legales/460471-026-2020>
- Gobierno del Perú. (15 de marzo 2020). Decreto Supremo N° 044-2020-PCM. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/460472-044-2020-pcm>
- Incrementa Colombia. (1 de agosto de 2018). El papel del ecommerce en el medio ambiente. *Observatorio ecommerce*. <https://www.observatorioecommerce.com.co/el-papel-del-ecommerce-en-el-medio-ambiente/>
- INEI (2019). ¿Cuántos somos en el Perú?. Día mundial de la población. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1671/1ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1671/1ibro.pdf)
- INEI (2020). Población ocupada en Lima Metropolitana se redujo 40.2% en el trimestre móvil mayo-junio-julio del 2020. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-ocupada-en-lima-metropolitana-se-redujo-402-en-el-trimestre-movil-mayo-junio-julio-del-2020-12345/>
- Mendez de Paz, J. (septiembre de 2020). Tuvivienda.pe. Alquiler de local comercial en los Olivos. Recuperado el 27 de noviembre de 2020 de <https://tuvivienda.pe/alquiler-de-local-comercial-en-los-olivos-22506.html>.
- Ministerio del Ambiente. Compendio de la legislación ambiental peruana. Volumen I. Marco normativo general. 30 de junio de 2010. [http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/10/compendio\\_01\\_-\\_marco\\_normativo\\_general\\_2.pdf](http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/10/compendio_01_-_marco_normativo_general_2.pdf)
- Perú 21. (9 de enero de 2020). Los peruanos gastan en promedio US\$167 en compras por internet. *Perú 21*. <https://peru21.pe/economia/los-peruanos-gastan-en-promedio-us167-en-compras-por-internet-noticia/>
- Perú Retail. (8 de junio de 2020). Ecommerce en Perú registra el mayor crecimiento en la región. *Perú Retail*. <https://www.peru-retail.com/ecommerce-en-peru-registra-el-mayor-crecimiento-en-la-region/>
- Perú Retail. (14 de mayo de 2020). ¿Cómo los peruanos han cambiado sus hábitos de consumo durante el Covid-19?. *Perú Retail*. <https://www.peru-retail.com/como-los-peruanos-han-cambiado-sus-habitos-de-consumo-durante-el-covid-19/>
- Puro marketing. (20 de septiembre de 2010). La compra online reduce las emisiones de CO2 un 35%. *Puro marketing*. <https://www.puromarketing.com/76/8040/compra-online-reduce-emisiones.html>

- RPP Noticias. (6 de julio de 2020). Compras por Internet crecieron un 400% durante la cuarentena. RPP Noticias. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/compras-por-internet-crecieron-un-400-durante-la-cuarentena-e-commerce-compras-online-coronavirus-en-peru-noticia-1277991?ref=rpp>
- RPP Noticias. (13 de diciembre de 2019). La mayoría de peruanos compra dos veces por semana en aplicaciones de delivery. *RPP Noticias*. <https://rpp.pe/columnistas/mariochong/la-mayoria-de-peruanos-compra-dos-veces-por-semana-en-aplicaciones-de-delivery-noticia-1234309>
- Salesforce. (28 de agosto de 2019). Tasa de conversión de CRO. *Salesforce Blog*. <https://www.salesforce.com/mx/blog/2019/08/tasa-de-conversion-y-cro.html>
- Staff Creativa. (s.f.). *Teoría del color para diseñadores:Significado del color*. <https://www.staffcreativa.pe/blog/teoria-del-color-disenadores/>
- Suito, J. (4 de septiembre de 2019). Perú es el país latinoamericano más preocupado por el consumo responsable. *Mercado negro*. <https://www.mercadonegro.pe/marketing/peru-pais-latinoamericano-preocupado-consumo-responsable/>
- Urbania. (s.f.). Local comercial 100 m2. 1 dormitorio. <https://urbania.pe/inmueble/alquiler-de-local-comercial-en-san-martin-de-porres-san-martin-de-porres-1-dormitorio-59567694>
- Villacampa, Oscar. (30 de noviembre de 2018). Qué son las 5 fuerzas de Porter. Ondho. <https://www.ondho.com/que-son-las-5-fuerzas-de-porter/>
- Yi Min Shum. (15 de marzo de 2020). Situación digital, Internet y redes sociales Perú 2020. *Yi Min Shum Xie*. <https://yiminshum.com/redes-sociales-peru-2020/>

# ANEXOS

## Anexo 1: Resumen de entrevistas

**Nombre:** Alexis Aldana

**correo:** [aaldana77@gmail.com](mailto:aaldana77@gmail.com)

Tiene 45 años, ama de casa y trabaja desde casa, vive en Surco. Alexis nos menciona que normalmente hace sus compras en supermercados cerca de su casa caminando o en vehículo. También, indica que hace pedidos por delivery. Resalta que los pedidos por delivery no le llegan los productos completos. Además, comentó que a veces es un problema encontrar estacionamiento.

**Nombre:** Lidya Calderón

**Correo:** [lidya.calderon@gmail.com](mailto:lidya.calderon@gmail.com)

Tiene 38 años, trabaja desde casa y es jefa del hogar, vive en Surquillo. Sobre la entrevista realizada nos comenta que suele hacer sus compras en supermercados, se traslada en taxi para comprar. Además, menciona que un supermercado no encuentra algunos productos básicos, resalta que le pasa seguido de no encontrar un producto. No prefiere ir en bus por miedo al contagio. Le interesa mucho la calidad de los productos por el precio que paga.

**Nombre:** Daniel Medina

**Correo:** [dmedina87@hotmail.com](mailto:dmedina87@hotmail.com)

Edad 33 años, con estudios superiores, trabaja desde casa, vive en Chaclacayo. Sobre la entrevista, menciona que comprar sus productos en una market que está cerca de su casa, a una cuadra exactamente. Además, indica que a la dueña del local le deja una lista con los productos para luego recogerlos cuando estén listos y así evitar contagiarse. Resalta, que los precios son elevados cuando compra frutas y que mucha gente se aglomera en el market.

**Nombre:** Jenny Trujillo 28 años

**jtrujillo93@hotmail.com**

La entrevistada nos comenta que respecto a las frutas las compra en una tienda de su casa y las verduras en un mercado. Asimismo, indica que va al mercado debido a que encuentra variedad y menores precios respecto a los supermercados. También

menciona que va al mercado 2 veces al mes y 1 vez a la semana va a la tienda a comprar fruta. Por otro lado, los problemas que encuentra es la aglomeración de personas y el tiempo de espera. Asimismo, menciona que en la actualidad ha identificado un alza en los precios de frutas y verduras. La solución que plantea la entrevistada, es distribuir los mercados de acuerdo al tipo de producto y también que los vendedores cumplan al 100% con los protocolos de seguridad.

**Nombre: Gianina Campos 41 años**

**Correo: gianina.campos@gmail.com**

La entrevistada menciona que va al mercado que está cerca a su casa. Prefiere ir al mercado porque encuentra precios bajos a diferencia de un supermercado. También influye el tener “caseros”. Los problemas que encuentra es el tiempo de espera para ser atendida. Asimismo, la entrevistada teme contagiarse del virus al adquirir verduras contaminadas con el virus. Una solución para evitar el contagio sería recibir productos envasados y desinfectados. También que cumplan con los protocolos.

**Nombre: Estefany Patricio 28 años**

**Correo: epgutierrez1993@gmail.com**

La entrevistada menciona que prefiere ir al mercado porque está cerca a su hogar. No va al supermercado porque los precios son elevados. Menciona que los mercados son de áreas abiertas a diferencia de los supermercados que son áreas cerradas. El problema más común que encuentra es la aglomeración de personas y las colas que se forman para comprar. Asimismo, indica que en el mercado encuentra todo lo que busca, pero en diferentes “caseras”. La entrevistada, indica que cuando no encuentra un producto que busca lo soluciona comprando productos sustitutos o lo compra en otro proveedor. La entrevistada, teme que al comprar productos se contagie de la covid por ello hay ocasiones que opta por la compra online. También desea que los mercados estén sectorizados según tipo de productos.

**Nombre: Carmen Santisteban, 35 años**

**Correo: carmen.santistebanp@gmail.com**

Vive en el distrito de Surquillo con su mamá, hermana, esposo e hijos. Manifiesta que algunas compras las realiza en las ferias que se desarrollan cerca a su domicilio y otras, las realiza mediante internet específicamente en Supermercados Wong de esta manera no se arriesga al contagio. Una de los problemas a los que se ha visto afectada en las compras en línea es la falta de stock de ciertos productos, menciona que algunas veces ni siquiera se lo comunican. Con relación a las ferias indica que se siente más segura ya que no hay aglomeración como suele darse en los mercados.

**Nombre: Martin Otoyá, 27 años**

**Correo: maria.otoyal@gmail.com**

Camina hacia el mercado que se encuentra a 2 cuadras, indica que prefiere ir al mercado porque está más cerca de su casa que el supermercado porque los productos son más frescos, él no considera la diferencia de precios importante. Un problema que pasó en estos últimos meses fue que no encontraba todos los productos en un solo punto de venta y en algunas ocasiones tenía que recurrir a otro negocio donde era más caro el producto y no era de buena calidad, ya que algunas veces los vegetales se encontraban en mal estado.

**Nombre: Mauricio Carrasco, 26 años**

**mcarrascop@gmail.com**

Vive en el distrito de Villa María del Triunfo, suele comprar en el mercado ya que los supermercados se encuentran a 20 minutos de su casa y debe tomar transporte público. Menciona que le gusta escoger los productos que va a comprar, evita ir a las tiendas donde hay tanta gente y que sean de su confianza. Lo que le molesta es la aglomeración de personas y tiene miedo a contagiarse de COVID-19, una manera de solución que ha encontrado es ir más temprano al mercado 8:30 am. aproximadamente. Le gustaría que los vendedores puedan manejar un sistema de pago moderno y los delivery lleguen a su domicilio.

**Nombre: Edy Antony Sacramento Choque**

**Correo: edy.sacramentoc73@gmail.com**

Tiene 48 años, con estudios superiores, trabaja actualmente desde casa, vive en Ate y es jefe de hogar. En la entrevista, Antony nos comentó que realiza las compras en el mercado mayorista de manera semanal, los fines de semana. Él prefiere este

lugar puesto que encuentra variedad de productos y precios más accesibles. En cuanto a las dificultades que tiene en esta rutina para realizar sus compras, comenta que son el desplazamiento constante en este lugar pues está separado por grandes secciones por cada grupo de productos. Asimismo, actualmente debido a la pandemia de coronavirus, encuentra el problema de las aglomeraciones de las personas.

En relación, al primer problema mencionado la frecuencia que le ocurre es una vez por semana porque solo va una vez por semana a realizar sus compras. En cuanto a otra alternativa, únicamente menciona mercado de “La Parada” por precios, ya que ir a un supermercado, a pesar de ser más ordenado los precios que ofrecen son más elevados. Por último, la solución que buscaría es que su mismo lugar al que va a hacer sus compras, las rutas sean mejor señalizadas.

**Nombre: Rosaura Ricse Alejandro**

**Correo: rosy.medina@hotmail.com**

Jefe de hogar de 32 años, con estudios superiores, trabaja actualmente desde casa, vive en Santa Anita. En la entrevista, Rosaura, nos comentó que realiza sus compras de verduras y frutas en el mercado más cercano a su casa, supermercados y en algunas ocasiones va al mercado Mayorista de Santa Anita. Cuando va al mercado más cercano, solo compra lo que le hace falta para el mismo día o al día siguiente, y cuando va al mercado mayorista, realiza una lista y va con su esposo en auto, porque ese mercado es grande y llevan gran cantidad de productos. El problema que encuentra en el mercado cercano a su casa es que no encuentra gran variedad de verduras o frutas frescas. Además, son un poco más caros que el mercado mayorista. Esto lo soluciona buscando otras opciones de verduras para cocinar o yendo al gran mercado, pero no lo hace muy a menudo.

La solución que encuentra para este problema es que se creen más mercados como estos mayoristas en diferentes lugares.

**Nombre: Katherine Hernández**

**Correo: kathy.hernandezs@hotmail.com**

Tiene 26 años, con estudios superiores, trabaja desde casa actualmente. Ella vive en Santa Anita y es jefe de hogar. En la entrevista Katherine nos comentó que realiza sus compras en mercados cercanos a sus casa y supermercados como Tottus y Makro porque cuenta con una tarjeta de alimentos que le dan en la empresa que labora. Normalmente va los fines de semana y tiene que volver con taxi porque compra para varios días. El principal problema que encuentra son los precios y variedad. Este problema es con frecuencia porque tiene que ir a los supermercados porque solo ahí normalmente aceptan tarjetas. Lo más crítico, es la variedad porque la limita a comprar más productos y tiene que gastar más yendo a otros lugares. Una solución que se le ocurre es que se incentive la venta con tarjetas en pequeños lugares como los mercados distritales o en los mercados mayoristas.

**Nombre: Sofía Castro, 32 años**

**Correo: soficsocas@gmail.com**

Profesional de 32 años. Vive en La Molina y es jefe de hogar. En la entrevista Realiza sus compras en supermercados cercanos a su domicilio, principalmente por las medidas de seguridad que observa en esos lugares. Prefiere ir una o dos veces al mes y abastecerse con lo necesario. Además, prefiere hacerlo los días domingo porque hay menos afluencia de gente. Pese a las medidas de seguridad y buena aplicación de protocolos sanitarios, no siempre encuentra los productos que necesita, principalmente perecibles, por lo que, a veces precisa comprar aquellos faltantes en bodegas cercanas. Ella agradecería poder adquirir todos los productos que necesita siempre manteniendo las mismas medidas de seguridad que en los supermercados, también en otros establecimientos.

**Nombre: Javier Roca, 50 años**

**Correo: jusroca@hotmail.com**

Jefe de hogar dedicado al comercio. Vive en Santiago de Surco y generalmente no tiene mucho tiempo para realizar compras con la calma y comodidad que él quisiera. Afirma que casi siempre recurre a mercados y bodegas cercanas a su

domicilio para comprar sus productos de primera necesidad. El valora mucho la aplicación de los protocolos sanitarios y medidas preventivas, por lo que evita lugares muy concurridos y procura sólo ir a lugares que respeten dichos protocolos. Por su actividad laboral diaria se ve limitado para hacer las compras con regularidad, por lo que piensa que sería un alivio para su rutina y responsabilidades diarias tener la comodidad de poder comprar de forma segura y sin desplazarse desde donde se encuentre, ya que por lo general suele desplazarse a diferentes zonas del distrito, y no encuentra lugares apropiados para realizar sus compras.

**Nombre: Mariana Calle, 44 años**

**Correo: mcallezb@gmail.com**

Ama de casa y empresaria. Vive en Santiago de Surco. La Molina y es jefe de hogar. Ella comenta que le gusta organizar su tiempo y prefiere comprar en lugares donde pueda ahorrar dinero, como mercado mayoristas o supermercados, pero siempre cuidando su salud. Por ello acude sólo a lugares donde se cumplan las normas mínimas de salubridad y medidas preventivas aplicadas por la pandemia en Perú. A ella le resulta imprescindible comprar la mayor cantidad de alimentos posibles para tener siempre reservas y no tener que realizar las compras muy seguido, para así evitar la exposición a contagio, sin embargo, se ve limitada cuando de perecibles se trata. Por lo tanto, ella siente que sería de mucha ayuda poder comprar estos perecibles de forma regular, sin tener que salir a comprarlos y exponiendo su salud y la de su familia.

## Anexo 2: Formato de evaluación de desempeño del personal

Nombre del evaluado:

Unidad:

Área:

Puesto:

Fecha de ingreso:

Fecha de evaluación:

Evaluador:

Factor de evaluación	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Satisfactorio	Sobresaliente	Puntaje
	1	2	3	4	5	
Comunicación						
Tolerancia a la frustración						
Motivación						
Adaptabilidad						
Orientación al aprendizaje						
Atención y concentración						
Razonamiento matemático						
Abstracción						
Organización						
Seguimiento de instrucciones						
Responsabilidad						
Confiability						
<b>Puntaje total</b>						
Firma del evaluador			Comentarios			

### Anexo 3: Cuadro de calificación de proveedores

<b>Criterio</b>	<b>Factor (%)</b>	<b>Proveedor 1</b>	<b>Proveedor 2</b>	<b>Proveedor 3</b>	<b>Proveedor 4</b>
Experiencia					
Precio					
Forma de pago					
Tiempo de entrega					
Total					

<b>Firma del evaluador</b>	<b>Comentarios</b>
----------------------------	--------------------

## Anexo 4: Declaración jurada de los integrantes

**DECLARACIÓN JURADA**

Yo, Elizabeth Yonka Poma Alagante, con  
código de alumno 201125228 de la Carrera de Contabilidad,  
de la Facultad de Negocios, autor [ ] coautor [X] de la Tesis [ ] del Trabajo  
de Suficiencia Profesional [ ] Trabajo de Investigación [X] titulada:  
Proyecto de plataforma virtual "Kawisay"

---

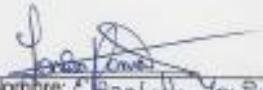
DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. El título y contenido del trabajo desarrollado, es auténtico y las citas mencionan de forma clara y exacta su origen o autor, tanto en el cuerpo del texto, ilustraciones, cuadros, tablas u otros elementos que estén protegidos por el Derecho de Autor o Propiedad Intelectual, habiendo tenido la diligencia debida para su uso.
2. El trabajo se basa en información de una persona jurídica pública o privada:  
SI  NO

La persona jurídica pública o privada tiene conocimiento de la información a ser utilizada en la elaboración del trabajo que motiva la presente Declaración y ha autorizado expresamente, de acuerdo a la carta que se adjunta en original, que la información pase a ser de carácter pública dentro de los fines académicos que son propios de la naturaleza de este tipo de trabajos, dentro de los cuales está su publicación, una vez concluido el trabajo, en el repositorio de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

En este sentido, soy consciente de que el hecho de no respetar los derechos de autor, no tener el consentimiento de la empresa objeto de estudio y/o consignar información falsa, me sujeta a los alcances de lo establecido en el artículo 411° del Código Penal, concordante con el artículo 32° de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, Política de Protección de la Propiedad Intelectual de la Universidad y demás normas internas aplicables.

Lima, 09 de Diciembre de 2020.

  
Nombre: Elizabeth Yonka Poma Alagante  
DNI: 48623340

### DECLARACIÓN JURADA

Yo, Carlos Javier Valentin Escobar Basso con  
código de alumno 201501215, de la Carrera de Administración de Empresas  
de la Facultad de Negocios, autor  coautor  de la Tesis  del Trabajo  
de Suficiencia Profesional  Trabajo de Investigación  titulada:  
Proyecto de plataforma virtual "Kamocaj"

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. El título y contenido del trabajo desarrollado, es auténtico y las citas mencionan de forma clara y exacta su origen o autor, tanto en el cuerpo del texto, ilustraciones, cuadros, tablas u otros elementos que estén protegidos por el Derecho de Autor o Propiedad Intelectual, habiendo tenido la diligencia debida para su uso.
2. El trabajo se basa en información de una persona jurídica pública o privada:

SI

NO

La persona jurídica pública o privada tiene conocimiento de la información a ser utilizada en la elaboración del trabajo que motiva la presente Declaración y ha autorizado expresamente, de acuerdo a la carta que se adjunta en original, que la información pase a ser de carácter pública dentro de los fines académicos que son propios de la naturaleza de este tipo de trabajos, dentro de los cuales está su publicación, una vez concluido el trabajo, en el repositorio de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

En este sentido, soy consciente de que el hecho de no respetar los derechos de autor, no tener el consentimiento de la empresa objeto de estudio y/o consignar información falsa, me sujeta a los alcances de lo establecido en el artículo 411º del Código Penal, concordante con el artículo 32º de la Ley Nº 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, Política de Protección de la Propiedad Intelectual de la Universidad y demás normas internas aplicables.

Lima, 9 de diciembre de 2020.

  
Nombre: Carlos Javier Valentin Escobar Basso  
DNI: 45105061

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Ivon Sayuri Huaranga Choque, con  
código de alumno 201726200 de la Carrera de Administración de Empresas  
de la Facultad de Nuquinos, autor [ ] coautor [x] de la Tesis [ ] del Trabajo  
de Suficiencia Profesional [ ] Trabajo de Investigación [x], titulada:  
Proyecto de plataforma virtual "Kawsay"

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. El título y contenido del trabajo desarrollado, es auténtico y las citas mencionan de forma clara y exacta su origen o autor, tanto en el cuerpo del texto, ilustraciones, cuadros, tablas u otros elementos que estén protegidos por el Derecho de Autor o Propiedad Intelectual, habiendo tenido la diligencia debida para su uso.
2. El trabajo se basa en información de una persona jurídica pública o privada:

SI

NO

La persona jurídica pública o privada tiene conocimiento de la información a ser utilizada en la elaboración del trabajo que motiva la presente Declaración y ha autorizado expresamente, de acuerdo a la carta que se adjunta en original, que la información pase a ser de carácter pública dentro de los fines académicos que son propios de la naturaleza de este tipo de trabajos, dentro de los cuales está su publicación, una vez concluido el trabajo, en el repositorio de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

En este sentido, soy consciente de que el hecho de no respetar los derechos de autor, no tener el consentimiento de la empresa objeto de estudio y/o consignar información falsa, me sujeta a los alcances de lo establecido en el artículo 411° del Código Penal, concordante con el artículo 32° de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, Política de Protección de la Propiedad Intelectual de la Universidad y demás normas internas aplicables.

Lima, 09 de Diciembre de 2020.



Nombre: Ivon Sayuri Huaranga Choque  
DNI: 70354161

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Juan Carlo Alva Rodríguez, con  
código de alumno U201601539, de la Carrera de Administración de Empresas  
de la Facultad de Negocios, autor [ ] coautor [X] de la Tesis [ ] del Trabajo  
de Suficiencia Profesional [ ] Trabajo de Investigación [X], titulada:  
Proyecto de plataforma virtual "Kawsay"

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. El título y contenido del trabajo desarrollado, es auténtico y las citas mencionan de forma clara y exacta su origen o autor, tanto en el cuerpo del texto, ilustraciones, cuadros, tablas u otros elementos que estén protegidos por el Derecho de Autor o Propiedad Intelectual, habiendo tenido la diligencia debida para su uso.
2. El trabajo se basa en información de una persona jurídica pública o privada:

SI

NO

La persona jurídica pública o privada tiene conocimiento de la información a ser utilizada en la elaboración del trabajo que motiva la presente Declaración y ha autorizado expresamente, de acuerdo a la carta que se adjunta en original, que la información pase a ser de carácter pública dentro de los fines académicos que son propios de la naturaleza de este tipo de trabajos, dentro de los cuales está su publicación, una vez concluido el trabajo, en el repositorio de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

En este sentido, soy consciente de que el hecho de no respetar los derechos de autor, no tener el consentimiento de la empresa objeto de estudio y/o consignar información falsa, me sujeta a los alcances de lo establecido en el artículo 411° del Código Penal, concordante con el artículo 32° de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, Política de Protección de la Propiedad Intelectual de la Universidad y demás normas internas aplicables.

Lima, 9 de Diciembre de 2020

  
Nombre: Juan Carlo Alva Rodríguez  
DNI: 43708135

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, NELSON ANDRÉ SOLANO RIVERA, con  
código de alumno U201525025, de la Carrera de ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
de la Facultad de NEGOCIOS, autor [ ] coautor [x] de la Tesis [ ] del Trabajo  
de Suficiencia Profesional [ ] Trabajo de Investigación [x], titulada:  
PROYECTO DE PLATAFORMA VIRTUAL "KAUSAY"

### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. El título y contenido del trabajo desarrollado, es auténtico y las citas mencionan de forma clara y exacta su origen o autor, tanto en el cuerpo del texto, ilustraciones, cuadros, tablas u otros elementos que estén protegidos por el Derecho de Autor o Propiedad Intelectual, habiendo tenido la diligencia debida para su uso.
2. El trabajo se basa en información de una persona jurídica pública o privada:

SI

NO

La persona jurídica pública o privada tiene conocimiento de la información a ser utilizada en la elaboración del trabajo que motiva la presente Declaración y ha autorizado expresamente, de acuerdo a la carta que se adjunta en original, que la información pase a ser de carácter pública dentro de los fines académicos que son propios de la naturaleza de este tipo de trabajos, dentro de los cuales está su publicación, una vez concluido el trabajo, en el repositorio de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

En este sentido, soy consciente de que el hecho de no respetar los derechos de autor, no tener el consentimiento de la empresa objeto de estudio y/o consignar información falsa, me sujeta a los alcances de lo establecido en el artículo 411º del Código Penal, concordante con el artículo 32º de la Ley Nº 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, Política de Protección de la Propiedad Intelectual de la Universidad y demás normas internas aplicables.

Lima, 09 de DICIEMBRE de 2020



Nombre: NELSON ANDRÉ SOLANO RIVERA  
DNI: 46165432