



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE BANCA Y FINANZAS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Origen Market

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Administración de Banca y Finanzas

Para optar el grado de bachiller en Administración de Empresas

AUTORES

Cardenas Guillen, Susana (0000-0003-1821-9425)

Chañi Valles, Katia Rosnery (0000-0002-0330-1488)

Garcia Yañez, Jackeline Abigail (0000-0002-7720--5878)

Rodriguez Luna, Mary Leslie (0000-0002-6286-3376)

Ruidias Juarez, Justo Cesar (0000-0002-8465-5391)

ASESOR

Gaviria Clemente, Juan Francisco Del Carmen (0000-0001-6435-0307)

Lima, 07 de diciembre de 2020

DEDICATORIA

A nuestros padres por todo el apoyo que nos han brindado para formarnos en personas exitosas.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecemos a nuestra familia por su apoyo incondicional para cumplir el sueño de la realización profesional y personal.

También agradecer al equipo de trabajo y a los profesores que, a lo largo de esta etapa universitaria, nos ayudaron a formarnos en conocimientos para enfrentar las distintas situaciones que la vida nos pone en frente.

Por último, agradecer a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas que, gracias al compromiso de brindar educación de calidad, nos han brindado todas las herramientas necesarias para nuestra formación.

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se propone la creación de un Marketplace de alimentos orgánicos y naturales llamado Origen Market que satisface la necesidad de un público con tendencia a una vida saludable y con conciencia social. Este proyecto de negocio está dirigido a satisfacer al segmento de mujeres de 50 a 69 años de edad del nivel socioeconómico A, B y C de Lima Metropolitana. Asimismo, se propone la implementación de herramientas de marketing digital mediante la estrategia de diferenciación, relaciones públicas y el posicionamiento SEM. Además, se desarrolló una campaña de Marketing mediante una landing page, el cual obtuvo un resultado positivo que indica un interés de los clientes en cuidar su salud mediante productos orgánicos y naturales.

Se proyecta ingresos a través de comisiones del 12% por la venta de cada producto, asimismo, por la venta de paquetes de suscripción *premium* en base a tres categorías: plata, oro y diamante, según la necesidad de cada productor. Además, se muestra resultados de evaluación económica y financiera, a través de estados financieros, flujo de caja y punto de equilibrio. El análisis económico del proyecto es viable debido a su valor presente neto de 223,253 soles y una tasa interna de retorno de 48%.

Con este proyecto se busca crear un canal de ventas para los agroproductores que están dispuestos a invertir en un medio digital para llegar a clientes que tienen un estilo de vida saludable y con conciencia social.

Palabras claves: Marketplace; saludable; conciencia social; marketing; agroproductores

ABSTRACT

This research proposes the creation of a marketplace of organic and natural foods called Origin Market that meets the need of a public with a tendency to a healthy life and social awareness. This business project is aimed at satisfying the segment of women between 50 and 69 years of age from socioeconomic levels A, B and C in Metropolitan Lima. It also proposes the implementation of digital marketing tools through the strategy of differentiation, public relations and SEM positioning. In addition, a marketing campaign was developed through a landing page, which obtained a positive result indicating an interest by clients in taking care of their health through organic and natural products.

Income is projected through commissions of 12% for the sale of each product, as well as for the sale of premium subscription packages based on three categories: silver, gold and diamond, according to the needs of each producer. In addition, economic and financial evaluation results are shown, through financial statements, cash flow and break-even point. The economic analysis of the project is viable due to its net present value of 223,253 soles and an internal rate of return of 48%.

This project seeks to create a sales channel for agricultural producers who are willing to invest in a digital medium to reach clients who have a healthy lifestyle and social awareness.

Keywords: Marketplace; healthy; social awareness; marketing; agroproducers

INDICE

1	INTRODUCCIÓN	15
2	ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	16
2.1	ORIGEN MARKET.....	16
2.1.1	Descripción del producto/servicio a ofrecer.....	17
2.1.2	Propuesta de negocio.....	17
2.1.3	Canales de distribución.....	18
2.1.4	Socios clave.....	18
2.1.5	Segmento de clientes.....	19
2.1.6	Relación con el cliente.....	19
2.2.6	Flujos de ingreso.....	20
2.2.7	Actividades claves.....	21
2.2.8	Recursos claves.....	21
2.2.9	Estructura de costos.....	22
2.1.7	Equipo de trabajo.....	24
3	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	27
3.1	ANÁLISIS EXTERNO.....	27
3.1.1.1	Análisis de la industria. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	29
3.2	ANÁLISIS INTERNO. CADENA DE VALOR.....	32
3.2.1	Análisis de las actividades primarias.....	34
3.3	ANÁLISIS FODA.....	38
3.4	VISIÓN.....	43
3.5	MISIÓN.....	43
3.6	ESTRATEGIA GENÉRICA.....	43
3.7	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	43
4	INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO	44
4.1	DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN / METODOLOGÍA DE VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS.....	45
4.2	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
4.3	INFORME FINAL: ELABORACIÓN DE TENDENCIAS, PATRONES Y CONCLUSIONES.....	54

5	PLAN DE MARKETING	55
5.1	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS DE MARKETING	55
5.2	MERCADO OBJETIVO.....	56
5.2.1	Tamaño de mercado total	56
5.2.2	Tamaño de mercado disponible.....	57
5.2.3	Tamaño de mercado operativo	59
5.2.4	Potencial de crecimiento del mercado	60
5.3	ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	61
5.3.1	Segmentación	61
5.3.2	Posicionamiento	62
5.4	DESARROLLO Y ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX.....	62
5.4.1	Estrategia de producto y servicio	62
5.4.2	Diseño de producto y servicios.....	63
5.4.3	Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)	70
5.4.4	Estrategia comunicacional.....	74
5.4.5	Estrategia de distribución	76
5.5	PLAN DE VENTAS Y PROYECCIONES DE LA DEMANDA	76
5.6	PRESUPUESTO DE MARKETING	84
6	PLAN DE OPERACIONES	87
6.1	POLÍTICAS OPERACIONALES	87
6.1.1	Calidad.....	87
6.1.2	Procesos	87
6.1.3	Planificación	89
6.1.4	Inventarios	90
6.2	DISEÑO DE INSTALACIONES	90
6.2.1	Localización de las instalaciones.....	90
6.2.2	Capacidad de las instalaciones	93
6.2.3	Distribución de las instalaciones	95
6.3	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL PRODUCTO	96
6.4	MAPA DE PROCESOS Y PERT	99
6.5	PLANEAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN	104
6.5.1	Gestión de compras y stock	104

6.5.2	Gestión de la calidad.....	104
6.5.3	Gestión de los proveedores.....	105
6.6	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS VINCULADOS AL PROCESO PRODUCTIVO.....	106
6.7	ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y GASTOS OPERATIVOS.....	106
7	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS.....	108
7.1	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	108
7.2	NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN.....	108
7.2.1	Organigrama.....	108
7.3	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES.....	115
7.4	GESTIÓN HUMANA.....	118
7.4.1	Reclutamiento, selección, contratación e inducción.....	118
7.4.2	Capacitación, motivación y evaluación del desempeño.....	119
7.4.3	Sistema de remuneración.....	121
7.5	ESTRUCTURA DE GASTOS DE RRHH.....	123
8.	PLANECONÓMICO-FINANCIERO.....	125
8.1	SUPUESTOS GENERALES.....	125
8.2	INVERSIÓN EN ACTIVOS (FIJOS E INTANGIBLES). DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN. 125	
8.3	PROYECCIÓN DE VENTAS.....	128
8.5	CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	136
8.6	ESTRUCTURA Y OPCIONES DE FINANCIAMIENTO.....	137
8.7	ESTADOS FINANCIEROS.....	142
8.8	FLUJO FINANCIERO.....	144
8.10	INDICADORES DE RENTABILIDAD.....	147
8.11	ANÁLISIS DE RIESGO.....	148
8.11.1	Análisis de sensibilidad.....	148
8.11.2	Análisis por escenarios (por variables).....	149
8.11.3	Análisis de punto de equilibrio.....	150
8.11.4	Principales riesgos del proyecto (cualitativos).....	152
9.	CONCLUSIONES.....	152
10.	CONCLUSIONES PERSONALES.....	153

10.1	CARDENAS GUILLEN, SUSANA (0000-0003-1821-9425)	153
10.2	CHANI VALLES, KATIA ROSNERY (0000-0002-0330-1488)	153
10.3	GARCIA YAÑEZ, JACKELINE (0000-0002-7720-5878).....	154
10.4	RODRIGUEZ LUNA, MARY LESLIE (0000-0002-6286-3376).....	154
10.5	RUIDIAS JUAREZ, JUSTO CESAR (0000-0002-8465-5391)	154
11	REFERENCIAS	168

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tarifas por suscripción	20
Tabla 2 Inversión inicial de Origen Market.....	23
Tabla 3 Costos fijos de Origen Market.....	23
Tabla 4 Ficha técnica de entrevista.....	45
Tabla 5 Ficha técnica de la metodología de investigación	47
Tabla 6 Cálculo del mercado total	57
Tabla 7 Cálculo del mercado disponible	58
Tabla 8 Distribución porcentual de personas encuestadas referentes si están dispuestos a adquirir un nuevo producto.	59
Tabla 9 Cálculo del mercado operativo	60
Tabla 10 Cuadro de beneficios del producto y servicio	62
Tabla 11 Diseño de producto.....	64
Tabla 12 Precios del mercado.....	71
Tabla 14 Precio unitario de productos	73
Tabla 13 Paquete de suscripción	74
Tabla 15 Estrategia comunicacional de marketing directo, promoción y relaciones publicas	75
Tabla 16 Demanda mensual por categoría de productos del primer año.....	80
Tabla 17 Demanda anual por categoría de productos del año 1 al 3	81
Tabla 18 Ingreso mensual por paquete de suscripción de los proveedores del primer año. 82	
Tabla 19 Ingreso mensual por comisión de ventas del primer año	82
Tabla 20 Ingreso mensual por comisión de ventas y suscripciones del primer año	83
Tabla 21 Ingreso por comisión de ventas y suscripciones del primer año al tercer año	83
Tabla 22 Presupuesto mensual de marketing de Origen Market	86
Tabla 23 Alternativa de locales para el centro de operaciones de Origen Market	91
Tabla 24 Evaluación de tres alternativas de locales para el centro de operaciones de Origen Market.....	92
Tabla 25 Capacidad del Almacén	95
Tabla 26 Ficha técnica de especificaciones del producto de Origen Market	97
Tabla 27 Ficha técnica de servicio: Paquete Plata.....	98
Tabla 28 Ficha técnica de servicio: Paquete Oro	98
Tabla 29 Ficha técnica de servicio: Paquete Diamante	98

Tabla 30 Matriz de gestión de proveedores.....	105
Tabla 31 Inversión en activos fijos.....	106
Tabla 32 Gastos pre operativos	106
Tabla 33 Gastos operativos mensuales.....	107
Tabla 34 Cargos funcionales en el organigrama de Origen Market	109
Tabla 35 Programa de capacitación de Origen Market	119
Tabla 36 Plan de motivación anual de Origen Market	120
Tabla 37 Sistema de remuneración de Origen Market	122
Tabla 38 Gasto mensual de recursos humano del año 1	124
Tabla 39 Gastos de recursos humanos del año 1 al año 3	124
Tabla 40 Inversión en activos tangibles	126
Tabla 41 Inversión en activos intangibles	126
Tabla 42 Depreciación de activos tangibles	127
Tabla 43 Amortización de activos intangibles	127
Tabla 44 Proyección de unidades vendidas del primer, segundo y tercer año	129
Tabla 45 Proyección de categorías vendidas del primer, segundo y tercer año	130
Tabla 46 Precios unitarios en soles de los productos en el primer, segundo y tercer año. 131	
Tabla 47 Ingreso en soles del primero, segundo y tercer año por comisiones de venta... 132	
Tabla 48 Proyección mensual de suscriptores en el primer año..... 133	
Tabla 49 Ingresos mensuales por suscripción del primer año, segundo y tercer año..... 133	
Tabla 50 Ingresos totales del primer, segundo y tercer año	134
Tabla 51 Gastos Operativos de Origen Market	135
Tabla 52 Gastos de planilla	136
Tabla 53 Capital de trabajo de Origen Market	136
Tabla 54 Capital de trabajo anualizado y su recuperación	137
Tabla 55 Cuadro resumen de inversión inicial	137
Tabla 56 Estructura de financiamiento	137
Tabla 57 Aporte de socios	138
Tabla 58 Tasa de interés promedio del Sistema Bancario..... 139	
Tabla 59 Condiciones del préstamo BCP	141
Tabla 60 Cronograma de pago del préstamo BCP	141
Tabla 61 Balance General anualizado de Origen Market..... 142	
Tabla 62 Estado de Resultados..... 142	

Tabla 63 Análisis vertical de la proyección de Estado de Resultados	143
Tabla 64 Análisis Horizontal de la proyección de Estado de Resultados	143
Tabla 65 Flujo de efectivo	144
Tabla 66 Flujo financiero del año 1 al año 3	145
Tabla 67 Cálculo del COK	145
Tabla 68 Costo Promedio Ponderado de Capital.....	147
Tabla 69 Cuadro de Indicadores de rentabilidad	148
Tabla 70 Variables de Sensibilidad	149
Tabla 71 Variables de Sensibilidad	150
Tabla 72 Cálculo de unidades para el punto de equilibrio - Productos	151
Tabla 73 Cálculo de unidades para el punto de equilibrio - Productos	151

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Modelo de negocio de Origen Market, por elaboración propia.....	17
Ilustración 2 Datos personales de Susana Cárdenas Guillén, por elaboración propia.....	24
Ilustración 3 Datos personales de Katia Rosnery Chañi Valles, por elaboración propia	25
Ilustración 4 Datos personales de Jackeline Abigail García Yañez, por elaboración propia	25
Ilustración 5 Datos personales de Leslie Rodríguez Luna, por elaboración propia	26
Ilustración 6 Datos personales de Justo Cesar Ruidias Juárez, por elaboración propia	26
Ilustración 7 Análisis de Porter de la empresa Origen Market, por elaboración propia.....	31
Ilustración 8 Cadena de Valor, por elaboración propia	33
Ilustración 9 Análisis FODA de Origen Market, por elaboración propia	38
Ilustración 10 Foda Cruzado, por elaboración propia	42
Ilustración 11 Mapa de empatía, por elaboración propia	44
Ilustración 12 Value Proposition Canvas, por elaboración propia	46
Ilustración 13 Experiment Board, por elaboración propia	48
Ilustración 14 Pista de aterrizaje, por elaboración propia	49
Ilustración 15 Landing Page de Origen Market, por elaboración propia	49
Ilustración 16 Resultados de las visitas en la landing page. Fuente: Facebook	50
Ilustración 17 Informe geográfico de las visitas en la landing page. Fuente Facebook	50
Ilustración 18 Tasa de conversión de las visitas en la landing page. Fuente: Facebook	50
Ilustración 19 Lista de personas interesadas en Origen Market. Fuente: Facebook.....	51
Ilustración 20 Pregunta n° 1: ¿Consumes productos orgánicos?, por elaboración propia	51
Ilustración 21 Pregunta n° 2: ¿Con qué frecuencia consumes productos orgánicos al mes?, por elaboración propia	52
Ilustración 22 Pregunta n° 3: ¿Cuánto es tu presupuesto mensual para la compra de tus productos orgánicos?, por elaboración propia	52
Ilustración 23 Pregunta n° 4: ¿Usualmente donde compras estos productos orgánicos?, por elaboración propia	52
Ilustración 24 Pregunta n° 5: ¿Has tenido dificultad para adquirir los productos orgánicos?, por elaboración propia	53

Ilustración 25 Pregunta n° 6: ¿Has comprado productos orgánicos en una tienda virtual?, por elaboración propia	53
Ilustración 26 Pregunta n° 7: ¿Comprarías en una tienda virtual estos productos que brindan apoyo sostenible a los agricultores?, por elaboración propia.....	54
Ilustración 27 Encuesta a 800 entrevistados sobre métodos de compra. Fuente: IPSOS (2019)	57
Ilustración 28 Distribución de hogares en Lima Metropolitana. Fuente: APEIM (2020)...	58
Ilustración 29 Mercado objetivo. Fuente: Ipsos (2018).....	59
Ilustración 30 Distribución del presupuesto de marketing, por elaboración propia.....	84
Ilustración 31 Vista exterior del local alquilado para la oficina de Origen Market. Fuente: Urbana	92
Ilustración 32 Vista interior del local alquilado para la oficina de Origen Market. Fuente: Urbana	93
Ilustración 33 Ubicación del local alquilado para la oficina de Origen Market. Fuente: Google Map	93
Ilustración 34 Croquis de las instalaciones de Origen Market, por elaboración propia.....	96
Ilustración 35 Mapa de procesos de Origen Market, por elaboración propia.....	99
Ilustración 36 Flujograma del proceso de captación de productores, por elaboración propia	100
Ilustración 37 Flujograma del proceso de venta y distribución, por elaboración propia...	101
Ilustración 38 Flujograma del proceso del servicio postventa, por elaboración propia ...	102
Ilustración 39 Diagrama Pert del proceso de compra de productos orgánicos, por elaboración propia	103
Ilustración 40 Organigrama de Origen Market, por elaboración propia	110
Ilustración 41 Diseño de puesto y funciones del Administrador General, por elaboración propia.....	111
Ilustración 42 Diseño de puesto y funciones de Jefe de Operaciones y Logística, por elaboración propia	112
Ilustración 43 Diseño de puesto y funciones de Jefe de Ventas y Marketing Digital, por elaboración propia	113
Ilustración 44 Diseño de puesto y funciones de Asistente de Marketing, por elaboración propia.....	114

Ilustración 45 Diseño de puesto y funciones de Asistente de Ventas y Servicio al Cliente, por elaboración propia	115
Ilustración 46 Proceso de gestión humana de Origen Market, por elaboración propia.....	118
Ilustración 47 Régimen laboral de la pequeña empresa, por Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. Fuente SUNAT	121
Ilustración 48 Estructura de financiamiento de Origen Market, por elaboración propia ..	138
Ilustración 49 Tasa de interés de préstamos de 181 a 360 días del sistema bancario, por elaboración propia.	140
Ilustración 50 Tasa De Interés Promedio de Depósitos a Plazo de Del Sistema Bancario Peruano. Fuente: SBS	146

1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad, bajo el contexto de la pandemia por el COVID-19, la mayoría de las personas busca el distanciamiento social y, más aún, por las regulaciones emitidas por el gobierno en cuanto a las restricciones de contacto y de movilización. En consecuencia, la mayoría de los negocios han tenido que adaptarse a este nuevo contexto para sobrevivir utilizando herramientas tecnológicas y manteniendo el protocolo de bioseguridad y control de riesgo del COVID-19. Por consiguiente, una alternativa de negocio rentable y factible sería la comercialización de productos a través de medios digitales. Por ello, se realizará un negocio referido a productos saludables y orgánicos de origen nacional donde se actuará como intermediador entre los productores y los clientes finales mediante una plataforma Marketplace que permitirá a los clientes realizar la compra de los productos y monitorear el estado de su pedido.

Este proyecto de negocio surge con dos intenciones principales: la primera de brindar las facilidades necesarias a los consumidores de productos orgánicos y naturales otorgándoles una plataforma virtual con productos de excelente calidad y la segunda de dar apoyo al sector agro productor y emprendedor, principalmente del interior del país, en comercializar sus productos a precios justos a un segmento desatendido y con gran capacidad de compra.

Como parte del proceso de planeamiento del negocio se desarrollará en el presente trabajo los siguientes puntos: aspectos generales, modelo de negocio, que incluye el Business Model Canvas y su comprobación del problema, así como la comprobación de la solución. Asimismo, se detalla el plan estratégico de Origen Market.

De esta forma, para la validación del mercado, el presente documento detalla una investigación de campo, a través de encuestas al público objetivo y una evaluación de factibilidad de negocio por medio del landing page. Los resultados obtenidos fueron favorables para el modelo de negocio de Origen Market. Al respecto, se ha desarrollado el plan de marketing, operaciones, estructura organizacional y de recursos humanos. Finalmente, se desarrolla un análisis económico y financiero.

2 ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

2.1 Origen Market

La idea de negocio de Origen Market es brindar el servicio de comercialización de productos orgánicos y naturales nacionales a través de medios digitales, en donde actuaremos como intermediarios entre los productores y los consumidores. Para esto, se desarrollará una plataforma Marketplace que será amigable, divertida y fácil de usar dirigida para clientes de cualquier edad, con énfasis en nuestro público objetivo. Esta aplicación les beneficiará en los siguientes puntos:

- Ahorro de tiempo, ya que no tendrán la necesidad de adquirir los productos en forma física.
- Esfuerzo, ya que encontrarán, en un solo lugar, una gran cantidad de productos y no tendrán que buscar en varios lugares.
- Diversas forma de pago, ya que se podrá usar cualquier medio de pago (tarjetas de crédito, débito y en efectivo).
- Precios accesibles comparados con la competencia, a través de alianzas estratégicas con nuestros proveedores.

Los productos orgánicos y naturales que se ofrecen en esta plataforma son de agro productores y emprendedores seleccionados bajo los lineamientos propuestos del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). El proyecto está dirigido hacia un público objetivo de mujeres pertenecientes al nivel socioeconómico A, B y C, cuyas edades varían entre los 50 y 69 años, y que tienen como estilo de vida saludable.

Origen Market tiene como fin principal satisfacer la necesidad de nuestro público objetivo de adquirir productos orgánicos y naturales en un solo lugar. Asimismo, que los micro y pequeños productores de alimentos agrícolas amplíen su cartera de clientes y rentabilicen su negocio a través de esta plataforma virtual.

Por otro lado, se tendrá redes sociales para interactuar de forma recurrente con el público objetivo, dando a conocer el proceso de elaboración, selección y distribución de los productos.

2.1.1 Descripción del producto/servicio a ofrecer



Ilustración 1 Modelo de negocio de Origen Market, por elaboración propia

2.1.2 Propuesta de negocio

La propuesta de negocio es diseñar una plataforma digital amigable, de fácil acceso y con opciones múltiples para realizar compras de productos naturales y orgánicos, con el fin de conectar a nuestro público objetivo del nivel socioeconómico A, B y C con los agro productores y emprendedores de distintos lugares del país. Actualmente, debido a la pandemia por el COVID-19, la compra de productos alimenticios en forma física se ha hecho más difícil, es por ello que se facilita al público objetivo una variedad de productos orgánicos saludables y de calidad a través de la plataforma virtual. Es preciso destacar, que el proyecto tiene un enfoque social, pues está dirigido al apoyo y al reconocimiento de los productores agrónomos de los distintos lugares del Perú. De acuerdo con el diario Andina (abril, 2020), los pequeños agricultores están recibiendo apoyo por parte del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), puesto que, esta institución está brindando facilidades de acceso al crédito con tasas de interés de hasta el 5%, con la finalidad de dinamizar y desarrollar las ventas y exportación de sus productos. Asimismo, brindan apoyo en asesoría técnica para las cosechas y procesos de producción. Por ello, el equipo de investigación del presente

trabajo pone a disposición la plataforma virtual con el objetivo de hacer conocer los productos y sus ventas se incrementen.

Esta plataforma de Marketplace facilitará a los productores exponer su amplia gama de productos agrícolas saludables. Asimismo, contará con respuestas rápidas a todas solicitudes, con el propósito de concretar e incrementar las ventas de agro productores de las distintas zonas del país. Al realizar la venta de los productos agros, los clientes podrán realizar el seguimiento de lo adquirido hasta que llegue al punto de destino. Por otro lado, se gestionará un servicio de post venta donde se ahondará en los comentarios por los productos y el servicio brindado, con la finalidad de conocer las ventajas y beneficios, como los puntos de mejora a realizar.

2.1.3 Canales de distribución

Para la distribución de los productos ofrecidos por los agro-productores se utilizará la plataforma Marketplace, donde los clientes podrán seleccionar los productos de acuerdo con sus necesidades. Además, en esta plataforma podrán realizar el seguimiento requerido de los productos hasta el lugar de destino.

Según Gronroos, C. (1990), la empresa debe ofrecer un servicio interactivo y debe cumplir con lo prometido, es decir, el sistema que se debe implementar de reparto y entrega de productos debe ser efectivo y rápido. Por consiguiente, se trabajará con la empresa de reparto Nirex para el envío de los productos de acuerdo con los requerimientos de los clientes en todo Lima Metropolitana, y el costo por este servicio será asumido por el comprador. Este servicio cumplirá con todo lo lineamientos para evitar el contagio del virus COVID-19, además, se le notificará al comprador del rango de horario en que se le entregará el producto requerido.

Se utilizará las redes sociales y la publicidad en otros medios para que Origen Market logre un mayor alcance en el público objetivo.

2.1.4 Socios clave

Uno de los socios claves son los productores de la región que brinden productos de primera calidad de acuerdo a las necesidades de los clientes. Para ello, se realizará una selección de los micro y pequeños productores según los lineamientos del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI).

Otro socio clave es la empresa logística Nirex para la repartición de los productos en Lima Metropolitana. Nirex fue elegido debido a su reconocimiento y cumplimiento en plazos de entrega, asimismo, cumplen con el protocolo de bioseguridad.

2.1.5 Segmento de clientes

El segmento asignado para el proyecto de negocio es de acuerdo a los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación de mercado:

Demográfico: Mujeres en edades de 50 a 69 años, de acuerdo con los resultados obtenidos en la muestra del landing page. Este nicho de mercado está más predispuesto al cuidado de su salud por lo que consumiría los productos.

Geográfico: Lima moderna (distritos como San Isidro, Miraflores, Surco, La Molina, San Borja) y Callao (distrito como La Punta), debido a que en estos distritos se concentran aquellas personas que tienden a consumir productos orgánicos.

Según el estudio de la Profesora e Investigadora de la Universidad del Pacífico, Angie Higuchi, "...es posible afirmar que estas características socioeconómicas influyen en que la tendencia de expansión de tiendas orgánicas y naturales se pueda trasladar a otras zonas de mayor poder adquisitivo y con niveles altos de educación...". Es decir, se puede proyectar que los niveles socioeconómicos A, B y C son el mercado objetivo de los productos orgánicos.

2.1.6 Relación con el cliente

La relación con el cliente será mediante una plataforma amigable para recibir personas de todas las edades, sobre todo a personas mayores de 50 años, ya que será muy sencillo el proceso de compra. Asimismo, se pondrá a disposición el servicio al cliente de 8 a.m. hasta las 8:00 p.m. durante la semana, mediante respuestas on line en tiempo real y automáticas. Esta comunicación será de manera inmediata con la intención de conocer la perspectiva de nuestros clientes, como también brindar un servicio de post venta adecuado para un Marketplace.

La palabra seguridad será parte de la frase de identidad empresarial, ya que el público objetivo desconoce o desconfía de las tiendas virtuales debido a que no están lo suficientemente inmersos en la tecnología, asimismo, los clientes exigen esta cualidad para realizar sus compras. Según Rojas, Arango, & Gallego (2009), indica lo siguiente:

La falta de confianza ha sido reiteradamente señalada como uno de los obstáculos para la participación de las personas en el comercio electrónico y en la divulgación financiera y de información personal a los comerciantes en línea; el futuro del comercio electrónico se hace cada vez más incierto. Por tanto, construir y mantener la confianza de consumidores en Internet presenta un reto para los comerciantes en línea y es tema para la investigación. Por esta razón se aborda a continuación un panorama general que permite identificar varios puntos de vista respecto al tema, con el fin de extraer conclusiones e identificar la importancia particular que tiene la construcción y el mantenimiento de la confianza para realizar compras por Internet (pág. 263).

Es importante que la plataforma debe mostrar confianza, pues dependerá para que los clientes concluyan la compra.

La fidelización de los clientes será mediante productos de calidad a precios justos y gestiones comerciales transparentes con los productores y emprendedores. También se brindarán promociones mensuales y, para la primera venta, se otorgará bolsas reutilizables con los colores de la marca para una identidad empresarial con los clientes.

2.2.6. Flujos de ingreso

Los ingresos que obtendrá Origen Market serán las comisiones por venta del 12% del precio base del producto y las tarifas por suscripción, tal como se detalla a continuación:

Tabla 1 Tarifas por suscripción

	Tarifa por suscripción
Paquete Plata	S/150.00
Paquete Oro	S/250.00
Paquete Diamante	S/350.00

Nota. Elaboración propia

Considerando la realidad peruana y que los agricultores son empresas pequeñas, cada paquete consta de distintos beneficios que varían según el costo, los cuales son accesibles para cada uno de ellos.

Para optimizar las operaciones, se contará con un almacén para la conservación de los productos, además al contar con el stock disponible se reducirá el tiempo de entrega a los clientes.

2.2.7. Actividades claves

Una de las actividades claves del proyecto de negocio es la captación de productores y pequeños emprendedores calificados para ofrecer los mejores productos, ya que de esto dependerá la aceptación del público objetivo. Si bien es cierto, como actividad clave también se ha propuesto la captación de clientes, esto se dará de acuerdo con la respuesta positiva de los consumidores a los productos adquiridos. Los productores serán contactados mediante una lista publicada por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), en el cual están inscritos como empresas formales, pero no tienen el alcance que deberían en el mercado de Lima Metropolitana.

Por otro lado, otra actividad clave es el marketing digital, pues está dirigido a captar el interés no solo de los clientes de clase A, B y C que será el segmento objetivo, sino también de aquellos productores que desean aumentar sus ventas y participación en el mercado. Dicha plataforma digital será sencilla de usar para que la aceptación sea mayor y, asimismo, reflejar confianza para los consumidores.

Además, la administración y el mantenimiento de la plataforma serán fundamentales para que brinde una respuesta rápida ante imprevistos. Es indispensable que la plataforma sea rápida, posea un buen nivel de capacidad y que haya facilidad en sus procedimientos para que tenga un mayor nivel de visitas.

2.2.8. Recursos claves

La plataforma de venta on line es una de las principales herramientas de trabajo y será un recurso clave para establecer lazos comerciales con los productores y clientes.

Asimismo, la plataforma mostrará el enfoque social con los productores y los clientes sabrán cómo obtienen productos de alta calidad y que, a través de su compra, estarán ayudando a los emprendedores.

La afiliación de los agroproductores a la plataforma, al inicio, será gratuita con el fin de que conozcan el modelo de negocio. A partir del cuarto mes, se les cobrará una comisión del

12% sobre la venta de cada producto, asimismo, pueden adicionar una suscripción *premium* para mejorar sus ventas en la plataforma.

Las redes sociales tales como Facebook e Instagram serán los recursos claves para la promoción de los productos. Según Ruiz (2017) indica lo siguiente:

“Las Redes Sociales permiten a las empresas construir marcas a través de diferentes estrategias de comunicación, principalmente mediante la publicación de contenido que ayude a desarrollar una relación personal con cada cliente. Por lo tanto, esta generación y su presencia en Redes Sociales representa una gran oportunidad para el marketing empresarial, en un entorno donde se han fundido la información, la publicidad y el entretenimiento (Hershatte & Epstein, 2010). Tener un posicionamiento de marca definido es un elemento fundamental para una exitosa identidad de marca. El propósito o posicionamiento de una marca es la razón principal de ser del negocio, ya que transmite los beneficios que trae la empresa a sus clientes. Hay una gran oportunidad para las empresas para aprovechar las ventajas de la presencia en Redes Sociales y crear un vínculo con sus clientes” (pág. 355).

Por lo tanto, es muy importante, para el modelo de negocio, tener un presupuesto para publicidad en redes sociales por los resultados que se obtienen y así como posicionar la marca.

2.2.9. Estructura de costos

Los principales costos del modelo de negocio se dividirán de la siguiente manera:

Inversión: El negocio necesitará, para iniciar sus actividades, incurrir en costos de la constitución de la empresa, de la marca, licencia de funcionamiento, dominio de la página web, entre otros.

Tabla 2 Inversión inicial de Origen Market

Intangible	Costo Unitario	Unid.	Total
Registro de marca INDECOPI	S/.1,000.00	1.00	S/.1,000.00
Licencia de funcionamiento	S/.500.00	1.00	S/.500.00
Trámites de Defensa Civil	S/.500.00	1.00	S/.500.00
Constitución de la empresa	S/.600.00	1.00	S/.600.00
Garantía del alquiler oficina y almacén	S/.1,600.00	1.00	S/.1,600.00
Dominio de la web	S/.300.00	1.00	S/.300.00
Plataforma market place	S/.95,000.00	1.00	S/.95,000.00
Maquinaria y Equipo	Costo Unitario	Unid.	Total
Laptops	S/.1,700.00	6.00	S/.10,200.00
Celulares	S/.350.00	6.00	S/.2,100.00
Proyector y ecran	S/.2,100.00	1.00	S/.2,100.00
Mobiliario de oficina	S/.2,814.00	1.00	S/.2,814.00
Impresora	S/.450.00	1.00	S/.450.00
Congelador	S/.2,500.00	1.00	S/.2,500.00
Mobiliario para almacén	S/.700.00	1.00	S/.700.00

Nota. Elaboración propia

Costos fijos: Conformados por las remuneraciones del área de marketing, de administración, de ventas y logística, además de los gastos de los servicios como luz, agua, internet y teléfono, pago del mantenimiento de la oficina, pago al proveedor del software Sico para el control del inventario, entre otros.

Tabla 3 Costos fijos de Origen Market

Detalle	Monto
Jefe de Ventas y Marketing Digital	S/.3,500.00
Asistente de Marketing Digital	S/.1,500.00
Administrador General	S/.4,500.00
Jefe de Operaciones y Logística	S/.2,800.00
Asistente de Administración y logística	S/.1,500.00
Alquiler local	S/.1,600.00
Suministros de oficina	S/.150.00
Cloud server 16GB	S/.212.00
Servicio de control de inventario	S/.232.00
Servicio de mantenimiento de oficina	S/.350.00
Servicios : agua , luz e internet	S/.390.00

Nota. Elaboración propia

Costos variables: Conformados por los siguientes:

- Gastos de marketing
- Gastos de movilidad
- Gastos de la plataforma de pagos (comisión por venta)
- Gastos de personal y beneficios laborales

2.1.7 Equipo de trabajo



**SUSANA
CARDENAS
GUILLEN**

ESTUDIOS

- Estudiante del décimo ciclo en Administración De Banca y Finanzas EPE -UPC
- Egresada del programa del nivel avanzado de inglés en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano - ICPNA

EXPERIENCIA LABORAL

7 años de experiencia en el área administrativa con conocimientos de MS Office, softwares y aplicaciones on line del ámbito de marketing.

HABILIDADES

- Organización
- Liderazgo
- Responsabilidad
- Creatividad
- Empatía

APORTE PERSONAL AL PROYECTO

Mi aporte en el equipo de trabajo será en el área de marketing con énfasis en la promoción y publicidad .

Ilustración 2 Datos personales de Susana Cárdenas Guillén, por elaboración propia



KATIA ROSNERY CHAÑI VALLES

ESTUDIOS

- Estudiante del décimo ciclo en Administración De Banca y Finanzas EPE -UPC

EXPERIENCIA LABORAL

- 2 años de experiencia en el área de caja y tesorería
- 2 años de experiencia en el área de administración

HABILIDADES

- Empatía
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Organización

APORTE PERSONAL AL PROYECTO

Mi aporte en el equipo de trabajo será entorno a la administración del market place.

Ilustración 3 Datos personales de Katia Rosnery Chañi Valles, por elaboración propia



JACKELINE ABIGAIL GARCIA YAÑEZ

ESTUDIOS

- Estudiante del décimo ciclo en Administración De Banca y Finanzas EPE -UPC
- Titulada en Secretario ejecutivo - Instituto Tecnológico Privado San Antonio

EXPERIENCIA LABORAL

5 años de experiencia en facturación del área de contabilidad y finanzas

HABILIDADES

- Capacidad analítica
- Trabajo a presión
- Responsabilidad
- Organización
- Mejora continua

APORTE PERSONAL AL PROYECTO

Mi aporte en el equipo de trabajo será en el área de contabilidad y finanzas con énfasis en el flujo de ingresos y en el análisis de la rentabilidad.

Ilustración 4 Datos personales de Jackeline Abigail García Yañez, por elaboración propia



**LESLIE
RODRIGUEZ
LUNA**

ESTUDIOS

- Estudiante del décimo ciclo en Administración De Empresas EPE -UPC
- Titulada en Secretariado Ejecutivo - Academia Margarita Cabrera

EXPERIENCIA LABORAL

10 años de experiencia en el área de administración en empresas como Scotiabank y Naciones Unidas.

HABILIDADES

- Trabajo en equipo
- Buenas relaciones interpersonales
- Responsabilidad
- Proactividad
- Empatía

APORTE PERSONAL AL PROYECTO

Mi aporte en el equipo de trabajo será en el área comercial y servicio al cliente.

Ilustración 5 Datos personales de Leslie Rodríguez Luna, por elaboración propia



**JUSTO
CESAR
RUIDIAS
JUAREZ**

ESTUDIOS

- Estudiante del décimo ciclo en Administración de Empresas EPE -UPC

EXPERIENCIA LABORAL

15 años de experiencia en servicios especializados en maquinarias de minería y construcción

HABILIDADES

- Capacidad analítica
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Orientación al cliente

APORTE PERSONAL AL PROYECTO

Mi aporte en el equipo de trabajo será en el área de operaciones

Ilustración 6 Datos personales de Justo Cesar Ruidias Juárez, por elaboración propia

3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Análisis externo

3.1.1. Análisis PESTEL

Político – legal

De acuerdo con Rosa Alayza (2019), al finalizar el año 2019, el Perú contaba con un escenario de desconcierto, puesto que la Procuraduría Anticorrupción realizó investigación a más de 300 involucrados en actos de corrupción, entre ellos jueces, fiscales y magistrados. Asimismo, el año anterior se presencié el cierre del Congreso por parte del presidente de la Nación. Actualmente, el entorno en que se encuentra el Perú, debido a la Pandemia por el Coronavirus, Martín Vizcarra y su gabinete contaba aproximadamente con un 80% de aprobación (Diario El Peruano, 2020). Dada la coyuntura se realizaron cambios de equipos para la reactivación de la economía como en el sector salud, y otros. Aunque en el sector agro ha sabido mantenerse estable, el gobierno busca recuperar e impulsar este sector; por ello, en junio del presente año, el presidente Martín Vizcarra anunció un nuevo programa de estímulo económico para financiar la campaña agrícola 2020 - 2021, que inició en agosto, llamado FAE-Agro. Este programa, que es dirigido por el Ministerio de Agricultura, busca brindar capital a los pequeños productores, siempre y cuando cumplan con ciertos requisitos y viabilidad para el programa. Habrá dos tipos de desembolsos de esta financiación, el primero será para aquellos productos cuyo ciclo de producción dure entre 4 a 6 meses (producción a corto plazo); y el segundo, para aquellas producciones que tengan una duración mayor (producción a mediano y largo plazo). Con esto, el gobierno estima que la producción nacional pueda recuperarse y repuntar.

Social-cultural

Actualmente, debido a la pandemia, el Perú se enfrenta a un escenario de pobreza en muchos sectores del país donde se viven altos niveles de desempleo por la baja productividad de las empresas. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020), la pobreza irá en aumento por la crisis económica por el COVID-19.

Sin embargo, como menciona el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2020), los rubros que han ido en incremento y han obtenido una respuesta positiva fueron la agricultura, farmacia y abastecedoras de alimentos. Por otro lado, el programa ARRANCA PERÚ, el cual inició en junio y buscó incentivar a los productores nacionales para poder vender sus productos al

mercado interno de una manera más segura y eficaz. Como parte de este programa se impulsó el abastecimiento al mercado local con los mercados itinerantes, bajo el título “De la chacra a la olla”. Estos mercados permitían que los productores puedan vender casi directamente sus productos a diferentes distritos del país. Las municipalidades distritales y provinciales jugaron un papel importante en ese aspecto. Gracias a ello, el sector agrario ha sabido sobrellevar la crisis.

Demográfico

Actualmente, de acuerdo con la información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020), el Perú tiene una población 32 millones 131 mil 400 habitantes y de acuerdo con su proyección para el año 2021 la cifra crecerá 33 millones 35 mil habitantes. Para este análisis es importante tener en cuenta la tasa de mortalidad tanto infantil como la general y las causas que la producen. En este contexto, debido a la Pandemia, el Perú enfrenta un grave colapso en el sector salud y se observa que mucha población vulnerable suma al porcentaje de mortalidad. De acuerdo con el Diario El Comercio, somos el país con mayor tasa de mortalidad a causa del COVID-19 a nivel mundial.

Global – Económico

De acuerdo con el Banco Mundial (2020), el Perú se ha enfrentado en los últimos años a una desaceleración en la economía debido a la baja de precios de materias primas a nivel mundial, que fue sobrellevado por las buenas políticas macroeconómicas peruanas. Hasta finales del año 2019, se esperaba un crecimiento en el año actual del PBI aproximadamente del 3%. Sin embargo, de acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (2020), bajo el contexto de la pandemia por el COVID-19, la economía mundial se encuentra en un panorama de incertidumbre, todos los países se están centrando en mejorar sus sistemas de salud y disminuir sus tasas de infección. Todas las empresas a nivel mundial buscan alternativas para enfrentar los diversos riesgos y pérdidas en las que principalmente se enfocan en la seguridad de los colaboradores. El

Perú depende económicamente de muchos sectores, entre ellos el sector agrícola, el cual aporta 5.4% del PBI y emplea a más de 4 millones de peruanos, según la Cámara de Comercio de Lima. Las regiones de Lima, La Libertad, Ica, Arequipa y San Martín concentran el 48% del PBI del sector. Pero esto aún no es suficiente para el sector agrónomo, debido a que es una fuente importante en la economía del país, y se requiere implementar

medidas para un agro sustentable y productivo. Por ello, el viceministro de Desarrollo e Infraestructura Agraria y Riego, Carlos Ynga, resaltó que, para alcanzar tal objetivo, es imperativo que los sectores público y privado, junto al sector académico, trabajen de manera articulada sobre cuál debe ser un común denominador en la consecución de metas y objetivos a fin de establecer alianzas estratégicas.

Medioambiental

Este aspecto es importante en el país, ya que cuenta con una rica fauna y flora, y con diversos microclimas en todo el litoral, y, por ende, es imprescindible que las organizaciones tanto públicas como privadas se comprometan para lograr un apto ambiente. De acuerdo con la investigación realizada por la Universidad San Martín de Porres (2013), existen varios tratados en temas como el cambio climático, conservación de los recursos naturales, contaminación, entre otros, que las autoridades peruanas se encuentran involucradas para contrarrestar todo el daño que se puedan producir. El estado peruano, en sus distintas campañas, deberá fomentar la agro producción para el mejor manejo de los productos y recursos.

Tecnológico

De acuerdo con el Diario El Peruano (2019), las empresas tienen una tendencia a incrementar sus gestiones en la nube ya sea pública o privada. Bajo el contexto del COVID-19, el impacto tecnológico y el uso de las redes ha incrementado pues, actualmente, se utilizan muchos más dispositivos electrónicos para realizar labores educativas, jornadas de *home office*, reuniones sociales, etc. Para ello, muchas empresas y organizaciones han realizado una inversión para contratar mejores sistemas que se adecuen a las nuevas necesidades y que ayuden a mejorar la productividad. El uso de plataformas digitales es indispensable para la búsqueda y la adquisición de distintos productos y servicios, en ese sentido, la tecnología brindará lo necesario para poner en marcha el presente proyecto de negocio.

3.1.1.1. Análisis de la industria. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES: MEDIO

En el Perú no es fácil encontrar productos naturales y orgánicos que permitan tener una vida más sana, si bien es cierto hay muchos lugares que por la pandemia han implementado su Marketplace, no tienen un enfoque social para dar una oportunidad a los pequeños

productores o emprendedores. Asimismo, los negocios actuales no brindan una gran variedad de productos a un precio justo para los consumidores. Los clientes no cuentan con tiempo disponible para buscar todo lo que necesitan en distintos lugares y comparar calidad y precio; buscan ahorrar tiempo para compartir con la familia y evitan exponerse a enfermedades.

Es por ello que la negociación con los clientes es favorable para el negocio.

PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES: MEDIO

Se tiene como objetivo fomentar una alianza con los pequeños productores y emprendedores para obtener una ganancia para ambos. En este caso se les brinda a los emprendedores una oportunidad con acceso a un mercado interesado por sus productos, con interés a apoyarlos y pagar un precio justo. Además, debido a la pandemia han surgido nuevos negocios especializados en envíos como Nirex, Urbaner, Motolima, entre otros. Por ello, los proveedores de logística tienen un poder de negociación medio.

BARRERAS DE ENTRADA: BAJO

Es inevitable la entrada de competidores debido al mercado desatendido. Muchos negocios han apuntado a la venta de productos saludables en línea, pero no existe un Marketplace que ofrezca productos orgánicos y naturales directo de los productores y emprendedores de todas partes del Perú. Una barrera de entrada es la inversión, esta varía dependiendo al alcance del público objetivo, por lo cual se estima alcanzar un mínimo del 3% del mercado meta. Otra barrera de entrada es la formalización de las empresas debido a los diversos trámites burocráticos. Sin embargo, actualmente es más sencillo formalizar una empresa en Registros Públicos y SUNAT.

BARRERAS DE SALIDA: MEDIO

En este rubro existen dos principales amenazas: los negocios con mayor trayectoria que trabajan principalmente con productos importados y los supermercados.

Los primeros cuentan con una gran inversión que les permite colocar publicidad en distintos medios. Sin embargo, este modelo de negocio no apoya a pequeños productores y emprendedores, quienes buscan una oportunidad para ofrecer sus productos.

Por otro lado, también están los supermercados que han identificado un mercado desatendido, lo cual han dedicado estantes y promociones para el público que busca lo

saludable. No obstante, ofrecen una línea de productos excesivamente procesados, que no va acorde con la necesidad del público objetivo.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES: MEDIO

Al ser un mercado nuevo existen pocos competidores, por ejemplo, Eco tienda y Flora y Fauna, que son las tiendas más conocidas en Lima, pero a causa de la pandemia, han implementado su tienda online con una propuesta ambientalista. Sin embargo, el negocio que se propone se enfoca en vidas saludables con una gran variedad de productos y comprometidos con los emprendedores peruanos para una alianza estratégica.

Respecto al precio, las empresas saludables tienen un segmento de mercado similar, por ello sus precios son similares, es decir, nada competitivos. El negocio propuesto entrará a este rubro con una gran competencia en precios, a causa de la alianza con los productores.

Por otro lado, el enfoque social que el modelo de negocio está optando es una propuesta novedosa para el rubro, ya que no es usual encontrar este enfoque en este segmento de mercado.

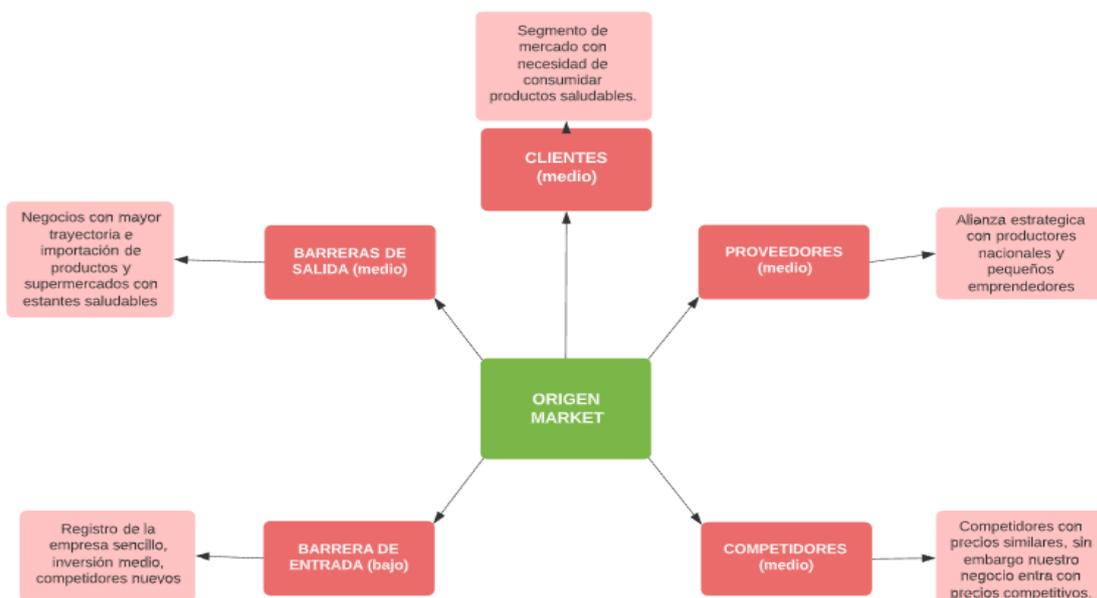


Ilustración 7 Análisis de Porter de la empresa Origen Market, por elaboración propia

3.2 Análisis interno. Cadena de valor

En el siguiente gráfico se puede observar el esquema de la cadena de valor, acuñado por Porter, un concepto que, a raíz de las actividades de una empresa se crea una serie de relaciones o eslabones que tienen como objetivo aportar el mayor valor posible para el cliente. Hoy en día, la cadena de valor se entiende como una herramienta estratégica de análisis para identificar las ventajas competitivas de un negocio frente al mercado. Este concepto analiza las diferentes actividades o departamentos de la empresa comparándolas con las de la competencia, dando así información muy valiosa sobre la posición que nuestro negocio ocupa en el mercado y la estrategia que debería seguir a nivel de procesos internos o externos (Abad, 2017).

A continuación, procederemos a desarrollar en relación con Origen Market:

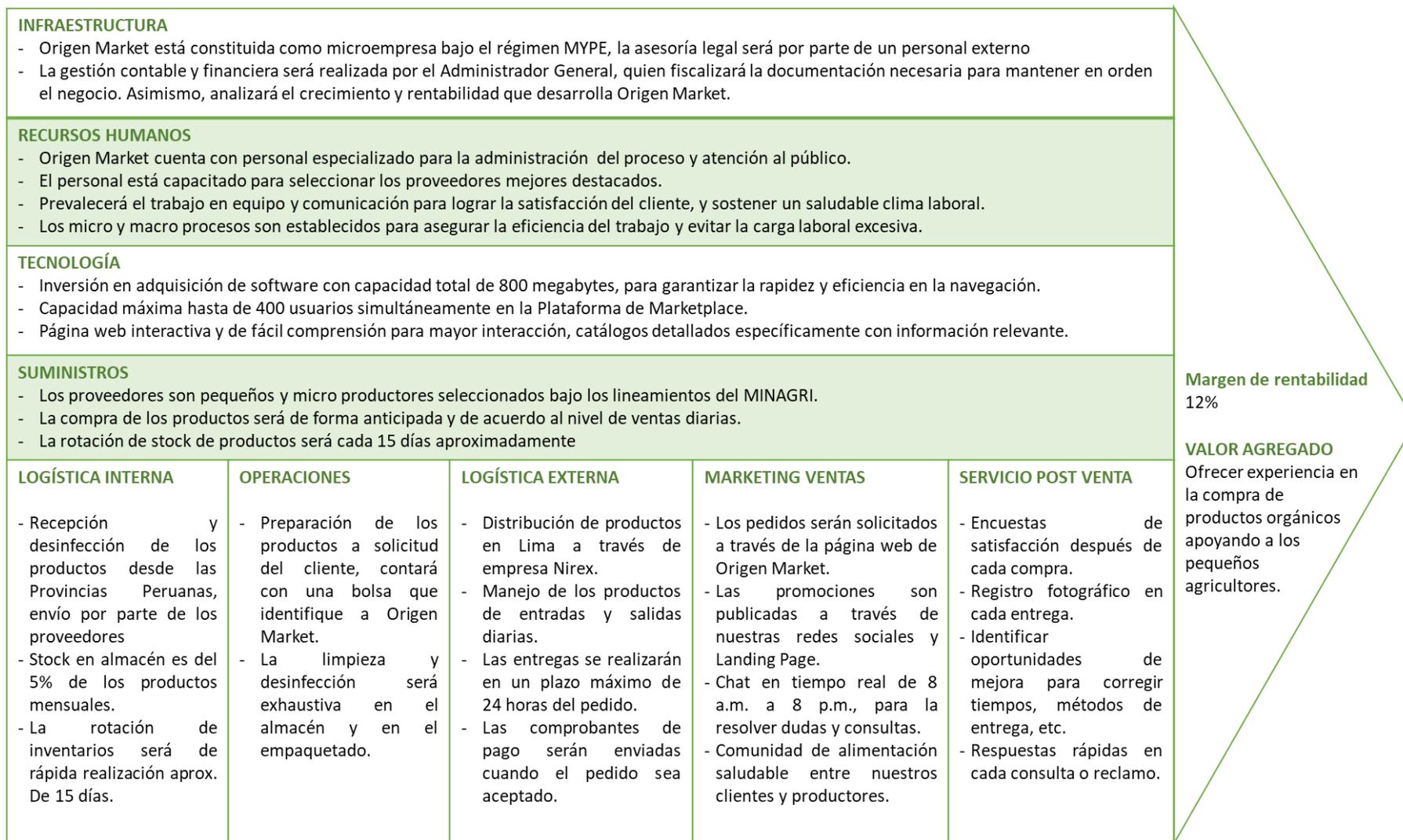


Ilustración 8 Cadena de Valor, por elaboración propia

3.2.1 Análisis de las actividades primarias

a. Logística interna

Este primer eslabón de la cadena de valor permite que todos los materiales y equipos que ingresan a la empresa tengan la calidad solicitada, y se maneje lo más eficientemente posible durante la ejecución de las actividades. Teniendo en consideración lo siguiente:

- El control del nivel de inventarios se dará teniendo una buena comunicación con los productores para el desarrollo de la plataforma digital. El responsable del área de Logística se encargará de solicitar y recepcionar los productos solicitados, la cantidad requerida será de acuerdo con el nivel de promedio de ventas diarias, semanales y mensuales. La recepción de los productos será bajo los protocolos de salubridad para evitar el contagio del COVID-19.
- El stock que se mantendrá en almacén será el 5% de los productos mensuales, con una rotación de inventarios de cada 15 días aproximados, ya que los productos son perecibles y se requiere que un constante cambio para no tener una excesiva merma perdida.
- Buen manejo y cuidado de los materiales y equipos durante la ejecución de las actividades. La definición de tareas, actividades y responsabilidades determinará un mejor proceso para ofrecer al cliente un servicio de calidad con productos de alto contenido nutricional.

Que aplicado al modelo de negocio de Origen Market, es necesario contar con herramientas hardware y software, para atender a los clientes.

b. Operaciones

Las operaciones constituyen la parte más importante de la cadena de valor, en este eslabón se lleva a cabo la ejecución de los servicios en las diferentes actividades como: la captación de los clientes, siendo importante la publicidad de nuestros servicios, estrategias de captación y retención de clientes.

- La preparación de los pedidos solicitados por los clientes estará bajo los protocolos de bioseguridad. El pedido será entregado en una bolsa que identifique a Origen Market, junto con una pequeña tarjeta que fidelice a nuestros clientes.

c. Logística externa

La logística externa en este tipo de negocio es parte de las operaciones, porque la atención se trata de servicios de intermediación para la comercialización de productos orgánicos entre los productores y los clientes.

- La distribución de los productos orgánicos solicitados por nuestros clientes se realizará a través de la Empresa Nirex, a quienes contrataremos para que realice el servicio de delivery en las zonas de Lima, cabe indicar que el costo por la entrega será asumido por el consumidor.
- Las entregas de los pedidos de realizarán en un máximo de 24 horas, con la finalidad de que lleguen en un perfecto estado y se mantenga fresco. Los días para contabilizar serán a partir de que los clientes soliciten en la plataforma digital y no se contarán los domingos.
- Los comprobantes electrónicos se enviarán a la dirección de correo electrónico que los usuarios ingresen al momento de la compra. Este envío se realizará cuando reciban el producto.

d. Marketing y Ventas

Este eslabón tiene como finalidad llegar a la mayoría de los clientes, ofreciendo los servicios que brinda Origen Market. Siendo importante la identificación de las necesidades de los clientes y evaluación de las posibilidades de adecuación a estas.

- La plataforma virtual tiene como objetivo principal el ingreso de los pedidos de los consumidores. Dicha plataforma será interactiva y de fácil comprensión para los usuarios. Además, contará con un catálogo virtual que detallará las especificaciones de los productos con sus características y los productores que están a cargo de su producción.
- Las promociones estarán a cargo del área de Marketing, dicha publicidad y promoción será de acuerdo con el estudio de mercado respecto a las necesidades de nuestros consumidores. La publicidad será a través de redes sociales y de Landing Page con la finalidad de contar con mayor cantidad de leads e interacciones.
- Los clientes tendrán el acceso al chat en línea y al aplicativo de mensajería instantánea para la resolución de sus consultas, dudas o reclamos. Este servicio se dará las 24 horas, el promedio de respuesta se dará en línea en el rango de horario de 8 a.m. a 8 p.m., pasado ese horario las respuestas se darán al siguiente día útil.

- Origen Market tiene como objetivo dentro su misión, dar a conocer a los productos de los micros y pequeños productos y más aún formar una comunidad en el Perú que apoye a la agricultura y a los pequeños productores a generar mayores ingresos y desarrollo en las distintas provincias.

e. Servicio postventa

Posterior a la entrega del dinero, Origen Market debe realizar seguimiento y asistencia a sus clientes, para asegurar su conformidad y satisfacción con los productos y el servicio.

- Como parte del seguimiento a nuestros clientes, se realizará encuestas de satisfacción, para conocer los aspectos positivos con la que contamos, como también, identificar oportunidades de mejora para garantizar un mejor servicio. Asimismo, incentivar al público consumidor que nos califique en nuestras redes sociales y que refieran los productos ofrecidos en el Marketplace.
- Las respuestas serán rápidas en cada consulta o reclamo, para brindar una mejor experiencia al cliente.

3.2.2 Análisis de las actividades de apoyo

a. Infraestructura

El compromiso de Origen Market es generar servicios con:

- Total satisfacción y a todo nivel para nuestros clientes y colaboradores, con un compromiso de mejora continua.
- Contar con infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades.
- Origen Market constituida como microempresa bajo el régimen MYPE y la asesoría legal será por parte de un personal externo.
- La gestión contable y financiera será realizada por el Administrador General, quien fiscalizará la documentación necesaria para mantener en orden el negocio. Asimismo, analizará el crecimiento y rentabilidad que desarrolla Origen Market.

b. Dirección de recursos humanos

El compromiso de la empresa es desarrollar la calificación y bienestar de los colaboradores en todos los niveles. Para llegar a esto se hace:

- Tener relaciones laborales amistosas y de cooperación (trabajo en equipo), teniendo como base la comunicación como un lenguaje común, que integre y cohesión.
- Motivación de los colaboradores como motor de la empresa, y ayuda a lograr los objetivos personales, facilitando las herramientas para alcanzarlos.

c. Desarrollo de tecnología

Constante inversión en infraestructura y tecnología de punta, para ser más eficientes y eficaces.

- Inversión en adquisición de software con capacidad total de 800 megabytes, para garantizar la rapidez y eficiencia en la navegación.
- Capacidad máxima hasta de 400 usuarios simultáneamente en la Plataforma de Marketplace.
- Página web interactiva y de fácil comprensión para mayor interacción, catálogos detallados específicamente con información relevante.

d. Suministro

Es un punto importante en la cadena de valor para asegurar el cumplimiento de la demanda de los clientes actuales y potenciales manteniendo costos adecuados. Servicios eficientes y oportunos que aseguren la satisfacción de nuestros clientes.

- Los proveedores son pequeños y micro productores seleccionados bajo los lineamientos del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI).
- La compra de los productos será de forma anticipada y de acuerdo con el nivel de ventas diarias.
- La rotación de stock de productos será cada 15 días aproximadamente.

3.3 Análisis FODA



Fortalezas

Ilustración 9 Análisis FODA de Origen Market, por elaboración propia

- **Origen Market es la única empresa con enfoque social:** El proyecto busca establecer relaciones, lazos de solidaridad, es decir, crear una comunidad entre los socios (productores y emprendedores), Origen Market y los clientes.

Origen Market es una plataforma virtual en la que se encuentran productos naturales y orgánicos que tiene como propósito contribuir a una vida más saludable y, por ende, más feliz. Asimismo, se promueven valores como el respeto no solo para los clientes sino también los socios, en cuanto a ingresos dignos. De alguna manera, el proyecto busca aportar en el desarrollo económico del sector agrícola y emprendedor y potenciar una comunidad emprendedora y agrícola.

- **Se cuenta con una plataforma de soporte y asesoría para los productores:** Para una gestión efectiva de los pedidos, compras de los clientes, facturas de emprendedores. Asimismo, se contará con tutoriales de formación en línea y demostraciones en vídeo hasta manuales o guías escritas. Ante algún problema o eventualidad, los productores podrán enviar tickets de reclamos para que estos sean solucionados oportunamente. El soporte adicional será vía telefónica y por correo electrónico.

- **Servicio al cliente:** Se tiene un equipo de venta calificado para atender cualquier situación antes, durante y después de la compra.
- **Plataforma virtual creativa y amigable:** La plataforma será el recurso de mayor inversión. Por lo tanto, se contará con una versión muy amigable de acceso intuitivo y de facilidad tanto para el cliente acostumbrado a comprar en línea como para el que aún no esté familiarizado. Asimismo, habrá videos tutoriales en la misma plataforma para que sea mucho más entendible.

Debilidades

- **Poca experiencia en atender nuevos segmentos:** El personal fundador del proyecto de negocio no cuenta con mucha experiencia en atender el segmento A, por lo que, para contrarrestar esta debilidad, se necesitará de capacitaciones e investigación.
- **Marca desconocida:** Se invertirá en publicidad tanto en las redes sociales como en otras herramientas de marketing como mailing, posicionamiento SEM, etc. para contrarrestar esta debilidad.
- **Dependencia en los tiempos de entrega del Courier:** Se trabajará con la empresa Nirex debido a sus costos y tiempos reducidos, sin embargo, existe dependencia de sus gestiones logísticas.

Oportunidades

- **Tendencia del consumo de productos orgánicos y compra en línea:** En los últimos años se ha creado una gran cantidad de negocios de venta de productos orgánicos debido al creciente cuidado de la población en general. A raíz de la pandemia por el COVID-19 se ha incrementado la compra en línea y la preocupación del cuidado de la salud.
- **Productores insatisfechos por el pago de sus productos:** Origen Market puede ser una fuente de ingresos adicional para los emprendedores y agro productores insatisfechos con la demanda existente. Cabe indicar que el proyecto de negocio tiene enfoque social, es decir, nuestro fin principal es que nuestros socios tengan retribuciones justas.
- **Apoyo a startups por parte de entidades privadas y el gobierno:** Existen entidades privadas como gubernamentales que apoyan económicamente a proyectos de negocio. De acuerdo con la estructura de costos, la inversión inicial será de aproximadamente S/ 160,

000.00 soles por lo que se necesitará financiación de una entidad externa para el inicio del negocio.

- **Alto poder adquisitivo del segmento elegido:** El segmento que más consume los productos ofrecidos por los socios es el segmento A, B y C de acuerdo con las investigaciones de mercado realizadas. Este segmento cuenta con un alto poder adquisitivo por lo que lograr su preferencia significa una rentabilidad asegurada, sin embargo, es un segmento exigente por lo que se tendrá que disponer de muchos recursos y herramientas efectivas y eficientes para satisfacer a este segmento.

Amenazas

- **Cambios en la legislación en cuanto a impuestos por transacciones en línea:** Los canales tradicionales de compra han sido desplazados por un gran sector de la población que prefiere comprar en línea ya que no solo ofrece comodidad y ahorro de tiempo sino también mayor seguridad en la prevención de contagio. Ante este cambio de hábitos es posible que haya un mayor control en los negocios en línea y, por ende, crearse algún impuesto que pueda afectar en el margen de ganancia.

- **Entrada de nuevos competidores con mayor financiamiento y estructura de menor costo:** Existe la posibilidad de que supermercados con mucha trayectoria y experiencia en el mercado incursionen en este modelo de negocio. Por lo mismo, es importante crear lazos con los socios, los agros productores y emprendedores.

- **Desaceleración económica en los próximos años:** Debido al impacto del COVID-19, muchos negocios han cesado en sus actividades y, por ende, han originado un aumento del desempleo por lo cual la economía peruana ha entrado en recesión. Sin embargo, el gobierno frente a esta situación ha tomado medidas de reactivación económica tanto para el sector empresarial como para la población en general con programas como REACTIVA PERÚ, el retiro del fondo de pensiones, entre otros.

Origen Market es un proyecto de negocio en el que trabaja indirectamente con productos de primera necesidad y que apoya a un sector importante de nuestra economía como es el agrícola y el emprendedor. Ante una inestabilidad económica se tendrá que recurrir a las herramientas de apoyo que ofrece el Estado u otras entidades privadas y financieras. Cabe indicar que nuestro modelo de negocio va dirigido a un público que tiene un alto poder adquisitivo y que, muchos de ellos, de acuerdo con la investigación, necesitan consumir

productos libres de pesticidas y sin tratamiento químico debido al cuidado de su salud ya sea por enfermedad, imagen, entre otros.

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Somos la única empresa de Marketplace con enfoque ético y social.	D1	Poca experiencia en atender nuevos segmentos.
		F2	Contamos con una plataforma de soporte y asesoría para nuestros proveedores.	D2	Marca desconocida.
		F3	Servicio al cliente las 24 horas.	D3	Dependencia en los tiempos de entrega del Courier.
		F4	Plataforma virtual creativa y amigable.		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIA: FO		ESTRATEGIA: DO	
O1	Tendencia del consumo de productos orgánicos y compra en línea.	(F1; O1) Ejecutar campañas de publicidad comunicando la propuesta de valor del producto y servicio.		(D1; O3) Participar en programas de capacitaciones de startups para mantenerse competitivo en el mercado.	
O2	Productores insatisfechos por el pago de sus productos.	(F2; O2) Desarrollar planes de suscripción de alquiler de tienda virtual en el Marketplace para que los productos vendan sus productos.		(D2; O1) Desarrollar campañas de branding dirigida al público objetivo para posicionar la marca en el segmento.	
O3	Apoyo a startups por parte de entidades privadas y el gobierno.	(F3; O3) (F4; O4) Implementar políticas de calidad para garantizar el funcionamiento óptimo del Marketplace para generar experiencia de compra para el cliente.		(D3; O4) Formalizar políticas de calidad con los proveedores de Courier para garantizar el cumplimiento del servicio delivery en el plazo ofrecido al cliente.	
O4	Alto poder adquisitivo del segmento elegido.				
AMENAZAS		ESTRATEGIA: FA		ESTRATEGIA: DA	
A1	Cambios en la legislación en cuanto a impuestos por transacciones en línea.	(F3; F4; A1) Implementar certificado de seguridad para las transacciones online en el Marketplace.		(D1; A1; A2) Buscar inversionista que aporte capital y mentoría para llevar a cabo el proyecto de negocio.	
A2	Entrada de nuevos competidores con mayor financiamiento y estructura de menor costo.				
A3	Desaceleración económica en los próximos años.	(F1; A3) Vender a través del Marketplace productos alimenticios que promuevan la inclusión laboral y cuidado medioambiental.		(D2; A3) Realizar campañas de responsabilidad social en asociación con entidades públicas y ONG.	

Ilustración 10 Foda Cruzado, por elaboración propia

3.4 Visión

Ser una plataforma digital reconocida a nivel nacional por incentivar el consumo de productos agrícolas de primera calidad.

3.5 Misión

Lograr que las familias peruanas encuentren productos naturales de primera calidad en un solo lugar.

3.6 Estrategia Genérica

Según las estrategias de Michael Porter, nuestro servicio se concentra en la estrategia del Enfoque especializado en la diferenciación, encaminado a un solo segmento de clientes que serían personas adultas entre 50 y 65 años con hábitos alimenticios saludables y con dietas balanceadas; y con esto se dirige toda la atención en estos consumidores para poder brindar la más alta satisfacción. Este enfoque irá concentrado en el sector alimenticio para los clientes de edad adulta.

3.7 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos, según la metodología SMART indica que los objetivos planteados deber tener como características: específica(S), medible(M), alcanzable(A), relevante(R) y basado en un tiempo (T).

- Objetivo 1 relacionado con Finanzas:

1. Lograr una rentabilidad del 25% para los inversionistas que aportaron el capital en el proyecto de negocio a 3 años.

- Objetivo 2 relacionado con Ventas

2. Lograr el 8% de participación del mercado saludable con la venta anual de café y cacao con beneficios funcionales en un plazo de 3 años.

- Objetivo 3 relacionado con Marketing

3. Aumentar en 3% la participación del mercado saludable para el segundo año.

- Objetivo 4 relacionado con Operaciones

4. Contar con un 95% de nivel calidad en los procesos operativos para mantenerse competitivo en el mercado durante los 3 años del proyecto.

- Objetivo 5 relacionado con Recursos Humanos

5. Contar con un staff de profesionales calificados con habilidad multidisciplinaria para alcanzar en un 97% de los objetivos anuales durante los 3 años del proyecto.

4 INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO

Mediante el mapa de empatía se realiza la identificación de las necesidades del segmento de clientes.

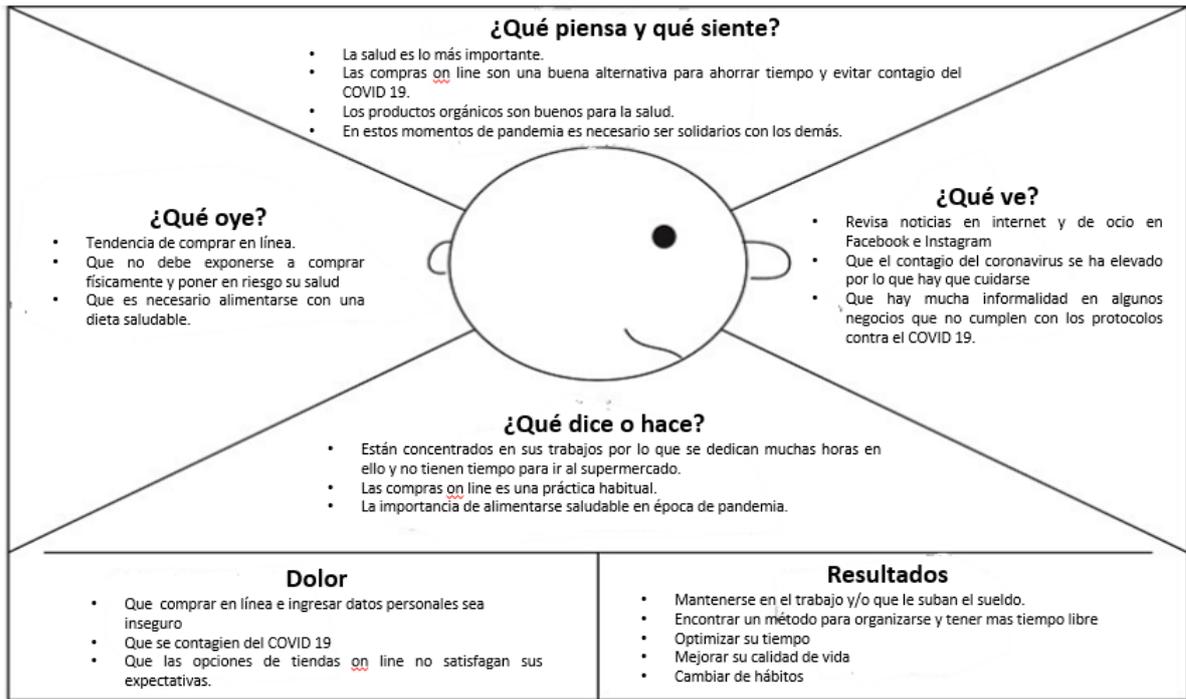


Ilustración 11 Mapa de empatía, por elaboración propia

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

- **Hipótesis cliente-problema:** No pueden tener acceso a todos los productos orgánicos y naturales en un solo lugar directo desde los productores.
- **Criterio de éxito:** De las 20 personas entrevistadas, la mitad más uno (11/20) debe aseverar que existe el problema.

Tabla 4 Ficha técnica de entrevista

Tipo de estudio:	“Cualitativa”
Técnica:	“Entrevistas a profundidad”
Instrumento:	“Guión para entrevista”
Muestreo:	“De juicio. No probabilístico”
Diseño:	“Cuestionario de preguntas”
Tipo de pregunta:	“Preguntas abiertas”
Universo:	Mujeres de 50 a 69 años que viven los distritos de Lima Moderna y Lima Centro, del nivel socioeconómico A,B y C que compran en línea y buscan tener una vida saludable.
Muestra:	20 personas con el perfil del segmento de clientes.
Ámbito de Aplicación:	Lima Metropolitana.
Fecha de investigación:	Octubre, 2020

Nota. Elaboración propia

Entrevista a profundidad:

Buenos días, soy alumno(a) de la Universidad Peruanas de Ciencias Aplicadas. En esta ocasión, estamos reunidos con la finalidad de realizarle una entrevista para fines académicos. Por lo tanto, puede expresarse libremente y le agradezco de antemano por su aporte.

Cuestionario de pregunta

PREGUNTA 1: Cuéntanos sobre tu interés en la vida saludable que llevas y sobre los productos orgánicos, ¿Cómo nació ese interés?

PREGUNTA 2: Cuéntanos sobre las dificultades o problemas que enfrentaste al obtener tus productos orgánicos.

PREGUNTA 3: ¿Qué tan frecuente son esos problemas? Coméntame tu experiencia

PREGUNTA 4: ¿Qué medidas tomaste para resolver dicho problema?

PREGUNTA 5: ¿Qué fue lo que más te ha generado incomodidad?

PREGUNTA 6: ¿Qué empresas conoces que vendan productos orgánicos?

4.1.1. Value Proposition Canvas

Asimismo, de acuerdo con los resultados de la investigación y el mapa de empatía se presenta esta herramienta para unificar tanto el segmento de nuestro cliente con nuestra propuesta de valor.

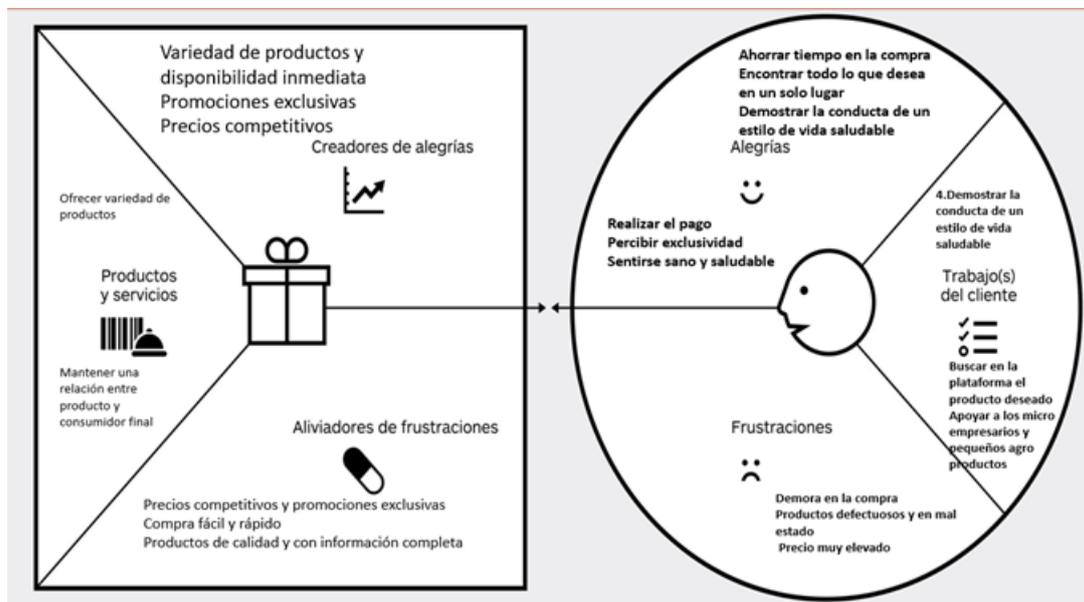


Ilustración 12 Value Proposition Canvas, por elaboración propia

- **Hipótesis solución:**

Marketplace accesible: Consiste en una plataforma con variedad de productos orgánicos y naturales directo de los productores.

Tabla 5 Ficha técnica de la metodología de investigación

Tipo de estudio:	Exploratoria Cuantitativa
Técnica:	Ratio de conversión > 8%
Muestreo:	Virtual online
Diseño:	Pitch MVP (Facebook)
Universo:	Mujeres de 50 a 69 años que viven los distritos de Lima Moderna y Lima Centro, del nivel socioeconómico A, B y C que compran en línea y buscan tener una vida saludable y prefieren servicios que les genere practicidad y accesibilidad.
Muestra	70 mujeres con el perfil de cliente del mercado disponible.
Ámbito:	Facebook
Fecha de investigación:	Octubre, 2020
Duración de la prueba:	3 días
Monto invertido:	60 soles

Nota. Elaboración propia

4.2 Resultados de la investigación

- **Validación de la hipótesis cliente-problema**

De las 20 mujeres entrevistadas a profundidad, 15 mujeres indicaron que consumen alimentos orgánicos y naturales tales como: lácteos, cacao, miel, harinas, frutos secos, aceites, endulzantes, frutas y vegetales. Además, afirmaron que realizan la compra una vez a la semana o al mes en supermercados saludables, tiendas naturistas, eco tiendas, tienda online, entre otros. Asimismo, indicaron que destinan un presupuesto de 100 a 350 soles para la compra de alimentos orgánicos y saludables. En relación a la experiencia de compra, afirmaron que destinan mucho tiempo para el proceso de compra, los precios son elevados, no existe un solo lugar donde vendan variedad de alimentos orgánicos y naturales. Además,

de una mala presentación del producto, incumplimiento en el tiempo de entrega por delivery y desconfianza de la procedencia orgánica.

En el Experiment board se grafica los resultados de la validación del problema. En tal sentido, 15 personas de 20 entrevistados afirmaron que existe el problema “no pueden tener acceso a todos los productos orgánicos y naturales en un solo lugar directo desde los productores”. Por lo tanto, el resultado es mayor al criterio de éxito (11/20) por eso, se debe perseverar con la hipótesis del problema.

 Experiment Board Nombre del Proyecto:		1	2	3	
Comienza aquí. Haz una lluvia de ideas con notas adhesivas y jálalas hacia la derecha para iniciar tu experimento. ¿Quién es tu cliente? Sé lo más específico posible. <small>Tiempo límite: 5 min</small> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">Mujeres de 50 a 69 del nivel socioeconómico A,B y C que compran en línea y buscan tener una vida saludable, que residen en los distritos de Lima Moderna y Lima Centro de Lima Metropolitana.</div>		Cliente	Persona que tienen una vida saludable.	Personas que no tengan tiempo para comparar precios y calidad.	
¿Cuál es el problema? Descríbelo desde la perspectiva de tu cliente. <small>Tiempo límite: 5 min</small> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">No pueden tener acceso a todos los productos orgánicos y naturales en un solo lugar directo desde los productores</div>		Problema	Les cuesta encontrar todo lo que necesitan en un solo lugar.	No encontrar productos de calidad a un costo apropiado	
Define la solución sólo luego de haber validado un problema que valga la pena resolver. <small>Tiempo límite: 5 min</small>		Solución		Marketplace con productos orgánicos y naturales directo de productores.	
Haz una lista de los supuestos que deben ser ciertos para que tu hipótesis sea cierta. <small>Tiempo límite: 10 min</small> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">Personas que no encuentren todos sus productos orgánicos y naturales en un solo lugar.</div>		Supuesto de Mayor Riesgo	Encontrar productos orgánicos y naturales en un solo lugar.	Encontrar productos orgánicos y naturales en un solo lugar.	
¿Necesitas ayuda? Utiliza las siguientes oraciones para ayudarte a construir tu experimento.		Método y Criterio de éxito	Exploración (11 / 20)	Pitch (> 20%)	
<small>Para elaborar una Hipótesis de Cliente/Problema:</small> Creo que <u>mi cliente</u> tiene un problema para <u>lograr este objetivo</u> .	<small>Para elaborar una Hipótesis de Problema/Solución:</small> Creo que <u>esta solución</u> resultará en <u>este resultado cuantificable</u> .	GET OUT OF THE BUILDING!			
<small>Para elaborar tus supuestos:</small> Para que <u>hipótesis</u> sea cierta, <u>supuesto</u> tiene que ser cierto.	<small>Para identificar tu Supuesto de Mayor Riesgo:</small> El supuesto sobre el cual tengo menos información y es clave para la viabilidad de mi hipótesis es...	Resultado y Decisión	Perseverar (15/20)	Perseverar (52.38%)	

Ilustración 13 Experiment Board, por elaboración propia

PISTA DE ATERRIZAJE DEL CLIENTE



Ilustración 14 Pista de aterrizaje, por elaboración propia

- **Validación de la hipótesis solución**

Para la validación de la hipótesis de solución se ha utilizado publicaciones pagadas en Facebook integrado con *Lading Page* y encuestas. A continuación, se detallan los resultados:

Resultado de Facebook con *Landing Page*: Para analizar la viabilidad del proyecto se recurrió a la creación de un *Landing Page* que se usaría como receptor del interés del público objetivo:



Ilustración 15 Landing Page de Origen Market, por elaboración propia

La publicidad del *Landing Page* se hizo mediante la red social de Facebook, con un presupuesto de S/ 60.00 durante 3 días, el cual tuvo como alcance 4,448. El 70% de las

personas fueron consideradas como clientes potenciales debido a que visitaron el *Landing Page* de la empresa.



Ilustración 16 Resultados de las visitas en la landing page. Fuente: Facebook

Asimismo, el negocio se centrará en Lima Moderna y Lima Centro debido a que fueron los que más interés mostraron en la publicidad.

Región	Alcance	Resultados	Coste por resultado	Importe gastado (PEN)	Clics en el enlace	CPC (Coste por clic en el enlace)	CTR (clics en el enlace %)
Lima Region	3328	29.00	1.46	42.44	83.00	0.51	2.06
Callao	1111	10.00	1.75	17.46	26.00	0.67	1.73
Pasco Region	7			0.10	1.00	0.10	14.29
Ancash Region	2			0.00			

Ilustración 17 Informe geográfico de las visitas en la landing page. Fuente Facebook

Al finalizar la publicidad se obtuvo una tasa de conversión del 10.09%, ya que, de los 103 visitas, 11 personas dejaron su correo porque están interesados en comprar los productos orgánicos y naturales a través del Marketplace. Por lo tanto, la tasa de conversión 10.09% es mayor al criterio mínimo del 20%, por eso, se persevera con la propuesta de solución.



Ilustración 18 Tasa de conversión de las visitas en la landing page. Fuente: Facebook

#	Submitted	Date/Time	Variant	Email
1	1 day ago	2020-02-11 05:02 UTC	A	justin10@gmail.com
2	1 day ago	2020-02-11 01:59 UTC	A	am@psu.edu.pe
3	1 day ago	2020-02-11 00:40 UTC	A	shia.bonilla.m@uach.pe
4	1 day ago	2020-02-10 23:49 UTC	A	sofubercia@gmail.com
5	1 day ago	2020-02-10 22:33 UTC	A	crisly_nena2@hotmail.com
6	1 day ago	2020-02-10 14:20 UTC	A	kariancho3@gmail.com
7	2 days ago	2020-02-10 02:52 UTC	A	machitanun@gmail.com
8	2 days ago	2020-02-10 02:31 UTC	A	machitanun@gmail.com
9	2 days ago	2020-02-10 02:30 UTC	A	machitanun@gmail.com
10	2 days ago	2020-02-10 01:17 UTC	A	bedoya2775@hotmail.com
11	3 days ago	2020-02-08 01:19 UTC	A	maria1956@gmail.com
12	3 days ago	2020-02-08 19:55 UTC	A	gortegapacheco@gmail.com
13	3 days ago	2020-02-08 16:54 UTC	A	horeyra47@gmail.com

Ilustración 19 Lista de personas interesadas en Origen Market. Fuente: Facebook

Asimismo, se definió que el público objetivo son mujeres profesionales de 50 a 65 años.

Resultado de la encuesta. – La encuesta fue realizada en un tamaño de muestra de 70 mujeres entre edades de 50 a 69 años que pertenecen al NSE A, B y C, de los distritos pertenecientes a Lima Moderna y Lima Centro.

Link:

https://docs.google.com/forms/d/1LSX8NrHjR12t6_cEaP8iYoSGjVdfNb5TQZBHb1f4qc0/edit#responses



Ilustración 20 Pregunta n° 1: ¿Consumes productos orgánicos?, por elaboración propia

De total de mujeres encuestadas, un 94.3% indica que consume productos orgánicos.

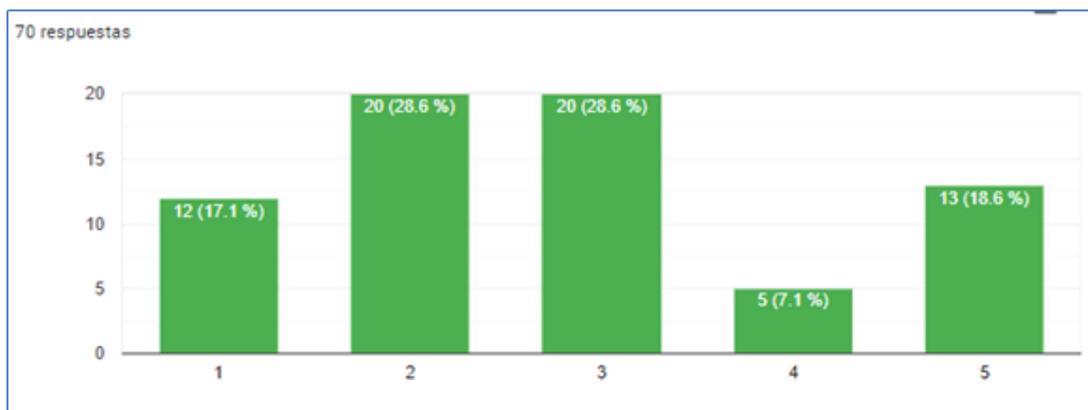


Ilustración 21 Pregunta n° 2: ¿Con qué frecuencia consumes productos orgánicos al mes?, por elaboración propia

De total de mujeres encuestas, un 28.6% consume los productos orgánicos con una frecuencia de 20 veces al mes.

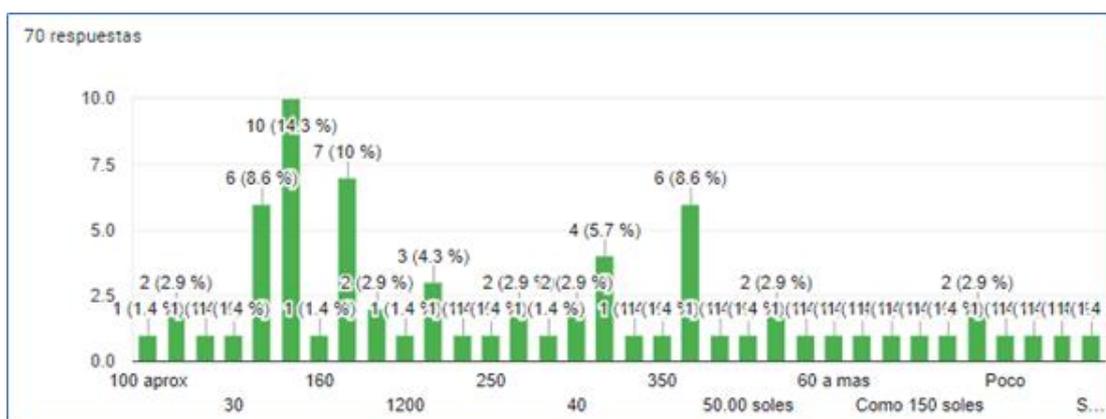


Ilustración 22 Pregunta n° 3: ¿Cuánto es tu presupuesto mensual para la compra de tus productos orgánicos?, por elaboración propia

Del total de mujeres encuestadas, un 14.3% destina 160 soles en promedio como presupuesto mensual para la compra de productos orgánicos.

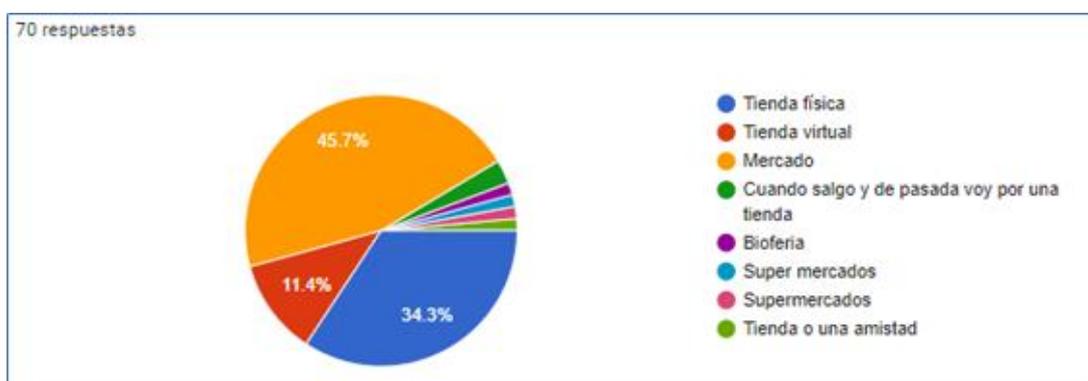


Ilustración 23 Pregunta n° 4: ¿Usualmente donde compras estos productos orgánicos?, por elaboración propia

Del total mujeres encuestadas, prefieren comprar los productos orgánicos en mercado (45.7%), en tienda física (34.3%) y en tienda virtual (11.4%) respectivamente.

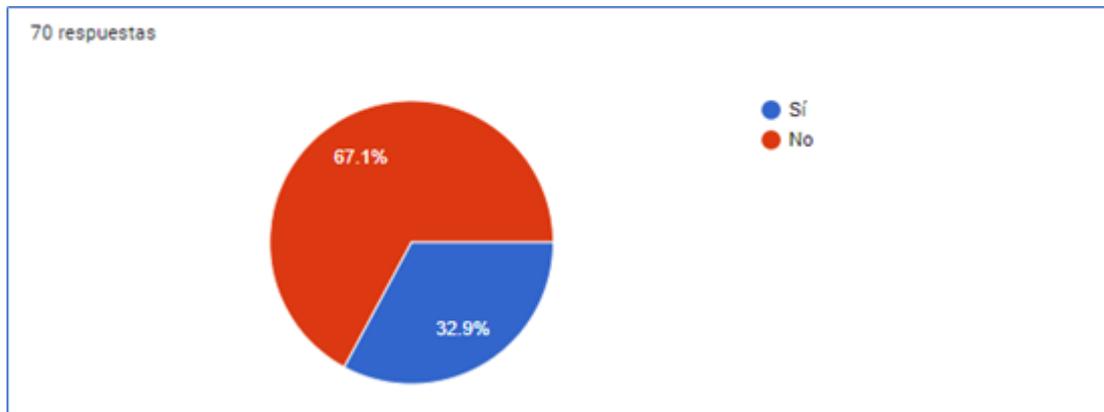


Ilustración 24 Pregunta n° 5: ¿Has tenido dificultad para adquirir los productos orgánicos?, por elaboración propia

Del total mujeres encuestadas, un 67.1% indicaron que no han tenido dificultad para adquirir los productos orgánicos.

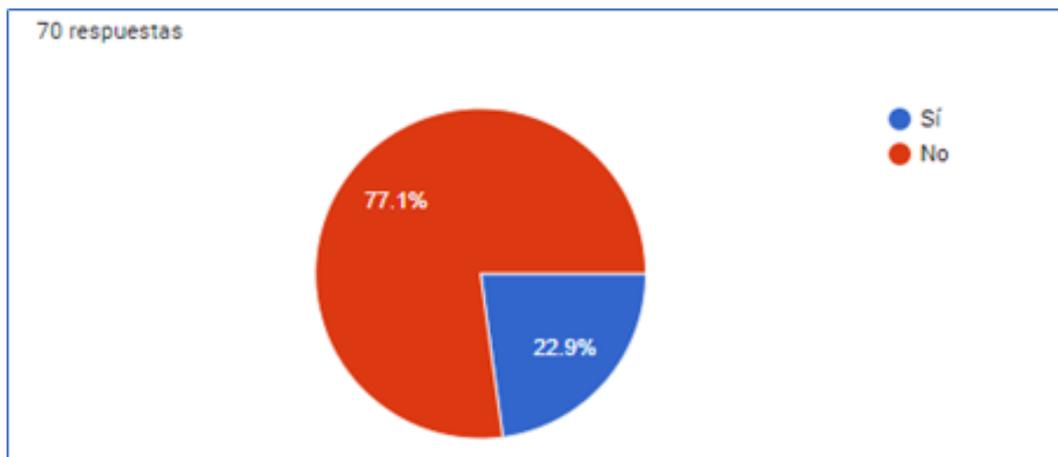


Ilustración 25 Pregunta n° 6: ¿Has comprado productos orgánicos en una tienda virtual?, por elaboración propia

Del total mujeres encuestadas, un 77.1% refieren que no han comprado productos orgánicos en una tienda virtual.

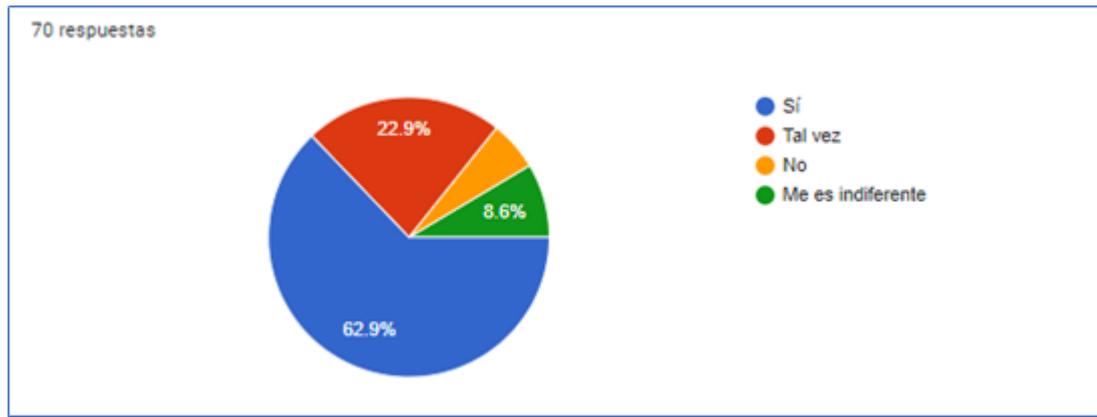


Ilustración 26 Pregunta n° 7: ¿Comprarías en una tienda virtual estos productos que brindan apoyo sostenible a los agricultores?, por elaboración propia

Del total mujeres encuestadas, un 62.9% refieren que si comprarán en una tienda virtual los productos orgánicos que brindan apoyo sostenible a los agricultores.

4.3 Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

De acuerdo, a la investigación en fuentes secundarias sustentado en el estudio “Perspectivas y tendencias del consumo de alimentos en Latinoamérica” realizado por Ipsos indica que los consumidores latinoamericanos prefieren alimentos naturales y orgánicos con los siguientes atributos:

- Un 52% prefieren “sin ingredientes artificiales”, un 44% prefieren procedencia “100% natural” y un 43% desea que tenga propiedades “saludables.” (Ipsos, p. 4, 2018).
- Los peruanos de 18 a 70 años que participaron en el estudio consideran que llevar una vida saludable es comer bien, hacer deporte y verse bien. En tal sentido, un 60% “se preocupa más por su alimentación”, un 55% “se preocupa más por su imagen personal” y un 32% “hace ejercicio o deporte.” (Ipsos, p. 20, 2018).
- En relación a actitudes hacia la compra y consumo de alimentos, un 98% de las amas de casas peruanas afirmaron “es importante consumir productos buenos para la salud”, un 96% revisa “la fecha de vencimiento antes de comprar” y 87% se fija “en la información nutricional de lo que compra.” (Ipsos, p.25, Ipsos).

Por otro lado, las conclusiones de la investigación cualitativa y cuantitativa desarrollada a través de entrevistas a profundidad, publicación en Facebook con *Landing page* y encuestas en el segmento de clientes, son los siguientes:

- Del total 20 personas entrevistadas, 15 personas indicaron que consumen alimentos orgánicos y naturales. Asimismo, mencionaron que realizan la compra de estos alimentos, una vez a la semana o al mes en supermercados saludables, tiendas naturistas, eco tiendas y tienda online. Para lo cual, destinan un presupuesto de S/ 100 a S/ 350 soles y la experiencia de compra que desearía obtener es ahorrar tiempo en el proceso de compra, encontrar en un solo lugar variedad de alimentos orgánicos y naturales a un precio accesible, garantía de procedencia orgánica y cumplimiento en el plazo de entrega del delivery.
- Con la publicación de Facebook y *Landing page*, en la cual, se comunicó la propuesta de valor del producto y servicio, se consiguió una tasa de conversión 10.09% que representa a los clientes interesados en los productos y servicios de Origen Market.
- Los resultados de la encuesta indican que un 94.3% si consume productos orgánicos, un 28.6% consume con una frecuencia de 20 veces al mes. Además, prefieren comprar a través de tiendas físicas y virtuales.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Planteamiento de objetivos de marketing

Los objetivos de marketing de Origen Market están desarrollados en base al criterio del método SMART, lo cual, indica que debe ser específico, medible, relevante y alcanzable en un plazo de tiempo.

Objetivo estratégico:

Lograr el 10% de participación del mercado saludable con la venta anual de productos orgánicos, a través de la plataforma digital en un plazo de 3 años.

Objetivos de marketing:

- Suscribir 100 proveedores en el Marketplace el primer año, y alcanzar un 50% de crecimiento en el segundo año y un 60% en el tercer año.
- Atender al 3% del público objetivo en el primer año.
- Alcanzar un 8% de crecimiento en la venta de productos en el segundo año y un 10% en el tercer año.
- Conseguir 70% de leads con publicidad en las redes sociales y 30% de leads con publicidad en Google Ad del primer al tercer año.

5.2 Mercado objetivo

Origen Market tiene como mercado objetivo a mujeres que se encuentran en edades entre 50 y 69 años, cuyo nivel socioeconómico es A, B y C. El Marketplace se dirige a este público, ya que tienen la posibilidad económica de adquirir estos productos orgánicos. Asimismo, se enfoca en este segmento porque se ha encontrado la necesidad de consumir productos orgánicos para el cuidado de la salud.

5.2.1 Tamaño de mercado total

El mercado total es aquel al que pertenecen las personas que definimos como mercado objetivo, aquellos clientes potenciales que necesitan o podrían necesitar el producto que ofrecemos. Para calcular el tamaño total del mercado al que nos dirigimos, se utilizará información brindada por instituciones y asociaciones peruanas, cuyo estudio de mercado e investigaciones nos facilita la obtención del cálculo de este.

Actualmente, de acuerdo con la información brindada por el INEI (2020), hay en Lima Metropolitana una estimación total de 5'453,242 mujeres, es decir, en Lima las mujeres representan el 51% de la población. Asimismo, para la presente investigación se tiene en cuenta el porcentaje de las personas que acceden a internet y compran en línea. De acuerdo con DATUM (2019), el 49% de las personas que acceden a internet compran vía on line, donde el 23% reconoce haber comprado de esa manera, y el 26% compra on line sin saber que lo hace. Además, se tiene en cuenta como mercado potencial a aquellas personas que tienen un estilo de vida saludable. Según Ipsos (2019), el 88% de limeños consumen productos saludables.



Ilustración 27 Encuesta a 800 entrevistados sobre métodos de compra. Fuente: IPSOS (2019)

Tabla 6 Cálculo del mercado total

Fuente	Característica	Datos	Resultado
INEI (2020)	Mujeres en Lima	51%	5,453,242
IPSOS (2019)	Personas con estilo de vida saludable	88%	4,798,853
DATUM (2019)	Personas que compran on line	49%	2,351,438

Nota. Elaboración propia

Se obtiene como resultado un mercado total de 2'351,438 de mujeres en Lima Metropolitana que optan por una vida saludable y que compran los productos vía on line.

5.2.2 Tamaño de mercado disponible

El mercado disponible de Origen Market es el conjunto de mujeres que tienen la necesidad de adquirir los productos que se ofrecen en la plataforma en línea y que pertenezcan al nivel socioeconómico A, B y C, cuyas edades varían entre 50 y 69 años. Para ello, se utilizará información de la Asociación Peruana de Empresas de Estudio de Mercado (APEIM, 2020),

donde indica que el NSE A representa 5.1% de la población de Lima Metropolitana y el NSE B representa el 22.8%. Para ello, se multiplicará el dato obtenido del mercado total por los indicadores de NSE A, B y C con el indicador de las personas en edades mencionadas en Lima Metropolitana.



Ilustración 28 Distribución de hogares en Lima Metropolitana. Fuente: APEIM (2020)

Tabla 7 Cálculo del mercado disponible

Fuente	Característica	Datos	Resultado
MERCADO TOTAL			2,351,438
APEIM (2019)	Nivel Socioeconómico A, B y C	72.2%	1,697,738
INEI (2020)	Personas en edades de 50 a 69 años	15.72%	266,804

Nota. Elaboración propia

Por tanto, se obtiene un resultado de 266,804 personas que pertenecen al mercado disponible, mujeres que pertenecen al NSE A, B y C, en edades entre 50 y 69 años que tienen la necesidad de adquirir las distintas categorías de productos.

5.2.3 Tamaño de mercado operativo

El mercado operativo consta de las personas con las características ya descritas en el mercado objetivo. Para el cálculo del target, se utilizará la información brindada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la recolección de las encuestas realizadas por el equipo de trabajo y el porcentaje de participación de los distritos de Lima Moderna (Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo) y distritos de Lima Centro (Lima Cercado, Breña, Rímac, La Victoria, San Luis).

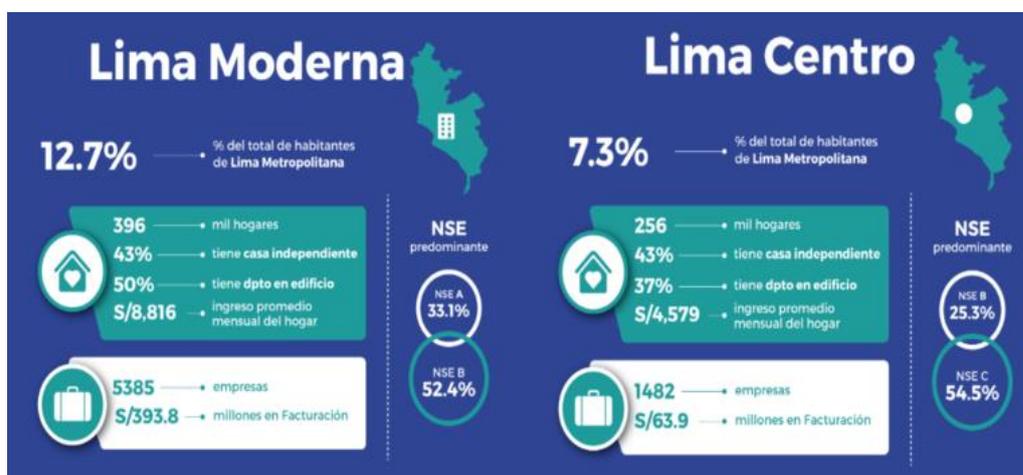


Ilustración 29 Mercado objetivo. Fuente: Ipsos (2018)

Para ello, se utilizará la interrogativa de la encuesta si está dispuesto a adquirir este nuevo producto. La encuesta fue realizada a 70 personas que pertenecen al segmento descrito como público objetivo. Esta pregunta filtro permite al proyecto de investigación conocer si el público al que se dirige Origen Market está dispuesto a adquirir los productos orgánicos, y el apoyo que se brindará a los agricultores y a sus negocios. De acuerdo con el resultado obtenido, el 62.90% de los encuestados responde que sí está dispuesto a brindar el apoyo adquiriendo los productos orgánicos peruanos.

Tabla 8 Distribución porcentual de personas encuestadas referentes si están dispuestos a adquirir un nuevo producto.

¿Compraría en una tienda virtual estos productos que brinda apoyo sostenible a los agricultores?		
Sí	62.90%	44
Tal vez	22.90%	16
Me es indiferente	8.60%	6
No	5.70%	4
TOTAL	100.00%	70

Nota. Elaboración propia

Por tanto, el mercado operativo son aquellas mujeres entre 50 y 69 años, cuyas características pertenecen al NSE A, B y C y pertenezcan a los distritos de Lima Moderna y Lima Centro. Estas personas necesitan y tienen el poder adquisitivo para la compra de los productos orgánicos. El resultado del mercado operativo al que se dirige es de 33,564 mujeres.

Tabla 9 Cálculo del mercado operativo

Fuente	Característica	Datos	Resultado
MERCADO DISPONIBLE			266,804
Ipsos (2018)	Distritos de Lima Moderna (Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo) Lima Centro (Lima, Breña, Rimac, La Victoria, San Luis)	20.00%	53,361
Encuesta (2020)	¿Comprarías en una tienda virtual estos productos que brinda apoyo sostenible a los agricultores?	62.9%	33,564

Nota. Elaboración propia

5.2.4 Potencial de crecimiento del mercado

Para definir el potencial de crecimiento del mercado se analiza la tendencia de alimentación saludable, la proyección de crecimiento del comercio online y sector de alimentos en el Perú.

Tendencia de alimentación saludable

Según Ipsos en el estudio “Alimentación y vida saludable en Lima” realizado en el 2019, un 88% de peruanos prefieren un “estilo de vida saludable” y “tener una buena alimentación”. Asimismo, un 49% de encuestados indican que prefieren consumir verduras y un 34% consumir frutas para mantener una alimentación saludable (Ipsos, 2019).

Cabe mencionar, respecto a la tendencia de las bebidas saludables, el jefe de marketing de Naturale, Álvaro Vargas Riviera refiere que el 14% de consumidores de Perú consumen bebidas saludables y un 54% de hogares prefieren productos saludables. Además, las

proyecciones a futuro son 8 de cada 10 hogares estarán más informados de lo que consumen, por ello, buscarán nuevas propuestas de productos más saludables (Gil, 2019).

Proyección de crecimiento del comercio online

Según la Cámara de Comercio Electrónico (Capece) en el 2018, el e-commerce facturó S/ 11,500 millones, lo cual, representó un aporte de 5.75% al PBI del país. Además, el ticket de compra mensual promedio fue de US \$120 a 150 dólares (Gestión, 2019).

Por otro lado, el gerente general de Pago Efectivo, Juan Fernando Villena refiere que el comercio digital en el 2020 ha alcanzado un crecimiento con picos superiores al 100%, como consecuencia del distanciamiento social por el COVID-19 (Salas, 2020).

Proyección de crecimiento del sector alimentos

El ministro de Producción Pedro Olaechea señaló que la industria de alimentos creció un 8.8% en el 2017 igual al año anterior (Gestión, 2017). En el 2018, el sector creció un 17% según indicó el ministro de la Producción Raúl Pérez Reyes (Gestión, 2019).

5.3 Estrategias de marketing

5.3.1 Segmentación

La empresa utilizará la estrategia de segmentación concentrada porque su propósito es atender un segmento de mercado con necesidades específicas. Asimismo, para determinar el perfil del segmento de clientes, se realizará el análisis con las siguientes variables:

Variable geográfica. – Residen en los distritos de Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo, San Luis, Lima, La Victoria y Breña.

Variable Demográfica. – Mujeres de 50 a 69 años, profesionales y empresarias que trabajan como dependiente e independiente pertenecen al nivel socioeconómico A, B y C con ingreso mensual en promedio por familia es S/ 7,000 a S/ 13,000 soles y destinan un presupuesto promedio mensual de S/ 1,500 soles para los gastos en alimentos (APEIM, 2018, P. 46).

Variable Psicográfica. – Según el estudio “Los seis estilos de vida” por Arellano marketing, las mujeres con estilo de vida sofisticada cuidan su apariencia, son innovadoras, siguen

tendencias, prefieren consumir productos saludables y les atrae canales de compra y comunicación modernos (...) Y las mujeres con estilo de vida Moderna son innovadoras, buscan estar a la moda, practican deporte y se preocupan por llevar un estilo de vida saludable (Arellano, s.f.).

Variable conductual. – Son compradoras que exigen calidad y valoran la experiencia en el uso del producto y servicio. Asimismo, prefieren comprar alimentos precocidos, productos de cuidado personal y que aporte beneficios para el bienestar de su salud. Además, buscan ahorrar tiempo en el proceso de compra y uso del producto, por ello, prefieren canal online y servicio delivery (Martínez, 2016).

5.3.2 Posicionamiento

Para el lanzamiento del Marketplace de productos orgánicos de la empresa Origen Market se utilizará la estrategia de posicionamiento “precio y calidad” porque se buscará posicionar el Marketplace y productos ofreciendo al cliente la experiencia de “bienestar y ahorro de tiempo”, ya que al ofertar una variedad de productos orgánicos procedentes de agricultura ecológica se contribuye con cuidado de la salud y el medio ambiente. Asimismo, el cliente ahorra tiempo porque tendrá a su disposición una variedad de productos orgánicos a precio accesible directo del productor, y a través de Marketplace realizar la compra, pago y recibir el pedido en su domicilio.

5.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix

5.4.1 Estrategia de producto y servicio

La empresa Origen Market desarrolla la estrategia de “*diferenciación de producto y servicio*” porque se orienta a satisfacer las necesidades exclusivas de un segmento de mercado con gusto y preferencias específicas. En tal sentido, los beneficios del producto y servicio se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 10 Cuadro de beneficios del producto y servicio

Beneficios para el consumidor	
Beneficios del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Ingredientes procedentes de cultivo limpio, sin químico, pesticidas y fertilizantes.

	<ul style="list-style-type: none"> • Producto 100% natural sin saborizantes, colorantes y preservante artificial. • Alimentos orgánicos que contienen valores más altos de antioxidante, vitaminas, minerales, proteínas que protege la salud del consumidor. • Productos con certificación orgánico y ecológico que garantiza la calidad de cultivo y producción libre de pesticidas y químicos que contribuye al cuidado ambiental.
Beneficios del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de productos orgánicos en solo punto de venta online. • Facilidad para el cliente en el proceso de compra, pedido y pago a través del Marketplace. • Promoción de servicio delivery gratuito en la primera compra.

Nota. Elaboración propia

Beneficios del servicio para el cliente corporativo	
COMISIÓN 12% de la venta	Incluye: <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a la plataforma. • Sesión fotográfica. • Exhibición y venta del catálogo de productos en la tienda online del Marketplace. • Pasarela de pago multitarjeta con certificado de seguridad SSL. • Transporte de los productos desde la agencia de acopio hasta el almacén y gestión del inventario. • Distribución de los pedidos por delivery en el domicilio del cliente.

5.4.2 Diseño de producto y servicios

Los productos que se venderán a través del Marketplace Origen Market tendrán las siguientes características:

Tabla 11 Diseño de producto

Línea de producto:	Alimentos orgánicos y naturales para el bienestar de la salud.
Categoría de producto:	Café & cacao, Harina, pastas & Fideos, snack, endulzantes, aceite, vinagres y condimentos, zumo y bebidas, lácteos y derivados, hierbas e infusiones, legumbres y granos.
Marca logotipo:	
Descripción de la categoría del portafolio de productos:	
<p>Café. - Alimento con alto nivel de antioxidante, desintoxica el cuerpo y favorece la digestión. Esta categoría consta de los siguientes productos: café orgánico tostado molido y gourmet expreso molido fino de 500g.</p>	
<p>Cacao. – Alimento con mayor contenido de antioxidantes, magnesio y flavonoides. Esta categoría consta de los siguientes productos: Chocolate para taza 100% cacao de 90 g, Chocolate bitter 60% de 50g, Cacao Maccao de 165g, Chocolate de cacao en granos de 500g, Manteca de cacao de 1kg. y Jalea de mucílago de cacao 250g.</p>	
<p>Harina, pastas & Fideos. -Considerado como superalimento por su alto contenido en proteínas, libre de gluten. Esta categoría consta de los siguientes productos: soya cruda de 400g, kiwicha de 1 kg, cereales andinos instantáneos de 500 gramos y harina de plátano de 1kg.</p>	

Snack. - Alimento con alto contenido en proteínas, libre de colesterol y azúcar añadida. Esta categoría consta de los siguientes productos: Granola integral de 400g, aguaymanto deshidratado de 1kg, hojuelas de papas nativas de 50g y chifles de 1kg.

Endulzantes - Alimento con mayor contenido de antioxidantes, antibacteriano que refuerza el sistema inmune y libre de azúcar añadida. Esta categoría consta de los siguientes productos: Miel de abeja y miel con tocosh de 600g y 1kg.

Aceite, vinagres y condimentos. - Alimento que posee antioxidante, posee acción antiinflamatoria y humecta la piel. Esta categoría consta de los siguientes productos: aceite de oliva extra virgen y aceite de coco.

Zumo y bebidas. - Alimento con mayor contenido de antioxidantes, que refuerza el sistema inmune, libre de colorantes y saborizantes artificiales. Esta categoría consta de los siguientes productos: zumo de arándano y zumo de aguaymanto de 300ml.

Lácteos y derivados. - Alimentos que aportan muchos nutrientes como la proteína, calcio, aminoácidos, magnesio, potasio y fósforo. Estos alimentos son libres de colorantes y saborizantes. En esta categoría están los quesos andinos, mozzarella, fundido de 1 kilo, asimismo, el yogurt natural de 1 litro y la mantequilla de 200 gramos.

Hierbas e infusiones. - Contienen antioxidantes que alivian problemas cardíacos, asimismo, brindan propiedades estimulantes y diuréticas que ayudan a aumentar el metabolismo y eliminar las toxinas. En esta categoría está el té negro de 1 kilo y el orégano orgánico 250 gramos.

<p>Legumbres y granos. - Ayuda a reducir enfermedades como el colesterol y problemas cardiovasculares, así como reduce el azúcar en la sangre y aporta antioxidantes. En esta categoría está la quinua orgánica.</p>	
<p>Envase y empaque</p>	<p>Los productos vienen en envases de vidrio reusable, doypack laminado y polipropileno libre de bisfenol, que son materiales amigables con el medio ambiente. Además, tiene un diseño funcional con sistema de apertura y cierre abre fácil, y tapa rosca.</p> <p>Los empaques están diseñados de cartón y cartulina kraft, y son materiales reciclados.</p>
<p>Etiqueta</p>	<p>Lleva la información de los valores nutricionales, beneficios, proceso de fabricación, fecha de elaboración y vencimiento, código de barra, peso y certificación de alimento orgánico o natural.</p>

Nota. Elaboración propia

- **Diseño del servicio.** – Contará con las siguientes características:

Línea de servicio:	<ul style="list-style-type: none"> - Comisión por la venta de cada producto. - Paquetes de suscripción en Marketplace.
Categoría de producto:	<ul style="list-style-type: none"> - Registro en el Marketplace. - Paquete plata, paquete oro y paquete diamante.
Marca logotipo:	
Descripción del diseño de Marketplace Origen Market:	
<p>Registro de proveedores de productos orgánicos. – Por la comisión por la venta de los productos, la asistente de marketing genera el acceso de usuario y contraseña al productor con el ingreso de los datos del negocio en el registro del formulario del Marketplace. Además, ingresa la información de los productos tales como: fotografía, logotipo, precio, stock, características y beneficios del producto. Asimismo, pueden contratar cualquier paquete adicional para un servicio especializado.</p>	

Interfaz del Marketplace. - La plataforma tendrá un diseño funcional y dinámico de fácil uso para el usuario. Por ello, el cliente al ingresar al Marketplace tendrá acceso a la información de la empresa, tienda online, marcas afiliadas, ofertas, promociones, nutrición y contacto.



Categoría de productos. – El cliente al ingresar al botón “tienda online” tendrá acceso a la categoría de productos para ingresar al catálogo de productos y carrito de compra.



Pedido y pago. – El cliente al dar clic en el producto podrá seleccionar la cantidad, y precio para agregar al carrito de compra y confirmar el pago.



Confirmar el pedido por delivery. - El cliente al dar clic en la opción pago, ingresa al registro de usuario para llenar en el formulario de despacho sus datos: nombre de destinatario, correo electrónico, departamento, provincia, distrito, dirección y referencia de ubicación. En cuanto, el cliente confirme el pago, recibe en su correo la confirmación de su pedido indicando la fecha y hora de la entrega del producto en su domicilio. Asimismo, el distribuidor recibe la solicitud del pedido en su correo.

Origen Market
De los agricultores a tus manos

INICIO ▾ TIENDA ONLINE ▾ OFERTAS Y PROMOCIONES ▾ MARCAS AFILIADAS ▾ NUTRICIÓN ▾ CONTACTO ▾

Por favor ingrese los datos de despacho para continuar

Nombre de destinatario (*) Correo Electrónico (*)

Departamento (*)
Selecciona un departamento ▾

Provincia (*)
Selecciona una provincia ▾

Distrito (*)
Selecciona un distrito ▾

Dirección (*)
Ej: Calle, Pasaje, Avenida, etc.

Número (*) Depto/Otro
Ej: Depto 1001, Block 1, etc.

Referencias de ubicación
Ej: al lado de algún supermercado, nombre de villa, etc.

Costo de despacho:
\$0

RESUMEN DEL CARRO

	Noglut Cereal Con flakes sin Gluten 2 unidades	\$/ 31,00
	La casa marimiel Harina de chia 2 unidades	\$/ 23,00
SUBTOTAL		\$/ 54,00
DESPACHO		PENDIENTE
TOTAL		\$/ 54,00

El proceso está protegido por una conexión SSL segura

Entrega del pedido en el domicilio del cliente: Cuando el pedido esté listo para el despacho, el asistente de ventas coordina con el servicio de reparto Nirex para que recoja el pedido en el almacén de Origen Market y entregue al cliente final dando conformidad con la firma del comprobante de pago.

Calificación del servicio de atención al cliente: El Marketplace tendrá un formulario con encuestas para medir la satisfacción del cliente, en el cual, el cliente calificará el servicio de delivery y calidad del producto.

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

Para definir la estrategia de precios se realiza el análisis de costos y precios de mercado.

- Costo. - Los productores de los alimentos orgánicos que se comercializaran en el Marketplace Origen Market pagarán una comisión por cada transacción que se realice en la plataforma. De acuerdo, a la investigación se sabe que el Marketplace Amazon y Linio

cobran una comisión entre 10% a 20% por la venta de alimentos. Además, el Marketplace Lineo cobra 30 soles mensuales por la exhibición de los productos en su plataforma.

En función al análisis realizado del costo, la empresa Origen Market determina cobrar una comisión de 12% por cada transacción a los productores. Asimismo, pueden adquirir un plan de suscripción por un servicio *premium*.

- Precios de mercado. – Origen Market, en el mercado local, compite con las siguientes plataformas que son competencias directas en el sector de alimentos, tales como: Limaorganica.pe, mercadillo.pe, florayfauna.pe, ecotienda.pe, cambiatunutrición.com.pe.

Tabla 12 Precios del mercado

Categoría de producto	Precio promedio	Competencia Directa
Café de 200g a 250g	De 25.00 a 30.00 soles	Limaorganica.pe
	De 15.00 a 20.00 soles	cambiatunutrición.com.pe.
Cacao de 200g a 500g	De 16.00 a 40.00 soles	florayfauna.pe
	De 15.00 a 38.00 soles	cambiatunutrición.com.pe.
Harina, pastas & Fideos de 1kg	De 18.00 a 26.00 soles	ecotienda.pe
	De 20.00 a 38.00 soles	mercadillo.pe
Snack de 250g	De 19.00 a 25.00 soles	florayfauna.pe
	De 13.00 a 21.00 soles	cambiatunutrición.com.pe.

Endulzantes de 600ml a 1lt.	De 32.00 a 50.00 soles	florayfauna.pe
	De 30.00 a 45.00 soles	mercadillo.pe
Aceite, vinagre y condimentos de 500 ml a 1 lt.	De 35.00 a 55.00 soles	Limaorganica.pe
	De 27.50 a 46.00 soles	cambiatunutrición.com.pe.
Zumos y bebidas de 300 ml a 1 lt.	De 11.00 a 26.00 soles	florayfauna.pe
	De 9.00 a 24.00 soles	ecotienda.pe
Lácteos y derivados de 1 litro	De 9.00 a 10.00 soles	florayfauna.pe
	De 9.00 a 10.00 soles	cambiatunutrición.com.pe.
Hierbas e infusiones 60g	De 6.00 a 15.00 soles	ecotienda.pe
	De 8.00 a 10.00 soles	florayfauna.pe
Legumbres y granos de 1 kilo	De 50.00 a 56.00 soles	florayfauna.pe
	De 27.00 a 30.00 soles	cambiatunutrición.com.pe.

Nota. Elaboración propia

Después de analizar el costo y precio de mercado se define la estrategia de precios y la fijación de precios.

Estrategia de precios: La empresa ha decidido ingresar al mercado con la estrategia de precios de alineación para captar rápidamente a clientes nuevos y generar alto volumen en

ventas, ya que se ofrece productos de alta calidad con precios similares a la competencia. Asimismo, los precios establecidos generan una ganancia alta al productor porque evitará pagar a demasiados intermediarios y ahora tendrá un solo canal para llegar al cliente. Además, permitirá que los nuevos clientes asocien calidad con precio.

Fijación de precios de productos orgánicos: Se fija los siguientes precios para los productos orgánicos en base a la investigación de precio del mercado incluido el 12% de comisión, sin incluir IGV

Tabla 13 Precio unitario de productos

Categoría de producto	Peso	Precio unitario incluido 12% de comisión
Café & Cacao		
Café		
Café orgánico tostado molido	500 gramos	28.00
Café gourmet expreso molido fino	500 gramos	50.00
Cacao		
Chocolate para taza 100% cacao	90 gramos	15.00
Chocolate bitter 60%	50 gramos	16.00
Cacao Maccao	165 gramos	20.00
Chocolate de cacao en granos	500 gramos	28.00
Manteca de Cacao	1 kilo	32.00
Jalea de mucilago de cacao	250 gramos	15.00
Harina, pastas & Fideos		
Harina de maca	500 gramos	35.00
Harina de plátano	1 kilo	20.00
Snacks		
Granola integral	400 gramos	25.00
Aguaymanto deshidratado	1 kilo	30.00
Hojuelas de papas nativas	50 gramos	5.00
Chifles	1 kilo	35.00
Endulzantes		
Miel de abeja	1 kilo	40.00
Miel con tocosh	600 gramos	38.00
Aceite, vinagres y condimentos		
Aceite de oliva	1 litro	42.00
Aceite de coco	250 gramos	50.00
Zumo y bebidas		
Zumo de arándanos	300 ml	15.00

zumo de aguaymanto	300 ml	15.00
Lácteos y derivados		
Queso andino	1 kilo	40.00
Queso Mozzarella	1 kilo	42.00
Queso Fundido	1 kilo	42.00
Yogurt Natural	1 litro	10.00
Mantequilla	200 gramos	8.00
Hierbas e infusiones		
Té negro	1 kilo	12.00
Orégano orgánico	250 gramos	3.00
Legumbres y granos		
Quinoa orgánica	1 kilo	15.00
Soya cruda	400 gramos	10.00
Kiwicha	1 kilo	10.00

Nota. Elaboración propia

Precio de servicio adicional. –Los paquetes de servicio por el uso del Marketplace dirigido a los proveedores se detalla a continuación:

Tabla 14 Paquete de suscripción

PAQUETE
Paquete plata (S/150.00)
Paquete oro (S/250.00)
Paquete diamante (S/350.00)

Nota. Elaboración propia

5.4.4 Estrategia comunicacional

La empresa desarrolla la estrategia comunicacional “marketing directo, promoción y relaciones públicas” para el lanzamiento y mantenimiento de las campañas de publicidad:

Tabla 15 Estrategia comunicacional de marketing directo, promoción y relaciones públicas

Estrategia	Medios/ servicios	Acciones de marketing
Marketing directo	Posicionamiento SEM del marketplace	Se desarrollará campañas de posicionamiento para ubicar en el primer lugar del buscador google el Marketplace Original Market.
	Google Ad- display	Se realizará campañas de promociones de productos orgánicos mediante Google Ad y display para que los anuncios generen tráfico hacia el Marketplace para concretar la venta.
	Facebook e Instagram	Se desarrollará campañas de branding para posicionar la marca, para comunicar los beneficios de los productos orgánicos, interactuar con los clientes para generar tráfico de potenciales clientes hacia el marketplace Original Market para concretar la venta. También, publicaran video de recetas y consejos de los beneficios del producto para salud.
	E -mailing por correo	Se realizará campañas de publicidad online a través de e-mailing por correo con anuncios dirigidos a los productores y distribuidores de productos orgánicos comunicando la propuesta de valor del servicio de los planes de suscripción del marketplace Original Market.
	LinkedIn	Se realizará campañas de responsabilidad social con temas relacionados al cuidado medio ambiental y comercio justo.
	Influencer	Se contará con el apoyo de un Influencer posicionado en alimentos naturales, orgánicos y saludables para que incentive el consumo y comunique los beneficios de los productos que se comercializan a través del marketplace Originan Market.
Promociones	Community manager	Se contratará un profesional para la administración, edición y análisis de los resultados de las publicaciones en las redes sociales.
	Merchandising	Cada pedido irá dentro de una de bolsa ecológica reusable con el logotipo, dirección web y redes sociales de la empresa.
Relaciones públicas	Envío de pedido gratis	Se realizará promociones del primer envío gratis por delivery
	Cámara Peruana de Comercio de Electrónico	Se participará en videoconferencias por Zoom y You Tube para difundir la responsabilidad social en temas de cuidado medioambiental, comercio justo, beneficios del e- commerce dirigido a los consumidores y clientes corporativos (proveedores de productos orgánicos) en eventos organizados por la Cámara Peruana de Comercio Electrónico.

Nota. Elaboración propia.

5.4.5 Estrategia de distribución

Origen Market realizará la distribución por canal directo al cliente final, con el fin de supervisar y garantizar que los productos cumplan con las condiciones pactadas de calidad y tiempo de entrega. Por lo mismo, se abastecerá de los productos de mayor demanda, por lo menos dos veces al mes, para tener en stock los productos a distribuir.

Una vez el cliente haya realizado la compra, Origen Market retira del almacén los productos solicitados, los empaqueta y los entrega a la empresa de servicio de reparto Nirex, quienes confirmarán la entrega del producto en la dirección de destino.

Asimismo, Origen Market implementa la estrategia de “distribución intensiva” ya que tiene planificado atender al segmento clientes del NSE A, B y C que residen en los distritos de Lima Moderna y Lima Centro de Lima Metropolitana.

5.5 Plan de ventas y proyecciones de la demanda

El plan de ventas de Origen Market, dentro de la etapa inicial, dependerá principalmente de las alianzas estratégicas que se tenga con los agros productores y emprendedores. En esta etapa se plantea conseguir la suscripción de alrededor de 100 productores, en el primer año, de la base de datos de Minagri y que cumplan con los procesos de pedido y tiempo de entrega establecidos por Origen Market, incluyendo la garantía y calidad de sus productos.

Para la proyección de la demanda, se evaluará por separado cada categoría de producto a fin de encontrar la demanda más precisa. Por lo mismo se analizará bajo cuatro variables: frecuencia de compra mensual, precio promedio, la pretensión de compra por cada categoría de producto y la estacionalidad de los productos.

Café & Cacao

- Frecuencia de compra: 1 a 4 veces por mes
- Precio promedio: 28 soles
- Pretensión de compra: De acuerdo con la encuesta realizada a nuestro público objetivo, este producto es uno de los más favoritos por lo que su participación de venta sería de 35.83%.

- Estacionalidad de producto: La demanda de este producto se incrementa en la época de invierno y en diciembre por la navidad en el que la pasta de chocolate es altamente consumida. Se espera tener un aumento de 60% en ventas en esas fechas.

Endulzantes

- Frecuencia de compra: 1 a 2 veces por mes
- Precio promedio: 45 soles
- Pretensión de compra: De acuerdo con la encuesta realizada a nuestro público objetivo, este producto es parcialmente consumido por lo que su participación de venta sería de 7.26%.
- Estacionalidad de producto: La demanda de este producto se mantiene estable todo el año, por lo que no existe estacionalidad en alguna temporada.

Snacks

- Frecuencia de compra: 1 a 4 veces por mes
- Precio promedio: 20 soles
- Pretensión de compra: De acuerdo con la encuesta realizada a nuestro público objetivo, este producto es parcialmente consumido por lo que su participación de venta sería de 5.81%.
- Estacionalidad de productos: La demanda de este producto se mantiene estable todo el año, por lo que no existe estacionalidad en alguna temporada.

Aceites, vinagre y condimentos

- Frecuencia de compra :1 vez por mes
- Precio promedio: 42 soles
- Pretensión de compra: De acuerdo con la encuesta realizada a nuestro público objetivo, este producto es uno de los más favoritos por lo que su participación de venta sería de 14.52%.
- Estacionalidad de productos: La demanda de este producto se mantiene estable todo el año, por lo que no existe estacionalidad en alguna temporada

Zumos y bebidas

- Frecuencia de compra: 1 a 3 veces por mes
- Precio promedio: 15 soles

- Pretensión de compra: De acuerdo con la encuesta realizada a nuestro público objetivo, este producto es de los menos consumidos dentro de las opciones por lo que su participación de venta sería de 9.74%.
- Estacionalidad de productos: La demanda de este producto se incrementa en la época de verano. Se espera tener un aumento de 60% en ventas en esas fechas.

Lácteos y derivados

- Frecuencia de compra: 1 a 2 veces por mes
- Precio promedio: 40 soles
- Pretensión de compra: De acuerdo con la encuesta realizada a nuestro público objetivo, este producto es parcialmente consumido por lo que su participación de venta sería de 7.62%.
- Estacionalidad de productos: La demanda de este producto se incrementa en la época de fiestas navideñas y celebraciones de fin de año. Se espera tener un aumento de 60% en ventas en esas fechas.

Hierbas e Infusiones

- Frecuencia de compra: 1 a 2 veces por mes
- Precio promedio: 12 soles
- Pretensión de compra: De acuerdo con la encuesta realizada a nuestro público objetivo, este producto es de los menos consumidos dentro de las opciones por lo que su participación de venta sería de 9.08%.
- Estacionalidad de productos: La demanda de este producto se incrementa en la época de invierno. Se espera tener un aumento de 60% en ventas en esas fechas.

Legumbres y granos

- Frecuencia de compra: 1 a 2 veces por mes
- Precio promedio: 15 soles
- Pretensión de compra: De acuerdo con la encuesta realizada a nuestro público objetivo, este producto es de los menos consumidos dentro de las opciones por lo que su participación de venta sería de 5.81%.
- Estacionalidad de productos: La demanda de este producto se mantiene estable todo el año, por lo que no existe estacionalidad en alguna temporada.

Con todo el análisis desarrollado, se realizará la proyección de ventas teniendo en cuenta los objetivos trazados por Origen Market, como conseguir, en el primer año, aproximadamente el 3% de nuestro mercado operativo (33,564), es decir, aproximadamente 1,007 clientes. Asimismo, se desea alcanzar en el segundo y tercer año un crecimiento del 8% y 10% respectivamente. Cabe indicar que los productos que se comercializarán son de primera necesidad, es decir, son indispensables para el cuidado de la salud del público objetivo y que, al ofrecer una nueva plataforma que cubra las necesidades y supere las deficiencias de la competencia, opte por esta opción.

Además, se debe considerar que nuestro punto de equilibrio es la venta de 51,350 productos al año, el cual se ha alcanzado con el proyectado del 3% del mercado operativo en el primer año.

Tabla 16 Demanda mensual por categoría de productos del primer año

Categoría	% Participación	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 CAFÉ Y CACAO	35.83%	150	203	273	369	498	797	1,275	2,041	2,755	3,719	5,021	8,034
Total HARINA	4.35%	30	41	55	74	100	135	182	245	331	447	603	814
Total SNACKS	5.81%	40	54	73	98	133	179	242	327	441	596	804	1,086
Total ENDULZANTES	7.26%	50	68	91	123	166	224	303	409	552	745	1,005	1,357
Total ACEITES	14.52%	100	135	182	246	332	448	605	817	1,103	1,489	2,011	2,714
Total BEBIDA	9.74%	48	77	123	166	224	302	408	551	744	1,004	1,356	1,830
Total LACTEOS Y	7.62%	50	68	91	123	166	224	303	409	552	745	1,005	1,609
Total HIERBAS	9.08%	40	54	73	98	133	213	340	544	735	992	1,339	1,808
Total LEGUMBRES Y	5.81%	40	54	73	98	133	179	242	327	441	596	804	1,086
Total general	100.00%	548	752	1,034	1,396	1,885	2,702	3,900	5,669	7,654	10,332	13,949	20,337

Nota. Elaboración propia

Tabla 17 Demanda anual por categoría de productos del año 1 al 3

Categoría	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3
Total CAFÉ Y CACAO	25,135	27,146	29,861
Total HARINA	3,055	3,300	3,630
Total SNACKS	4,074	4,400	4,839
Total ENDULZANTES	5,092	5,499	6,049
Total ACEITES	10,184	10,999	12,099
Total BEBIDA	6,833	7,379	8,117
Total LACTEOS Y DERIVADOS	5,343	5,771	6,348
Total HIERBAS	6,368	6,877	7,565
Total LEGUMBRES Y GRANOS	4,074	4,400	4,839
Total general	70,158	75,771	83,348
		8%	10%

Nota. Elaboración propia

Origen Market presenta dos ingresos:

- Suscripción de productores: La proyección de inscripción de 100 productores para el primer año están calculados en función de la cantidad de la demanda de productos y, asimismo, de la capacidad productiva de cada productor.
- Comisión por venta: Origen Market cobrará 12% de comisión al agro productor y emprendedor por cada venta del producto.

Tabla 18 Ingreso mensual por paquete de suscripción de los proveedores del primer año

	PRECIO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Paquete Plata	150.00	-			875.00	875.00	700.00	875.00	1,050.00	1,225.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00
Paquete Oro	250.00	-			1,250.00	2,500.00	3,750.00	2,500.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	5,000.00	5,000.00
Paquete Diamante	350.00	-			1,750.00	1,750.00	3,500.00	5,250.00	5,250.00	7,000.00	8,750.00	10,500.00	14,000.00
TOTAL		-	-	-	3,875.00	5,125.00	7,950.00	8,625.00	10,050.00	11,975.00	13,900.00	16,900.00	20,400.00

Nota. Elaboración propia

Tabla 19 Ingreso mensual por comisión de ventas del primer año

COMISIÓN PROMEDIO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Café & Cacao	504.00	840.00	1,176.00	1,680.00	2,352.00	3,763.20	6,021.12	9,633.12	6,945.12	7,617.12	8,289.12	13,261.92
Harina, pastas & fideos	82.80	165.60	220.80	276.00	331.20	386.40	441.60	496.80	552.00	607.20	662.40	717.60
Endulzantes	270.00	432.00	648.00	864.00	1,080.00	1,350.00	1,620.00	1,890.00	2,160.00	2,700.00	3,240.00	3,780.00
Snacks	96.00	144.00	240.00	336.00	384.00	480.00	624.00	816.00	960.00	1,080.00	1,200.00	1,320.00
Aceites, vinagres y condimentos	240.00	360.00	600.00	720.00	840.00	1,080.00	1,320.00	1,560.00	1,800.00	2,040.00	2,280.00	2,520.00
Zumos y bebidas	115.20	230.40	307.20	240.00	288.00	336.00	384.00	432.00	480.00	528.00	576.00	624.00
Lácteos y derivados	120.00	240.00	360.00	480.00	600.00	720.00	840.00	1,080.00	1,320.00	1,560.00	1,800.00	2,880.00
Hierbas e Infusiones	96.00	144.00	192.00	240.00	288.00	537.60	614.40	691.20	480.00	600.00	720.00	840.00
Legumbres y granos	96.00	144.00	192.00	240.00	288.00	336.00	384.00	432.00	480.00	624.00	744.00	864.00
TOTAL	1,620.00	2,700.00	3,936.00	5,076.00	6,451.20	8,989.20	12,249.12	17,031.12	15,177.12	17,356.32	19,511.52	26,807.52

Nota. Elaboración propia

Los ingresos mensuales del primer año por ambos servicios se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 20 Ingreso mensual por comisión de ventas y suscripciones del primer año

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Comisiones por venta	1,620.00	2,700.00	3,936.00	5,076.00	6,451.20	8,989.20	12,249.12	17,031.12	15,177.12	17,356.32	19,511.52	26,807.52
Suscripciones	-	-	-	4,875.00	6,375.00	10,200.00	11,375.00	13,050.00	15,725.00	18,400.00	22,400.00	27,400.00
TOTAL	1,620.00	2,700.00	3,936.00	9,951.00	12,826.20	19,189.20	23,624.12	30,081.12	30,902.12	35,756.32	41,911.52	54,207.52

Nota. Elaboración propia

Finalmente, la proyección de nuestras ventas anuales se muestra en el siguiente consolidado:

Tabla 21 Ingreso por comisión de ventas y suscripciones del primer año al tercer año

	AÑO 1	8% AÑO 2	10% AÑO 3
Ingresos Totales	266,705.12	288,041.53	316,846.00
TOTAL POR AÑO	266,705.12	288,041.53	316,846.00

Nota. Elaboración propia

5.6 Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing será distribuido de la siguiente manera:

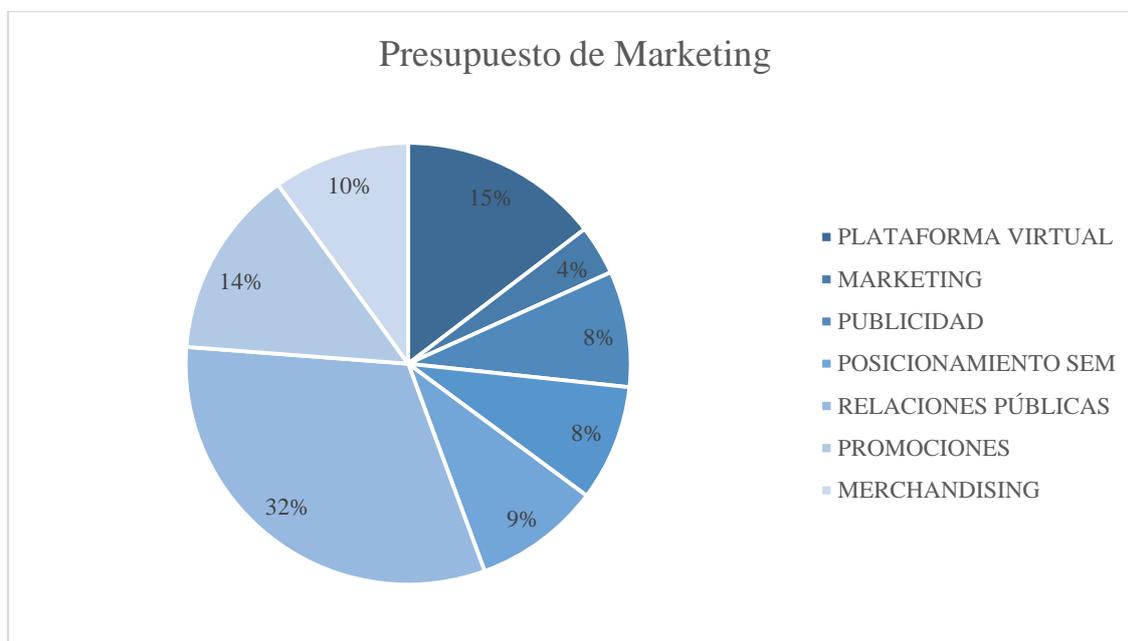


Ilustración 30 Distribución del presupuesto de marketing, por elaboración propia.

Este presupuesto está conformado por las siguientes actividades:

PLATAFORMA VIRTUAL: Se destina un gasto mensual de S/500.00 por el mantenimiento de la plataforma virtual. En este gasto incluye el pago mensual por la inscripción de Wix y el pago de hosting.

MARKETING: Se destina un presupuesto para envíos de publicidad por correo para personas dentro del mercado objetivo. Se promocionará la plataforma, las ofertas por fechas importantes y recetas con ingredientes de los productos, con el fin de obtener nuevos clientes.

PUBLICIDAD: Origen Market contará con una página de Facebook y de Instagram. Asimismo, se destina un presupuesto mensual desde 500 soles para publicidad en estas redes sociales, ya que su efectividad en segmentación es muy precisa. Estas son las redes sociales más usadas por el público objetivo. Además, se enviará productos a “influencers” por medio del canje para la promoción del servicio.

POSICIONAMIENTO SEM: Origen Market desarrollará campañas de posicionamiento de marca a través de Google Ads con el fin de permanecer en los primeros lugares del buscador Google.

RELACIONES PÚBLICAS: Origen Market también contará con una cuenta de YouTube en el que se subirá semanalmente videos de sus productos, información nutricional, estilo de vida saludable, entre otros temas relacionados a los gustos y preferencias del cliente objetivo. Asimismo, se destina un presupuesto de 500 soles a más, dependiendo de las promociones y campañas de la empresa, para contratar a un “*influencer*” o especialista de nutrición que promocióne la plataforma de manera creativa, ya sea presentando una receta o realizando un sorteo de los productos vía zoom.

PROMOCIONES: Como un mecanismo de promoción, a todos los clientes que realicen su primera compra por más de S/400 soles no se les cobrará el envío de sus productos, es decir, el delivery. Este mecanismo será coordinado con la empresa de Courier Nirex.

MERCHANDISING: De acuerdo con el perfil del proyecto, el merchandising de Origen Market, como bolsas y cajas para la entrega de los productos, serán de material reciclado con un sello distintivo de la marca de cada productor y la nuestra. El diseño será elaborado por el área de marketing y se ha destinado un presupuesto en el primer trimestre de 500 soles, el cual ascenderá según las ventas.

A continuación, se resume los presupuestos mensuales y trimestrales por cada actividad de marketing:

Tabla 22 Presupuesto mensual de marketing de Origen Market

CONCEPTO	Gastos de Marketing	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
PLATAFORMA VIRTUAL	Mantenimiento de la plataforma	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
MARKETING	Correo			150			150	150	150	150	150	300	300	1,500
PUBLICIDAD	Facebook	250	250	250	250	250	250	300	300	300	300	400	400	3,500
	Instagram	250	250	250	250	250	250	300	300	300	300	400	400	3,500
POSICIONAMIENTO SEM	Posicionamiento SEM	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	400	400	3,800
RELACIONES PÚBLICAS	Eventos vía ZOOM/YOUTUBE			500			500		1,000	1,500	2,500	2,500	4,600	13,100
PROMOCIONES	Envíos gratis	350	350	350	350	350	350	450	450	450	450	1,000	800	5,700
MERCHANDISING	Artículos publicitarios (Bolsas biodegradables)			500			300	300	300	500	500	700	1,000	4,100
	Total gastos de Marketing	1,650	1,650	2,800	1,650	1,650	2,600	2,300	3,300	4,000	5,000	6,200	8,400	41,200

Nota. *Elaboración propia*

6 PLAN DE OPERACIONES

6.1 Políticas Operacionales

6.1.1 Calidad

- Todos productos orgánicos deberán contar con certificación de alimento orgánico y natural, con registro sanitario para ser comercializados por Origen Market.
- Solo se comercializarán productos orgánicos y naturales provenientes directamente de productores y no de distribuidores intermediarios.
- Los productores serán responsables de enviar, a solicitud de Origen Market, un stock de productos orgánicos y naturales con entrega en el almacén de Origen Market desde donde se realizará la distribución del pedido dirigida al cliente final.
- Solo se acepta la devolución de productos por defecto de fabricación, transporte o si no cumple con las características ofrecidas al cliente final.
- El desarrollo, diseño y mantenimiento tecnológico de Origen Market estará a cargo de un mismo proveedor para garantizar el óptimo funcionamiento.
- Realizar acompañamiento a los productores y emprendedores, ante cualquier contingencia para brindar una mejor experiencia del servicio.
- Comunicación con los clientes de forma efectiva, es decir con amabilidad, atención y empatía ayudando todas las dudas que puedan tener.

6.1.2 Procesos

- La devolución del producto orgánico por parte del cliente final será al momento de la entrega del pedido, el cual, retornan al almacén de Origen Market. Asimismo, para un control interno, es necesario determinar responsables por dicha devolución y establecer indicadores como porcentajes de productos devueltos.
- La suscripción de productores en el Marketplace es gratuita por única vez durante los tres primeros meses, después podrán migrar a uno de los paquetes de suscripción con pago mensual, si es que lo creen necesario.
- El cambio del producto orgánico o reembolso del dinero por devolución será en un plazo de 2 días hábiles.
- La distribución de los pedidos en Lima estará a cargo de Courier Nirex y serán entregados en un plazo máximo de 24 horas en el domicilio del cliente final.

- La forma de pago del cliente es mediante MercadoPago, empresa que acepta todas las tarjetas de crédito y débito previa evaluación de fraude.
- La adquisición de productos orgánicos y naturales es a consignación.

6.1.3 Planificación

Cabe aclarar que, la planificación para la organización de la empresa, captación de proveedores y pre lanzamiento de la campaña de publicidad se realizarán con 45 días de anticipación al inicio de la operación comercial, lo cual, se detalla en el siguiente diagrama de Gantt.

Nº1	Actividades	Inicio	Fin	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45												
2	Constitución de la empresa y registro en Sunat	1	15																																																									
3	Registro de la marca en Indecopi	10	16																																																									
4	Diseño y desarrollo de Marketplace	1	30																																																									
5	Amoblado e instalación de la oficina y almacén	1	15																																																									
6	Gestión de Recursos Humanos primera fase	16	26																																																									
7	Captación y calificación de proveedores	2	16																																																									
8	Prueba de funcionalidad de Marketplace	26	32																																																									
9	Primer lote de pedido de productos orgánicos	20	27																																																									
10	Gestión de stock de inventario	30	33																																																									
11	Sesión de fotos de productos	35	38																																																									
12	Actualización de información en el Marketplace	39	43																																																									
12	Prelanzamiento de la campaña de publicidad	16	45																																																									
13	Lanzamiento del Marketplace	44	45																																																									

- El control de la gestión de calidad de las operaciones es de forma mensual a cargo del Administrador General.
- La gestión de adquisición de productos orgánicos es mensual a cargo del Jefe de Operaciones y Logística.
- El control del cumplimiento de las políticas operacionales alineadas a los objetivos estratégicos de la empresa es trimestral a cargo del Jefe de Operaciones y Logística.
- De forma bimestral, el Jefe de Logística enviará el informe de la rotación de productos dirigido al Administrador General para continuar o cancelar el contrato de pedidos con el productor de productos orgánicos y naturales.

6.1.4 Inventarios

- Los productos orgánicos y naturales para ingresar al sistema de inventario del almacén deben cumplir con las especificaciones de la ficha técnica.
- La gestión de inventario de producto terminado por el método PEPS para facilitar la orden de salida de los productos que ingresaron primero a almacén.
- No se gestionará el inventario de materia prima ni insumos porque la empresa no produce sólo comercializa.
- Se contará con un stock de seguridad equivalente al 5% de la proyección de la demanda mensual.
- Para el control de stock de inventario entre el Marketplace y almacén se contará con software SICO - punto de venta.

6.2 Diseño de Instalaciones

La empresa Origen Market tiene planificado desarrollar sus operaciones comerciales a través de canal online y no tendrá un punto de venta físico. Por lo tanto, el diseño de instalaciones será utilizado para el personal del área administrativa, operaciones, almacén, marketing y ventas.

6.2.1 Localización de las instalaciones

Se propone tres alternativas de locales ubicados en Surquillo, Lince y Jesús María para el centro de operaciones de Origen Market, en base a los criterios de requerimiento que se detallan a continuación:

Ubicación estratégica. - Es muy importante que el centro de operaciones de Origen Market esté ubicado estratégicamente para atender de forma eficiente al segmento de clientes que residen en los distritos de Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo, San Luis, Lima, La Victoria y Breña. Por ello, las tres alternativas de locales se encuentran en Surquillo, Lince y Jesús María, los cuales, tienen una ubicación céntrica en relación con el área geográfica donde residen el segmento de clientes de Origen Market.

- **Costo de alquiler en m2.**- Es indispensable para Origen Market alquilar un local al costo más económico.
- **Tamaño en m2.**- Es muy importante que el tamaño del local tenga la capacidad para instalar un almacén para productos terminados, un coworking para 5 a 7 trabajadores, una sala de reunión y un baño.
- **Cercanía a Courier Nirex.** –Es importante que el centro de operaciones de Origen Market esté ubicado cercano al distrito de Sur porque ahí se encuentra la instalación de la empresa Nirex, proveedor del servicio delivery.
- **Facilidad de acceso para transporte.** – Es indispensable que el centro de operaciones de Origen Market tenga facilidad de acceso a avenidas principales para el ingreso y salida del transporte motorizado y vehicular.
- **Zona de estacionamiento.** – Es indispensable que el centro de operaciones de Origen Market cuente con zona de estacionamiento para cargar y descargar mercadería.

Tabla 23 Alternativa de locales para el centro de operaciones de Origen Market

Criterios de requerimiento	Peso relativo	Propuesta de Localización		
		Surquillo	Lince	Jesús María
Ubicación estratégica	18%	Jr. Carmen 773 , Surquillo, Lima	Calle Julio C Tello , Lince, Lima	Av. Horacio Urteaga .685, Jesus María
Costo de alquiler x m2 (Soles)	20%	2000.00	3840.00	1600.00
Tamaño en m2	16%	70	70	70
Cercanía al servicio Courier Nirex (Surco)	17%	Si	Si	No
Facilidad de acceso para transporte	16%	Av Angamos y Av. República de Panamá	Av. Salavery y Av. César Vallejo	Av. Cuba, Av. Brasi y Av. Salaverriyl
Zona de estacionamiento	13%	Si	Si	Si
Total	100%			

Nota. Elaboración propia

En la tabla 22, se realiza la evaluación de las tres alternativas de locales en base a los criterios mencionados, asignando a cada criterio un peso relativo y un peso de calificación para calcular el ponderado. Según el resultado, la localización ideal para instalar el centro de operaciones de Origen Market es el distrito Jesús María que obtuvo la ponderación más alta de 3.5 y cumple con los mejores criterios de requerimiento que se detallan en la tabla 21.

Tabla 24 Evaluación de tres alternativas de locales para el centro de operaciones de Origen Market

Criterios de requerimiento	Peso relativo	Propuesta de Localización					
		Surquillo		Lince		Jesús María	
		Peso	Ponderado	Peso	Ponderado	Peso	Ponderado
Ubicación estratégica	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72
Costo de alquiler x m2 (Soles)	0.20	3	0.6	2	0.4	4	0.8
Tamaño en m2	0.16	2	0.32	2	0.32	3	0.48
Cercanía al servicio Courier Nirex (Surco)	0.17	3	0.51	3	0.51	2	0.34
Facilidad de acceso para transporte	0.16	2	0.32	2	0.32	4	0.64
Zona de estacionamiento	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52
PESO: Poco importante=1; Importante =2; Muy importante =3; Indispensable=4							
Resultado	1.00		2.99		2.79		3.5

Nota. Elaboración propia



Ilustración 31 Vista exterior del local alquilado para la oficina de Origen Market. Fuente: Urbania



Ilustración 32 Vista interior del local alquilado para la oficina de Origen Market. Fuente: Urbania

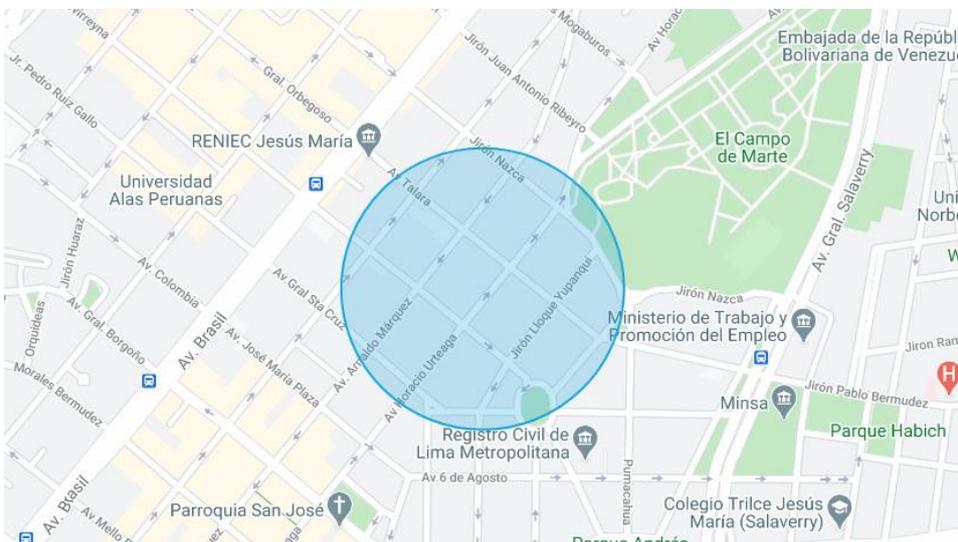


Ilustración 33 Ubicación del local alquilado para la oficina de Origen Market. Fuente: Google Map

6.2.2 Capacidad de las instalaciones

- **Capacidad de instalación del centro de operaciones.** – El área en m² del local se calcula en base al protocolo de bioseguridad AntiCOVID-19, que indica que en la distribución de oficina debe existir una distancia de 1mt entre los trabajadores, por ello, se utilizará escritorios aislados (Minsa, s.f). Asimismo, se considera la capacidad de aforo según Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE) A.080 artículo 06 donde indica que el número de ocupantes en una oficina se calcula a razón de 9.5 m² por persona (Ministerio de Vivienda, s.f.).

Por lo tanto, el área total de $70m^2/9.5m^2= 7$ personas (aforo)

El aforo es para 7 personas, lo cual, es la capacidad de instalación requerida porque se tiene planificado contar con 5 colaboradores en el primer año y en el segundo año con 6 colaboradores.

- **Capacidad instalada del Marketplace.** – La plataforma estará alojada en dos nubes virtuales de 400 *megabyte* cada una, lo cual equivale, a 800 *megabytes*.

Según la recomendación del Luis Chávez, desarrollador de proyectos tecnológicos de la empresa Corp. Bist, el sistema operativo del Marketplace ocupa 30 *megabyte* para garantizar la navegación rápida y 20 *megabyte* para el almacenamiento de fotos, información, factura electrónica, galería de productos. Por lo tanto, la capacidad del servidor matriz tendría 350 *megabyte* de espacio libre, lo cual, garantiza la navegación simultánea de 350 usuarios.

En el caso, que hubiera mayor cantidad de tráfico en la navegación de usuarios se cuenta con el otro servidor de 400 *megabytes* disponible para el “balance de carga” que soporta 390 usuarios más en navegación simultánea.

Entonces la capacidad disponible de navegación simultánea de 350 usuarios y una capacidad máxima de navegación simultánea de 740 usuarios.

De acuerdo, a la proyección de la demanda mensual, en el pico más alto se tiene previsto vender 20,337 unidades de productos y la cantidad de usuarios que interactúa en la plataforma durante el primer año será 1007 personas con una frecuencia de compra de 3 veces al mes, esto quiere decir, que al mes interactúan: $(1007/12) * 3 = 252$ usuarios, lo cual, sería la capacidad instalada requerida. Por lo tanto, la capacidad de 350 *megabyte* en el Marketplace es suficiente para la demanda requerida.

- **Capacidad instalada del almacén.** - La capacidad del almacén está proyectado en función a la demanda mensual que en época de pico alto llega a 20,337 unidades de productos en el primer año. En tal sentido, para calcular la capacidad instalada y capacidad máxima se toma como referencia el tamaño de un producto y se hace el siguiente cálculo:

Tabla 25 Capacidad del Almacén

<p style="text-align: center;">Capacidad del Almacén:</p> <p>1 producto mide 20 x 5cm 1 anaquel mide 100 x 200 cm 1 anaquel tiene 10 divisiones 1 división es para almacenar 200 productos 10 divisiones son para almacenar 2000 productos Capacidad instalada = demanda mensual 20,337 productos 5 anaqueles son para almacenar 10000 productos Capacidad máxima = al crecimiento anual de la demanda 10 anaqueles son para almacenar 20,000 productos</p>
--

Nota. Elaboración propia

6.2.3 Distribución de las instalaciones

En el siguiente croquis se detalla la distribución de las instalaciones del centro de operaciones de Origen Market.

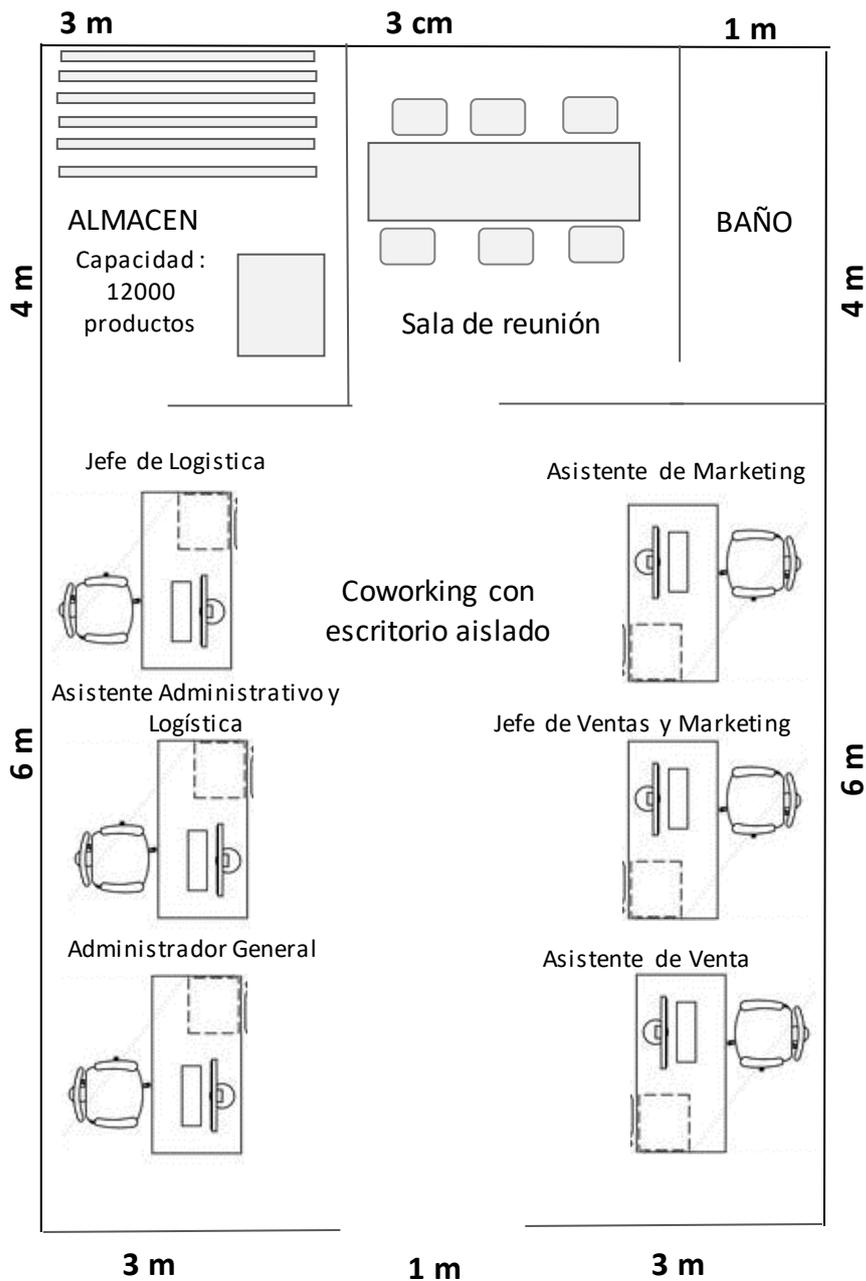


Ilustración 34 Croquis de las instalaciones de Origen Market, por elaboración propia

6.3 Especificaciones Técnicas del Producto

De acuerdo con la Regulación peruana, la Ley N° 30225-2015-EF, que aprueba la Ley de Contrataciones del Estado, las características necesarias para la elaboración de las fichas técnicas de un producto o servicio varían de acuerdo con el rubro, por ello, la siguiente ficha técnica especifica las características relevantes del servicio que ofrece Origen Market.

Tabla 26 Ficha técnica de especificaciones del producto de Origen Market

Ficha Técnica de Especificaciones	
Nombre del Servicio:	Origen Market
Descripción del Servicio:	Plataforma virtual donde se oferten productos orgánicos de diferentes productores peruanos.
Funcionalidad:	Catálogo de productos Compra de productos a través de página web Comunidad de identidad por la agricultura peruana
Lugar de elaboración:	Diferentes provincias de Perú
Proveedores:	Pequeños productores - agricultores peruanos registrados en Ministerio de Agricultura
Categorías de Productos:	Café y cacao Harina, pastas & fideos Endulzantes Snacks Aceite, vinagres y condimentos Zumos y bebidas Lácteos y derivados Hierbas e Infusiones Legumbres y granos
Paquetes suscripción:	Paquete Plata Paquete Oro Paquete Diamante
Navegación simultánea:	Hasta 400 usuarios podrán acceder a la Plataforma virtual simultáneamente.
Almacenamiento:	Cuenta con dos nubes de 400 Megabytes, que garantizan la rapidez del sitio web.
Soporte y Mantenimiento:	Soporte externo las 24 horas

Nota. Elaboración propia.

Tabla 27 Ficha técnica de servicio: Paquete Plata

Ficha técnica de servicio: Paquete Plata
Cliente: Proveedores de productos orgánicos Nombre de la suscripción: Paquete Plata Precio de suscripción mensual: S/ 150.00
Características:
Suscripción gratuita por los tres primeros meses. Tercera opción en el buscador rápido del Marketplace. Post venta para todos el catálogo de productos. Posicionamiento de los productos en los lugares Premium del Marketplace (inferior). Participación en las promociones una vez al mes. Marketing para su marca en campañas importantes (black Friday, cyber monday, Fiestas patrias, entre otros)

Nota. Elaboración propia.

Tabla 28 Ficha técnica de servicio: Paquete Oro

Ficha técnica de servicio: Paquete Oro
Cliente: Proveedores de productos orgánicos Nombre de la suscripción: Paquete Oro Precio de suscripción mensual: S/ 250.00
Características:
Suscripción gratuita por los tres primeros meses. Segunda opción en el buscador rápido del Marketplace. Post venta para todos el catálogo de productos. Posicionamiento de los productos en los lugares Premium del Marketplace (laterales). Participación en las promociones dos veces al mes. Marketing para su marca en campañas importantes (black Friday, cyber monday, Fiestas patrias, entre otros)

Nota. Elaboración propia.

Tabla 29 Ficha técnica de servicio: Paquete Diamante

Ficha técnica de servicio: Paquete Diamante
Cliente: Proveedores de productos orgánicos Nombre de la suscripción: Paquete Plata Precio de suscripción mensual: S/ 350.00
Características:
Suscripción gratuita por los tres primeros meses. Primera opción en el buscador rápido del Marketplace. Post venta para todos el catálogo de productos. Posicionamiento de los productos en los lugares Premium del Marketplace (encabezado). Participación en las promociones semanales. Marketing para su marca en campañas importantes (black Friday, cyber monday, Fiestas patrias, entre otros)

Nota. Elaboración propia.

6.4 Mapa de Procesos y PERT

El mapa de procesos de Origen Market consta de procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte que se detalla a continuación:

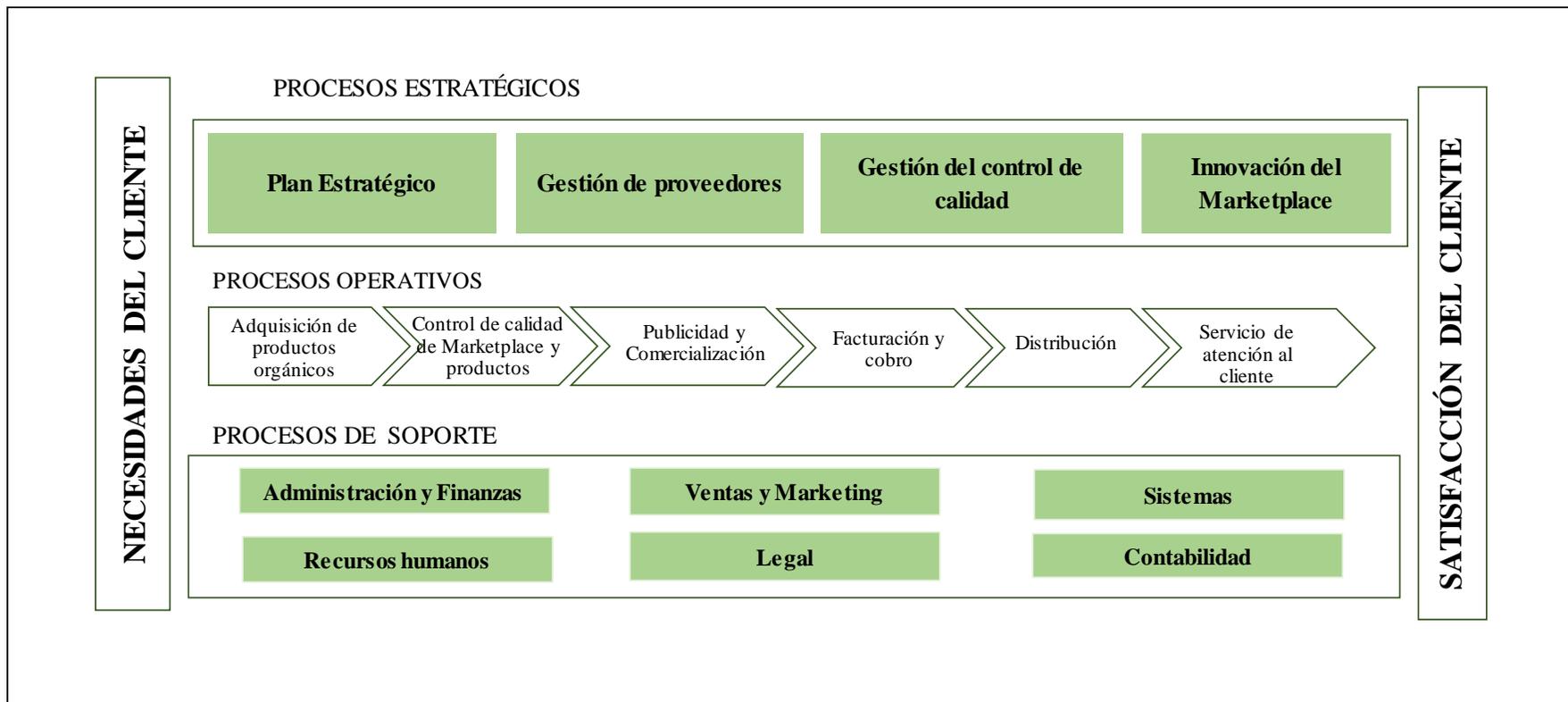


Ilustración 35 Mapa de procesos de Origen Market, por elaboración propia

Cabe indicar, que los procesos operativos clave de Origen Market son: la captación de productores, la venta y distribución, y postventa de productos al cliente final, los cuales, se grafican en los siguientes flujogramas:

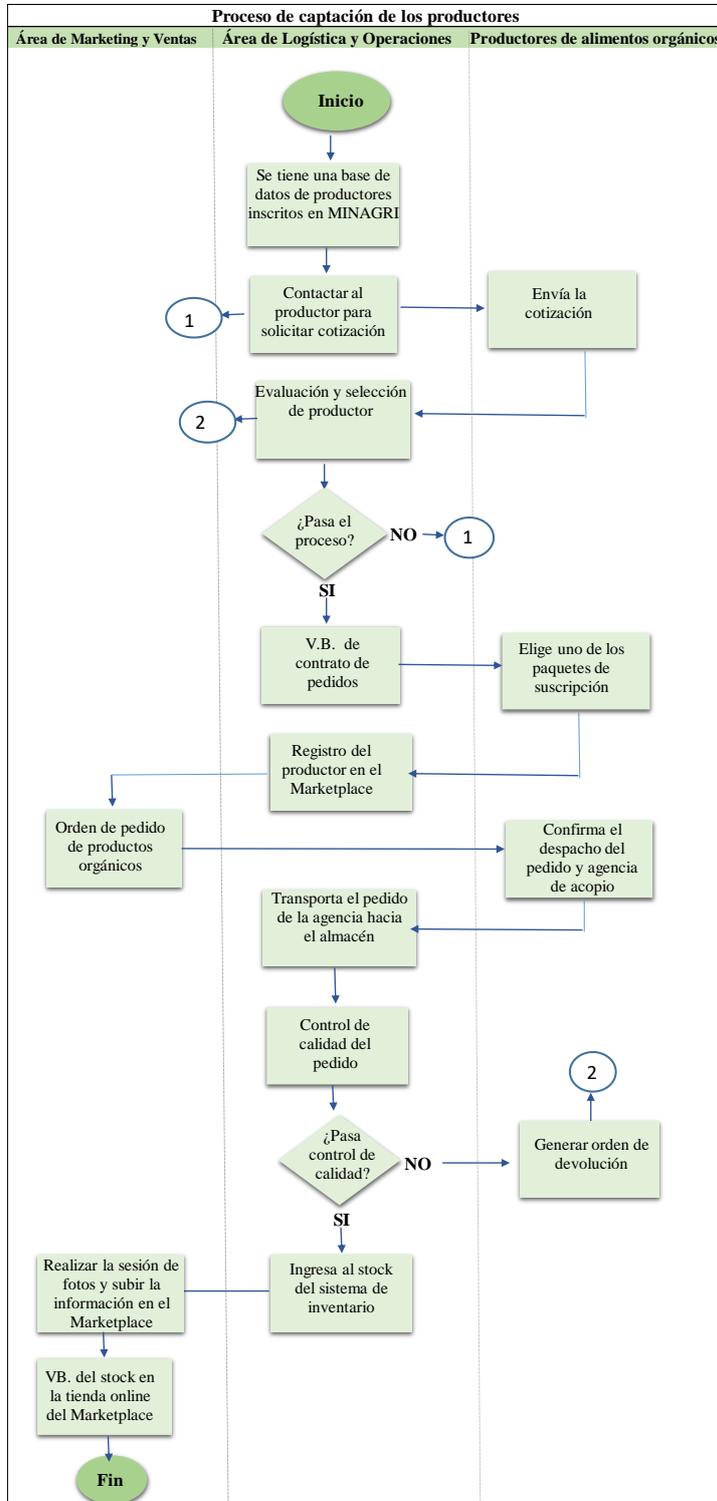


Ilustración 36 Flujograma del proceso de captación de productores, por elaboración propia

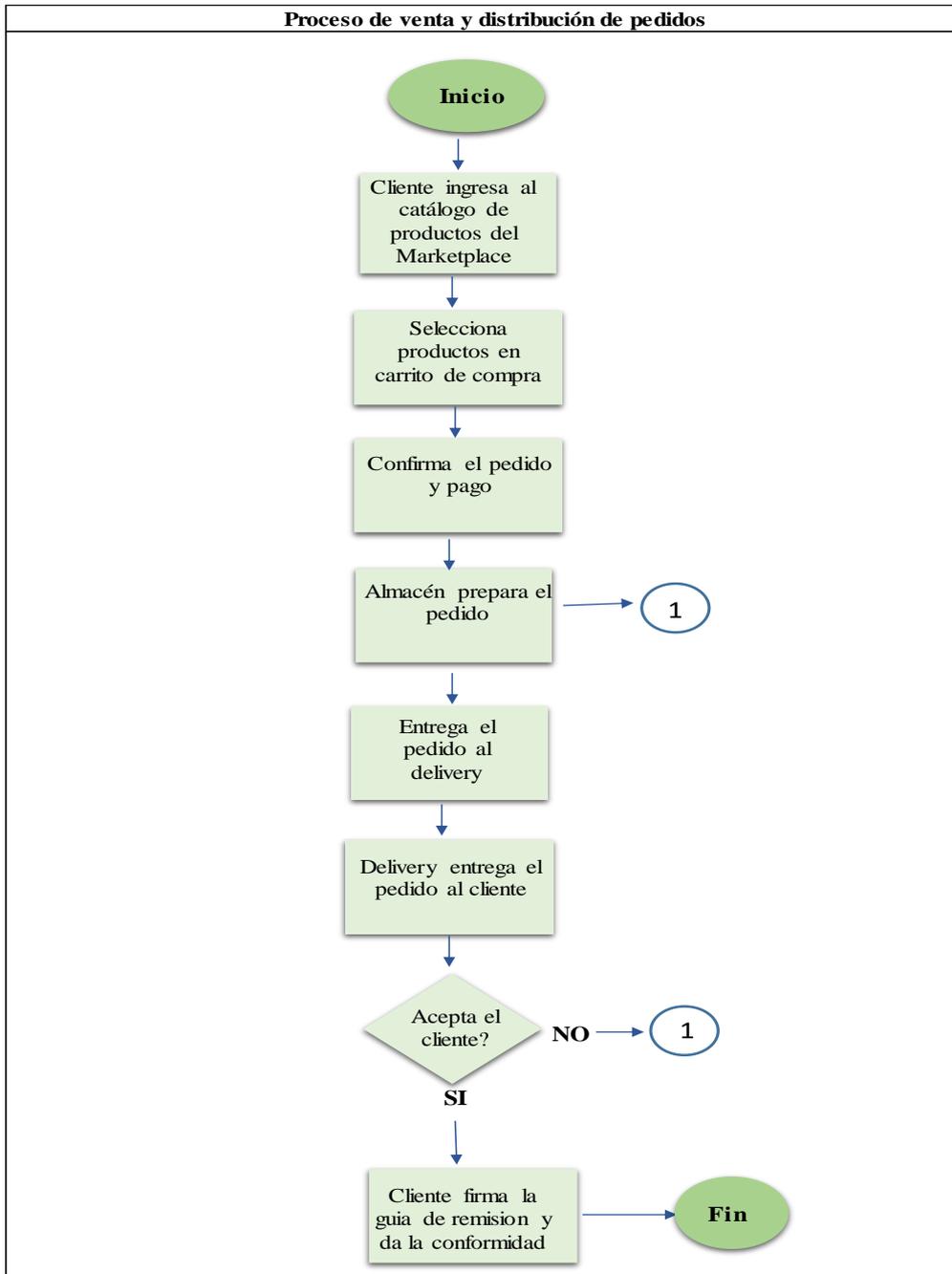


Ilustración 37 Flujograma del proceso de venta y distribución, por elaboración propia

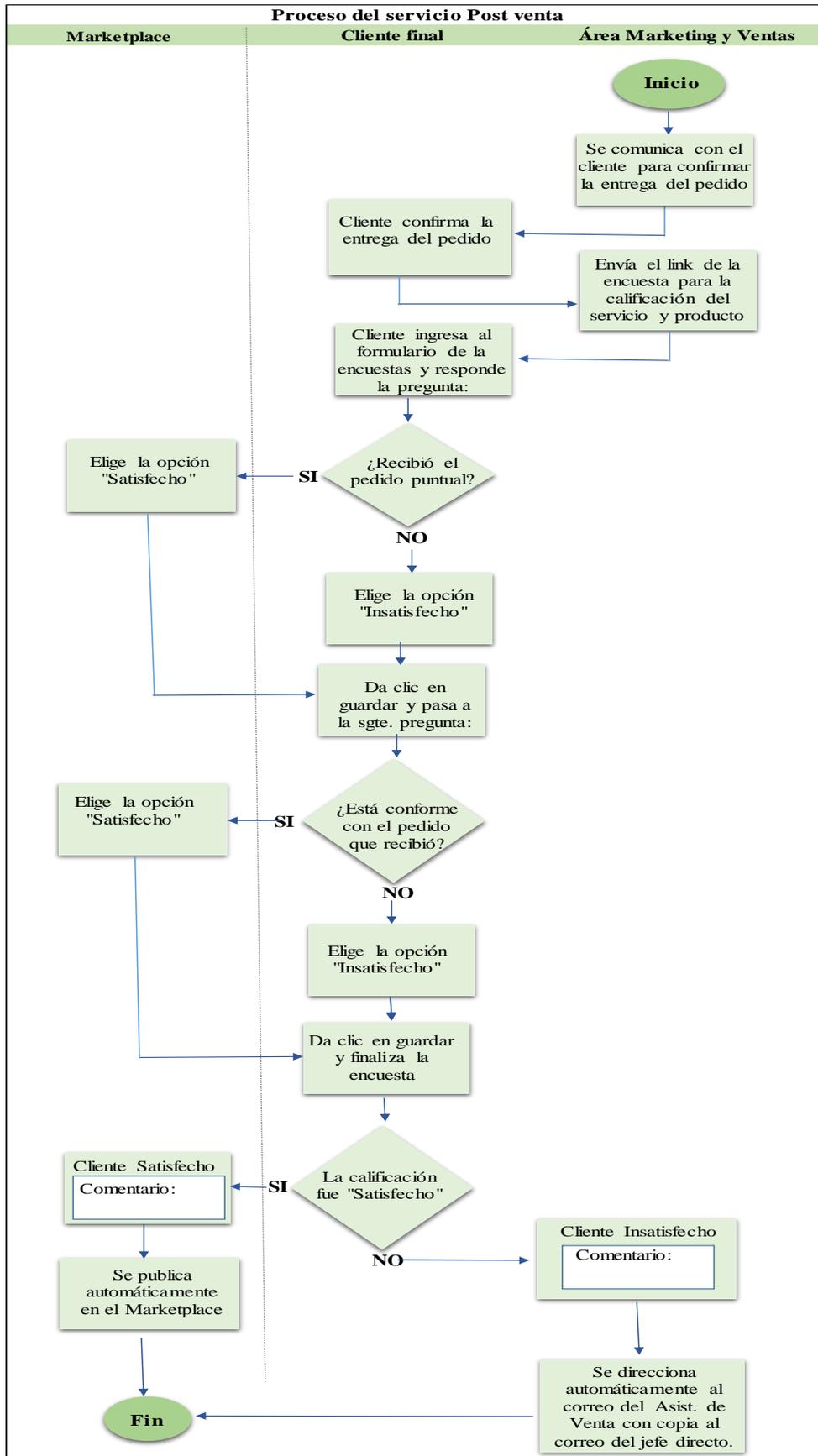


Ilustración 38Flujograma del proceso del servicio postventa, por elaboración propia

Diagrama PERT

N° de actividad	Actividad	Adquisición de productos orgánicos para la venta en el Marketplace	Predecesora	Tiempo en días			
				Optimista	Más Probable	Pesimista	Esperado
1	A	Captación de productores	Ninguna	17	20	23	20
2	B	Calificación de productores	A	2	3	4	3
3	C	Registro de los productores en el formulario del Marketplace	B	2	3	4	3
4	D	Generación de usuario y contraseña	B-C	1	2	3	2
5	E	Ingreso de la información de productos en el Marketplace	D	6	8	10	8
6	F	V.B. del contrato de compra a consignación	E	2	3	4	3
7	G	Control de calidad de productos	F	1	2	2	2
8	H	Registro de los productos en el sistema de inventario CISCO	F-G	3	4	5	4
9	I	Lanzamiento del Marketplace para iniciar con la venta	H	2	4	6	4

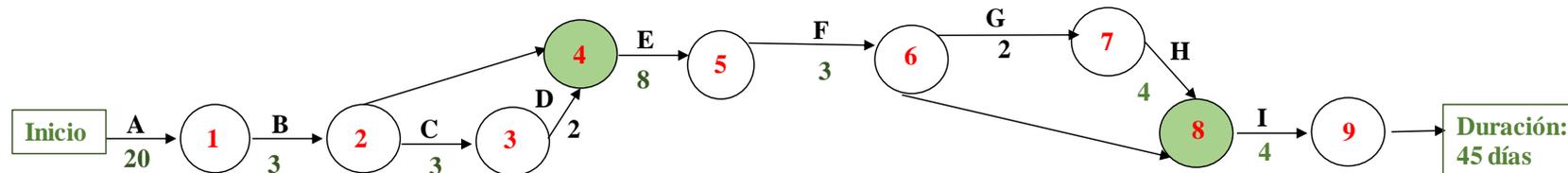


Ilustración 39 Diagrama Pert del proceso de compra de productos orgánicos, por elaboración propia

Según el diagrama Pert, el cuello de botella sucede en las actividades D y H debido a un retraso en la actividad B y G, lo cual, ocasionaría que tiempo proyectado del proceso operativo sea mayor a 45 días.

6.5 Planeamiento de la Producción

6.5.1 Gestión de compras y stock

El proyecto de negocio cuenta con un pequeño almacén cuyo stock de seguridad es del 5% de la demanda mensual, es decir, un aproximado de 1,000 productos y, de acuerdo, a la capacidad del almacén tenemos hasta 9,000 unidades de productos que puedan estar almacenados. La gestión de concesión de productos anticipados y de acuerdo con la demanda diaria hace prever las demoras que puede tener el productor.

Asimismo, Origen Market en coordinación con los productores y emprendedores garantizarán la disponibilidad y stock de sus productos de acuerdo con su capacidad operativa. El cliente podrá ver en el Marketplace cuál es el stock de los productos, el cual estará incluido como un filtro de la disponibilidad de productos en la plataforma y se actualizará cada vez que haya una compra.

Para el mantenimiento de la oficina de Origen Market, las compras de útiles de oficina y de limpieza tales como tinta, papel bond, papel higiénico, alcohol en gel, entre otros se realizarán trimestralmente a un solo proveedor.

6.5.2 Gestión de la calidad

El negocio desarrolla su gestión de calidad de acuerdo con los siguientes puntos:

- Origen Market garantiza a sus clientes que la plataforma de Marketplace cuenta con certificado de seguridad otorgado por el productor que protege los datos del usuario al momento de la compra on line.
- Origen Market garantiza a sus clientes que todos los productos comercializados por los agros productores y emprendedores cuentan con certificados sanitarios y certificación de producto orgánico.
- Origen Market cuenta con soporte tecnológico, otorgado por nuestro proveedor, que ayudará a nuestros clientes las 24 horas con la plataforma.
- Origen Market garantiza a sus clientes que sus productos y sus servicios ofrecidos cumplirán con los plazos de entrega establecidos.

- Origen Market realiza el control de calidad a los productos orgánicos antes de que ingrese a almacén verificando que el tiempo de caducidad no sea menor a 7 meses, que el empaque no esté dañado y tenga sellado hermético.
- Origen Market, de acuerdo, a la política de procesos, no asume los costos que implica la devolución del producto por defecto de fabricación y daño por transporte, lo cual, será un costo asumido por el productor.
- Origen Market determina que los productos de poca rotación con fecha de caducidad menor a un mes ingresan a la oferta de descuentos con la finalidad de evitar merma de producto.

6.5.3 Gestión de los proveedores

Origen Market contará con proveedores inscritos en el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), los cuales serán evaluados de acuerdo con la calidad de sus productos y sus certificaciones. Se le solicitará: número de cuenta, RUC activo, cuenta corriente o de ahorro, certificación de calidad, que no tenga deudas registrado en Infocorp y cuente con protocolo de seguridad antiCOVID 19. Asimismo, se solicitará tres cotizaciones para elegir la mejor propuesta en base a la matriz de gestión de proveedores y luego, un contrato con todos los detalles de la compra del producto y servicio como los tiempos de entrega, la calidad del servicio, entre otros, los cuales deben ser firmados por ambas partes, es decir, por el productor y Origen Market.

Tabla 30 Matriz de gestión de proveedores

Matriz de gestión de proveedores			
Proveedor:	Proveedores de productos, Marketplace y activos		
Requisitos:	Se analizará tres cotizaciones		
	El proveedor deberá tener RUC activo, cuenta corriente, certificación de calidad, sin registro de deuda en Infocorp y contar con protocolo de seguridad contra Covid-19.		
	Indicador para V.B. de proveedor		
Criterio de calificación	Peso relativo	Peso	Ponderado
Precio competitivo	20%	3	0.6
Entrega puntual	19%	3	0.57
Facilidad de crédito	19%	2	0.38
Certificado de calidad	19%	3	0.57
Referencia de clientes	21%	1	0.21
Buen historial crediticio	22%	2	0.44
Peso: Importante: 1; Muy importante: 2, Indispensable: 3		100%	

Nota. Elaboración propia

6.6 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.

Los activos fijos necesarios para el funcionamiento del negocio son los siguientes:

Tabla 31 Inversión en activos fijos

Inversión Tangible					
Descripción	Cantidad	Precio unitario sin IGV	Precio unitario con IGV	Inversión sin IGV	Inversión con IGV
Laptop	6	1,441	1,700	8,644	10,200
Celulares	6	297	350	1,780	2,100
Impresora multifuncional	1	381	450	381	450
Proyector y ecran	1	1,780	2,100	1,780	2,100
Escritorio en melamine	6	93	110	559	660
Mesa para sala reuniones	1	153	180	153	180
Sillas ergonómicas	8	77	91	614	724
Estantes de oficina	5	212	250	1,059	1,250
Congelador	1	2,119	2,500	2,119	2,500
Mobiliario para almacén	1	593	700	593	700
				Total	20,864

Inversión Intangible					
Descripción	Cantidad	Precio unitario sin IGV	Precio unitario con IGV	Inversión sin IGV	Inversión con IGV
Registro de marca	1	847	1,000	847	1,000
Garantía del alquiler oficina y almacén	2		1,600	-	3,200
Dominio de la web	1	254	300	254	300
Plataforma market place	1	80,508	95,000	80,508	95,000
				Total	99,500

Nota. Elaboración propia.

6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos

Origen Market no cuenta con costos de producción debido a su modelo de negocio. Sin embargo, tiene diversos gastos pre operativos y operativos.

Tabla 32 Gastos pre operativos

Gastos Pre Operativos incluido IGV					
Descripción	Cantidad	Precio unitario sin IGV	Precio unitario con IGV	Inversión sin IGV	MES 0
Constitución de la empresa	1	508	600	508	600
Licencia de funcionamiento	1	424	500	424	500
Trámites e implementos de Defensa Civil	1	424	500	424	500
Total gastos pre operativos		1,356	1,600	1,356	1,600

Nota. Elaboración propia

Tabla 33 Gastos operativos mensuales

Gastos de ventas/Mes	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Pasarela Mercado pago (3.99% vtas)	-	80	110	149	201	272	389	560	811	1,095	1,479	1,996	2,940
Jefe de Ventas y Marketing Digital	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
Asistente de Marketing Digital	-	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Gastos de marketing	-	1,650	1,650	2,800	1,650	1,650	2,600	2,300	3,300	4,000	5,000	6,200	8,400
Cloud server 16GB	-	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212
Total gastos de ventas	3,500	6,943	6,972	8,162	7,064	7,134	8,201	8,072	9,324	10,308	11,691	13,409	16,553
Gastos administrativos/Mes	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Administrador General	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
Jefe de Logística	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800
Asistente de Administ. y logística	-	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Gestión de RRHH	-	800	-	500	400	500	-	-	-	-	-	-	500
Beneficios laborales	45	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Alquiler de oficina	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
Servicios de limpieza de oficina	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Software Sico Punto de Venta	-	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232
Suministros de oficina	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Internet	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Servicios (agua , luz)	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Movilidad personal	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Total gastos administrativos	10,035	12,597	11,797	12,297	12,197	12,297	11,797	11,797	11,797	11,797	11,797	11,797	12,297
Total gastos operativos mensuales	13,535	19,540	18,769	20,459	19,261	19,431	19,998	19,869	21,121	22,105	23,488	25,206	28,850

Nota. Elaboración propia.

7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

7.1 Objetivos Organizacionales

- Ejecutar cinco capacitaciones anuales para potenciar el desempeño individual y grupal del personal, así lograr en 95% el cumplimiento de metas de área y objetivos estratégicos desde el primer al tercer año.
- Lograr un 90% de nivel de desempeño de los trabajadores en el primer año y un 98% del segundo al tercer año, implementado planes y programas de capacitaciones de nivel estratégico y operativo para mejorar la especialización en el puesto, esto será evaluado con la herramienta de medición de competencias.
- Mantener un buen clima con resultado de 90% del primer al tercer año, implementando tres planes de motivación anual, lo cual, será evaluado con encuestas de satisfacción laboral a los trabajadores de forma anual.

7.2 Naturaleza de la Organización

El presente proyecto será constituido legalmente como persona jurídica y será una Sociedad Anónima Cerrada S.A.C. que será inscrito en la SUNARP, de acuerdo, a la Ley general de sociedades N° 26887, conformado por un directorio de cinco accionistas: Susana Cardenas Guillen, Jackeline Abigail Garcia Yañez, Katia Rosnery Chañi Valles, Mary Leslie Rodríguez Luna y Justo Ruidias Juarez. Asimismo, Origen Market se registrará en la SUNAT como micro empresa en el régimen MYPE, ya que sus ventas anuales no superan las 150 UIT.

Al encontrarse en este régimen, el negocio tiene que brindar una serie de beneficios laborales según indica el Ministerio de Trabajo tales como:

- Quince días de vacaciones al año
- Cobertura de seguro social a través de SIS que corresponde al pago de S/15.00 por trabajador.

7.2.1 Organigrama

El diseño del organigrama de Origen Market SAC tiene una estructura funcional porque es una empresa pequeña con estructura básica, asimismo, apropiada para el control de la administración, sin perjudicar la cultura organizacional flexible donde se tomarán decisiones

rápidas en todos los niveles de puestos con la finalidad de lograr la satisfacción del cliente y rentabilidad de la empresa en un entorno competitivo y cambiante del mercado donde se desenvuelve el modelo de negocio Origen Market basado en la tecnología.

Cabe indicar, el cargo de dirección y jefatura estarán a responsabilidad de los socios fundadores según su experiencia laboral e instrucción profesional, por tal motivo, los puestos según los cargos funcionales serán los siguientes:

Tabla 34 Cargos funcionales en el organigrama de Origen Market

Cargo	Nombre del socio	Año de ingreso
Jefe de Ventas y Marketing Digital	Susana Cárdenas Guillén	01
Asistente de Marketing Digital	Leslie Rodríguez Luna	01
Administrador General	Jackeline García Yáñez	01
Jefe de Operaciones y Logística	Justo Ruidias Juárez	01
Asistente de Administración y logística	Katia Chañi Valles	01
Asistente de ventas y Servicio al cliente	Personal externo	02

Nota. Elaboración propia.

El administrador se encargará de las áreas de administración y finanzas y tendrá el apoyo del asistente de administración y logística. Con respecto a los temas de contabilidad y recursos humanos, el cual no está considerado en el organigrama, será gestionado por el administrador. Asimismo, para gestiones legales y el mantenimiento tecnológico del Marketplace se contratarán servicios tercerizados a empresas, por ello, no se considera en el organigrama de Origen Market SAC. Cabe indicar que nuestra proyección para el segundo año y según el crecimiento de ventas se contratará una asistente de ventas y de servicio al cliente.



Ilustración 40 Organigrama de Origen Market, por elaboración propia

7.2.2 Diseño de Puestos y Funciones

A continuación, se detalla las funciones, responsabilidades y los requerimientos que se solicitan para la contratación del personal para los puestos en la organización.

DATOS DEL PUESTO	
Nombre del Puesto:	Administrador
Área:	Gerencia General
Reporta a :	Junta General de Accionistas
Supervisa a:	A jefes
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	
Administrar eficientemente los recursos financieros y económicos de la empresa. Liderar a los colaboradores para el logro de los objetivos estratégicos y satisfacción del cliente, así incrementar la rentabilidad de la empresa.	
FUNCIONES :	
Desarrollar el reclutamiento, selección, contratación e inducción de los colaboradores.	
Planificar los objetivos estratégicos alineados a la misión y visión de Origen Market.	
Supervisar el presupuesto e implementación del plan de marketing, organizacional y de operaciones.	
Representar a Origen Market en los eventos empresariales y compromisos jurídicos con entidades nacionales y privadas.	
Gestionar la cuenta corriente de la empresa y realizar la firma de contratos, cheques y letras a nombre Origen Market.	
Analizar los resultados de los indicadores económicos y financieros para tomar las mejores decisiones de inversión.	
Implementar acciones de mejora continua para incrementar la rentabilidad y mantener competitiva a Origen Market.	
FORMACIÓN	
Profesión u ocupación:	Administración de Empresas
Grado de instrucción:	Bachiller / Titulado
EXPERIENCIA LABORAL	
En puesto similar	5 años de experiencia
CONOCIMIENTOS	
Idiomas:	Inglés intermedio
Informática:	Microsoft Office - Nivel Usuario Avanzado
COMPETENCIAS	
Competencias organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> · Liderazgo de equipo de trabajo · Habilidades blandas y autocontrol · Pensamiento crítico y estratégico
Competencias funcionales:	<ul style="list-style-type: none"> · Capacidad de relación a todo nivel · Adaptación al cambio y visionario · Capacidad de negociación.
SUELDO	
Sueldo mensual	S/. 4,500.00

Ilustración 41 Diseño de puesto y funciones del Administrador General, por elaboración propia

DATOS DEL PUESTO	
Nombre del Puesto:	Jefe de Operaciones y Logística
Área:	Gerencia Operaciones y Logística
Reporta a :	Gerencia General
Supervisa a:	A asistentes
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	
Abastecer de productos y recursos necesarios para el Market Place, garantizando las mejores condiciones de compra dentro de los parámetros de calidad, costo y tiempo.	
FUNCIONES :	
Evaluar periódicamente a proveedores, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos.	
Asegurar la correcta gestión de proveedores para asegurar un buen producto.	
Establecer políticas y procedimientos para la ejecución de las compras del Market Place.	
Implementar mecanismos de control para el almacenamiento de la mercadería en el almacén.	
Monitorear el desempeño del personal a cargo en el área.	
Controlar y realizar seguimiento al stock de productos en almacén.	
Optimizar el rendimiento de las operaciones para reducir tiempo y costos en el proceso.	
Mantener en actualización los procedimientos de la organización de acuerdo con la legislación vigente.	
FORMACIÓN	
Profesión u ocupación:	Administración de Empresas/Ingeniería Industrial / Contabilidad
Grado de instrucción:	Bachiller / Titulado
EXPERIENCIA LABORAL	
En puesto similar	3 años de experiencia
CONOCIMIENTOS	
Idiomas:	Inglés Avanzado
Informática:	Microsoft Office - Nivel Usuario Avanzado
Maestrías	Gestión de calidad / SAP
COMPETENCIAS	
Competencias organizacionales:	Liderazgo de equipo de trabajo Habilidades de comunicación Pensamiento crítico y estratégico
Competencias funcionales:	Capacidad de relación a todo nivel Adaptación al cambio Habilidad de negociación.
SUELDO	
Sueldo mensual	S/. 2,800.00

Ilustración 42 Diseño de puesto y funciones de Jefe de Operaciones y Logística, por elaboración propia

DATOS DEL PUESTO	
Nombre del Puesto:	Jefe de Ventas y Marketing Digital
Área:	Gerencia de Ventas y Marketing
Reporta a :	Administrador
Supervisa a:	Asistentes de Marketing y Asistentes de ventas.
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	
Planificar, implementar y controlar el plan de ventas y marketing digital, con la finalidad de asegurar la promoción y comercialización de los productos orgánicos en la Marketplace de Origen Market.	
FUNCIONES :	
Desarrollar estrategias y presupuesto de marketing para cumplir con las metas de ventas.	
Realizar periódicamente campañas digitales para generar mayor cantidad de contactos.	
Supervisar el desarrollo de las ventas a través del Marketplace de Origen Market.	
Supervisar la actualización de la información, precios y calidad de contenido de los productos en la plataforma.	
Analizar la competencia y proponer estrategias para mejorar el posicionamiento.	
Supervisar las diferentes fases del proceso digital.	
Elaborar informes periódicamente de las actividades de marketing y el impacto generado en Origen Market.	
Hacer informes detallados sobre las ventas de acuerdo con el comportamiento de los consumidores en la plataforma.	
Evaluar las métricas de rentabilidad sobre la inversión y los KPI en cuanto las estrategias de Marketing	
Administrar el presupuesto asignado al área de Ventas y Marketing, asegurando la optimización de los gastos.	
FORMACIÓN	
Profesión u ocupación:	Administración y Marketing
Grado de instrucción:	Bachiller / Titulado
EXPERIENCIA LABORAL	
En puesto similar	5 años de experiencia
CONOCIMIENTOS	
Idiomas:	Inglés avanzado
Informática:	Microsoft Office - Nivel Usuario Avanzado
Programación digital:	CRM, SEO, SEM, Social Media.
Especialización:	Marketing Digital y Comercio Electrónico
COMPETENCIAS	
Competencias organizacionales :	Liderazgo de equipo de trabajo Habilidades blandas y autocontrol Pensamiento crítico y estratégico
Competencias funcionales:	Capacidad comunicativa Adaptación al cambio y visionario en tendencias Análisis e interpretación de indicadores
SUELDO	
Sueldo mensual	S/. 3,500.00

Ilustración 43 Diseño de puesto y funciones de Jefe de Ventas y Marketing Digital, por elaboración propia

DATOS DEL PUESTO	
Nombre del Puesto:	Asistente de Marketing
Área:	Gerencia de Ventas y Marketing
Reporta a :	Jefe de Ventas y Marketing Digital
Coordina con:	Todas las áreas
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	
Gestionar la elaboración del material y eventos de marketing manteniendo el prestigio y cuidado de la imagen de Origen Market.	
FUNCIONES :	
Elaborar material publicitario según parámetros del Plan de Marketing.	
Implementar actividades de promoción que garanticen la fidelización con el cliente.	
Gestionar proyectos y campañas publicitarias en la Plataforma de Marketplace y en redes sociales.	
Administrar el contenido de las redes sociales, manteniendo constante interacción con los clientes y usuarios.	
Plantear estrategias y acciones orientadas a los objetivos digitales de Origen Market.	
Presentar, evaluar e implementar nuevas tendencias digitales.	
Elaborar y presentar resultados de gestión digital.	
FORMACIÓN	
Profesión u ocupación:	Marketing / Publicidad
Grado de instrucción:	Bachiller / Técnico Completo
EXPERIENCIA LABORAL	
En puesto similar	2 años de experiencia
CONOCIMIENTOS	
Idiomas:	Inglés básico
Informática:	Microsoft Office - Nivel Usuario Avanzado
Programación digital:	Diseño Web, Redes Sociales, Diseño Gráfico
COMPETENCIAS	
Competencias organizacionales:	Trabajo en equipo Adaptación al cambio Pensamiento estratégico
Competencias funcionales:	Habilidad de relaciones interpersonales Innovación y creatividad Facilidad de comunicación escrita y oral.
SUELDO	
Sueldo mensual	S/. 1,500.00

Ilustración 44 Diseño de puesto y funciones de Asistente de Marketing, por elaboración propia

DATOS DEL PUESTO	
Nombre del Puesto:	Asistente de Ventas y Servicio al Cliente
Área:	Ventas y Marketing
Reporta a :	Jefe de Ventas y Marketing
Coordina:	Con todas las áreas
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	
Brindar a los usuarios y/o clientes la atención necesaria mostrando interés, empatía y consideración a sus requerimientos. Además, brindar la información necesaria para garantizar las ventas.	
FUNCIONES :	
Manejar y mantener al día el catálogo de productos orgánicos con las especificaciones técnicas.	
Brindar la atención necesaria ante dudas, consultas o reclamos en la plataforma virtual de Origen Market.	
Mantener un registro de los reportes de ventas de manera diaria, quincenal y mensual.	
Realizar el seguimiento a las solicitudes de compra y reclamos de los clientes.	
Atender las coordinaciones a través de redes sociales y el canal de mensajería instantánea.	
Registrar y dar respuesta a los reclamos del Libro de Reclamaciones	
Coordinar las entregas de productos con los clientes	
Realizar reporte semanal de las ventas dirigida al Jefe de Ventas y Marketing.	
Realizar reporte semanal de reclamos de clientes y soluciones aplicadas, según la políticas operacionales.	
FORMACIÓN	
Profesión u ocupación:	Administración de Empresas / Marketing
Grado de instrucción:	Bachiller/ Técnico completo
EXPERIENCIA LABORAL	
En puesto similar	2 años de experiencia
CONOCIMIENTOS	
Idiomas:	Inglés básico
Informática:	Microsoft Office - Nivel Usuario Intermedio
COMPETENCIAS	
Competencias organizacionales:	Trabajo en equipo colaborativo Enfoque al cliente Resolución de problemas
Competencias funcionales:	Capacidad de comunicación interpersonal Sociabilidad y adaptación Capacidad de negociación.
SUELDO	
Sueldo mensual	S/. 1,500.00

Ilustración 45 Diseño de puesto y funciones de Asistente de Ventas y Servicio al Cliente, por elaboración propia

7.3 Políticas Organizacionales

Origen Market contará con las siguientes políticas organizacionales con el fin de crear un buen clima laboral e integración entre los colaboradores:

Política de Horario de Trabajo

- El horario de trabajo es de lunes a sábado (L-S 8:00 a 17:00)
- Los colaboradores podrán ingresar a la oficina hasta media hora después de su horario de ingreso, siendo recuperable en el día.
- No se estima el pago de horas extras por lo que, si el personal decide quedarse más horas laborando, por su propia voluntad, estas no serán remuneradas.

Política de vestimenta

- El personal podrá asistir a las instalaciones con vestimenta casual.
- No es obligación de la empresa brindar uniforme al personal.
- El personal deberá evitar prendas como bermudas, gorras, *leggings* y tops.
- Durante la jornada laboral, el colaborador deberá portar su fotocheck.

Política de talento humano

- Realizar cuatro capacitaciones anuales a los colaboradores de la empresa.
- Cada trimestre se celebrará el onomástico de los colaboradores y se dará dentro del horario de trabajo.
- Se establece un aumento salarial previa evaluación del jefe inmediato y la administración.

Política de Remuneraciones

- Gestionar los pagos con puntualidad de acuerdo con las fechas programadas. La forma de pago es dos veces por mes: quincena y a fin de mes por medio de transferencia a la cuenta de ahorro del colaborador.
- Los cambios de cuenta sueldo se deberán informar con una semana de anticipación al pago próximo de planilla.

Política de permisos y descanso por licencias

- Los permisos serán coordinados con el jefe inmediato y aprobados por la administración.
- Las vacaciones serán coordinadas con el jefe inmediato y aprobadas por la administración.

Política de responsabilidad ambiental

- Reutilizar el lado blanco del papel impreso para nuevamente imprimir o usarlo como documento de borrador.

Política de Confidencialidad

- Está prohibido divulgar información de los procesos internos a agentes externos de la empresa.
- A la firma del contrato el colaborador también deberá firmar las políticas de confidencialidad para iniciar sus labores.

7.4 Gestión Humana

7.4.1 Reclutamiento, selección, contratación e inducción

Los cargos de jefatura en Origen Market serán ocupados por los socios fundadores, por tal motivo, solo se contratará personal para el cargo de asistente en el segundo año, en base a los siguientes procesos:

PROCESOS	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTOS	DURACIÓN EN DIAS
RECLUTAMIENTO EXTERNO	Jefe directo	Envía la solicitud de requerimiento del nuevo colaborador, en el cual, indica el perfil del postulante para el puesto en vacancia.	1
	Administrador General	Coloca un aviso pagado con las especificaciones del perfil de postulante en la plataforma de CompuTrabajo durante 15 días.	15
		Realiza la revisión y filtro de 20 hojas de vida de los postulantes con la finalidad de seleccionar 10 prospectos que cumplan con el perfil del puesto.	1
SELECCIÓN	Administrador General	Desarrolla la entrevista personal a los 10 prospectos con la finalidad de seleccionar 4 profesionales que pasaran a la siguiente fase de prueba de test de inteligencia emocional.	1
	Jefe directo	Realiza el test de inteligencia emocional a los 4 postulantes con la finalidad de elegir 2 postulantes, quienes obtuvieron en la prueba un puntaje mayor al 50%.	
		Realiza la prueba de dominio en el desempeño de funciones de área con la finalidad de elegir a 1 profesional, quien firmará el contrato.	
CONTRATACIÓN	Administrador General	Solicita al profesional seleccionado: su antecedente judicial, certificado policial y recibos de servicios.	1
		Al día siguiente, en las instalaciones de la empresa se reúne con el nuevo personal para la firma del contrato de trabajo renovable al año y 3 meses de prueba para puesto de Asistente.	1
		Indica a la Asistente Administrativo, que ingrese los datos del nuevo colaborador en el sistema de planilla y afiliación a seguro de salud.	1
INDUCCIÓN	Administrador General	Recibe al nuevo colaborador en las instalaciones de la empresa para darle la bienvenida y presentarle al equipo de trabajo.	1
	Jefe directo	Instala al nuevo colaborador en su puesto y le informa de las políticas, procesos, visión, misión y metas de la empresa.	1
		Capacita al colaborador en sus funciones y metas de área, después le realiza una evaluación de los temas tratados en la capacitación para brindarle la retroalimentación.	2

Ilustración 46 Proceso de gestión humana de Origen Market, por elaboración propia

7.4.2 Capacitación, motivación y evaluación del desempeño

Origen Market desarrollará dos capacitaciones internas y tres externas de forma anual para sus colaboradores, de acuerdo, al siguiente programa:

Tabla 35 Programa de capacitación de Origen Market

Programa de capacitación anual									
Tipo de capacitación	Responsable	Temas de capacitación online	Participantes	Año 01		Año 02		Año 03	
				Mes 01	Mes 04	Mes 05	Mes 08	Mes 01	Mes 04
Interna	Gerente General	Trabajo en equipo	Participan todos los colaboradores						
		Clima laboral							
		Adaptación al cambio							
		Innovación en procesos							
Externa	Capacitador contratado	Crecimiento de ventas por medio online	Jefe, Asistente de Ventas y Marketing	S/.400		S/. 400			
		Control de calidad de productos orgánicos	Jefe, Asistente de Logística y Operaciones		S/. 400		S/. 400		
		Eficiencia operativa por medio online	Jefe y Asistente de Operaciones					S/. 400	
		Fidelización del cliente	Jefe, Asistente de Ventas y Marketing						S/. 400
		Posicionamiento en redes sociales	Jefe y Asistente de Marketing digital	S/.400					
		Cómo generar experiencia de compra para su cliente	Jefe y Asistente de Ventas y Marketing			S/. 400			S/. 400
Inversión total					S/. 1.200		S/. 1.200		S/. 1.200

Nota. Elaboración propia

Asimismo, desarrollará una actividad de motivación intrínseca y dos actividades de motivación extrínseca al año de acuerdo al siguiente plan:

Tabla 36 Plan de motivación anual de Origen Market

Plan de motivación anual							
Tipo de motivación	Actividades	Año 01		Año 02		Año 03	
		Mes 01 al 12	Mes 12	Mes 01 al 12	Mes 12	Mes 01 al 12	Mes 12
Motivación Intrínseca	Reconocimiento del empleado del mes						
Motivación Extrínseca	Celebración de cumpleaños	S/. 500		S/. 600		S/. 600	
	Bono anual por Día del Trabajador y Navidad		S/. 1,000		S/. 1,200		S/. 1,200
Inversión total			S/. 1,500		S/. 1,800		S/. 1,800

Nota. Elaboración propia

Las evaluaciones por competencias serán dos veces al año, y el resultado influirá en el aumento del sueldo programado (3% al tercer año).

7.4.3 Sistema de remuneración

El sistema de remuneración de Origen Market SAC está elaborado en base el Régimen Laboral Especial donde indica que el empleador tiene las siguientes obligaciones con sus colaboradores:

MICRO EMPRESA
Remuneración Mínima Vital (RMV)
Jornada de trabajo de 8 horas
Descanso semanal y en días feriados
Remuneración por trabajo en sobretiempo
Descanso vacacional de 15 días calendarios
Cobertura de seguridad social en salud a través del SIS (SEGURO INTEGRAL DE SALUD)
Cobertura Previsional
Indemnización por despido de 10 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 90 días de remuneración)

Ilustración 47 Régimen laboral de la pequeña empresa, por Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. Fuente SUNAT

Tabla 37 Sistema de remuneración de Origen Market

Año de contrato	No. Cargo	Sueldo bruto mensual	Sueldo anual	SIS
Año 1	1 Administrador General	S/. 4,500.00	S/. 54,000	S/. 180.00
	2 Jefe de Venta y Marketing Digital	S/. 3,500.00	S/. 42,000	S/. 180.00
	3 Jefe de Operaciones y Logística	S/. 2,800.00	S/. 33,600	S/. 180.00
	4 Asistente de Marketing Digital	S/. 1,500.00	S/. 18,000	S/. 180.00
	5 Asistente de Administración y Logística	S/. 1,500.00	S/. 18,000	S/. 180.00
Año 2	6 Asistente de Ventas y Servicio al Cliente	S/. 1,500.00	S/. 18,000	S/. 180.00

Fuente: Elaboración propia

7.5 Estructura de gastos de RRHH

Para la elaboración de la estructura de gastos de recursos humanos, se ha considerado un incremento de 3% en los sueldos del tercer año, lo cual se dará según los resultados de la evaluación de desempeño.

Dentro del presupuesto de Recursos Humanos se considera en el primer año de operación el sueldo de los siguientes trabajadores:

- Jefe de Venta y Marketing Digital
- Asistente de Marketing Digital
- Administrador General
- Jefe de Logística
- Asistente de Administración y Logística

Para el segundo año se va a incorporar un asistente de ventas y servicio al cliente mediante reclutamiento externo. Dentro de plan de motivación se incluye celebrar el cumpleaños de cada colaborador y bono por el día del trabajador y navidad. También, se considera realizar tres capacitaciones externas del primer al tercer año, el cual se detalla en el punto 7.4.2 del presente trabajo.

Tabla 38 Gasto mensual de recursos humano del año 1

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Sueldo	13,800	165,600												
Administrador General	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	54,000
Jefe de Venta y Marketing Digital	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	42,000
Jefe de Operaciones y Logística	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	33,600
Asistente de Marketing Digital	0	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Asistente de Administración y Logística	0	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Beneficios laborales		75.00	900											
SIS	45.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	900
Gestion de recursos humanos		800.00		500.00	400.00	500.00							500.00	2,700
Capacitación externa		800.00			400.00									1,200
Plan de motivación				500.00		500.00							500.00	1,500
Total gasto		14,675	13,875	14,375	14,275	14,375	13,875	13,875	13,875	13,875	13,875	13,875	14,375	169,200

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39 Gastos de recursos humanos del año 1 al año 3

	3%		
	Año 1	Año 2	Año 3
Sueldo	165,600	183,600	189,108
Administrador General	54,000	54,000	55,620
Jefe de Venta y Marketing Digital	42,000	42,000	43,260
Jefe de Operaciones y Logística	33,600	33,600	34,608
Asistente de Marketing Digital	18,000	18,000	18,540
Asistente de Administración y Logística	18,000	18,000	18,540
Asistente de Ventas y Servicio al Cliente		18,000	18,540
Beneficios laborales	900	1,080	1,080
SIS	900	1,080	1,080
Gestion de recursos humanos	2,700	3,150	3,000
Reclutamiento externo- aviso en Computrabajo		150	
Capacitación externa	1,200	1,200	1,200
Plan de motivación	1,500	1,800	1,800
Total gasto mensual	169,200	187,830	193,188

Fuente: Elaboración propia

8. Plan económico-financiero

8.1 Supuestos generales

- La evaluación económica y financiera del proyecto tiene una duración de 3 años. El año 0 es el presente año cuyo mes de operación previa es en el mes de diciembre 2020 y el año 1 es el año 2021 desde enero a diciembre, por lo que el mes 1 es enero 2021 y, por tanto, el mes 36 es diciembre 2023.
- Las cifras están expresadas en moneda nacional, es decir, en soles.
- La empresa estará constituida bajo el régimen MYPE de las microempresas.
- La depreciación de los activos será de forma lineal.
- En el mes de diciembre del presente año (mes 0) solo trabajarán tres colaboradores: Administrador general, jefe de operaciones y logística y Jefe de Ventas y Marketing digital. En el primer año de operaciones trabajarán los cinco colaboradores y, a partir del segundo año de operación, se contratará los servicios de un asistente de ventas y de servicio al cliente. Asimismo, los sueldos crecerán un 3% a partir del tercer año.
- El financiamiento externo será de 80% a través de la entidad financiera Banco de Crédito del Perú- BCP con una TEA de 8.69% por un periodo de 18 meses.
- El presente proyecto está conformado por cinco accionistas que aportarán, en partes iguales, el 20% de la inversión.
- El incremento del volumen de ventas se está considerando de 8% y 10% en el segundo y tercer año respectivamente. Cabe considerar que este incremento es con respecto a uno de nuestros ingresos: la comisión por ventas de productos.
- El segundo ingreso de Origen Market es la suscripción de proveedores cuyo incremento es de 50% y 60% en el segundo y tercer año respectivamente.
- No se tiene cuentas por cobrar porque el 100% de los ingresos por ventas y suscripciones es al contado.
- El impuesto a la renta es de 29.5% y el tipo de cambio referencial es 3.60.

8.2 Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización.

La inversión en activos fijos para la puesta en marcha de Origen Market es la siguiente:

Tabla 40 Inversión en activos tangibles

Descripción	Cantidad	Precio unitario sin IGV	Precio unitario con IGV	Inversión sin IGV	Inversión con IGV
Laptop	6	1,441	1,700	8,644	10,200
Celulares	6	297	350	1,780	2,100
Impresora multifuncional	1	381	450	381	450
Proyector y ecran	1	1,780	2,100	1,780	2,100
Escritorio en melamine	6	93	110	559	660
Mesa para sala reuniones	1	153	180	153	180
Sillas ergonómicas	8	77	91	614	724
Estantes de oficina	5	212	250	1,059	1,250
Congelador	1	2,119	2,500	2,119	2,500
Mobiliario para almacén	1	593	700	593	700
Total				20,864	20,864

Nota. Elaboración propia

Asimismo, la inversión en activos intangibles se presenta a continuación:

Tabla 41 Inversión en activos intangibles

Descripción	Cantidad	Precio unitario sin IGV	Precio unitario con IGV	Inversión sin IGV	Inversión con IGV
Registro de marca	1	847	1,000	847	1,000
Garantía del alquiler oficina y	2		1,600	-	3,200
Dominio de la web	1	254	300	254	300
Plataforma market place	1	80,508	95,000	80,508	95,000
Total				99,500	99,500

Nota. Elaboración propia

Por lo cual, la inversión de activos tangibles será de S/20,864 soles incluido IGV respecto a los intangibles que están valorizados en S/99,500.00 incluido IGV.

De la información descrita de los activos tangibles e intangibles, se detallará, en las siguientes tablas, las depreciaciones y amortizaciones correspondientes:

Tabla 42 Depreciación de activos tangibles

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Depreciación Anual (%)	Vida Útil Años	Depreciación Anual (S/)	Dep. Mensual (S/.)
Laptops	1,441	6	8,644	SI	1,556	10,200	25%	3	2,161	180
Impresora multifuncional	381	1	381	SI	69	450	25%	3	95	8
Celulares	297	6	1,780	SI	320	2,100	25%	3	445	37
Escritorio en melamine	93	6	559	SI	101	660	10%	3	56	5
Mesa para sala reuniones	153	1	153	SI	27	180	10%	3	15	1
Sillas ergonómicas	77	8	614	SI	110	724	10%	3	61	5
Estantes de oficina	212	5	1,059	SI	191	1,250	10%	3	106	9
Congelador	2,119	1	2,119	SI	381	2,500	10%	3	212	18
Mobiliario para almacén	593	1	593	SI	107	700	10%	3	59	5
Proyector y ecran	1,780	1	1,780	SI	320	2,100	25%	3	445	37
Total Tangibles			17,681		3,183	20,864			3,656	305

Nota. Elaboración propia

Tabla 43 Amortización de activos intangibles

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Amortización Anual (%)			Amort. mensual (S/.)
							AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	
Dominio de la Web	254	1	254	SI	46	300	100	100	100	8
Plataforma market place	80,508	1	80,508	SI	14,492	95,000	31,667	31,667	31,667	2,639
Registro de marca	1,017	1	1,017	SI	183	1,200	400	400	400	33
Licencia de funcionamiento	424	1	424	SI	76	500	167	167	167	14
Trámites de Defensa Civil	424	1	424	SI	76	500	167	167	167	14
Constitución de la empresa	508	1	508	SI	92	600	200	200	200	17
Garantía del alquiler oficina y almacén		2	-	NO	-	3,200	1,067	1,067	1,067	89
Total Intangibles			83,136		14,964	101,300	33,767	33,767	33,767	2,814
TOTAL ACTIVOS FIJOS			100,817		18,147	122,164				3,119

Nota. Elaboración propia

Cabe indicar que los porcentajes asignados para las depreciaciones y amortizaciones están de acuerdo con la información brindada en Sunat y el tiempo está de acuerdo con la duración del proyecto.

8.3 Proyección de ventas

Las ventas de Origen Market están constituidas por comisiones del 12% por cada producto vendido y por suscripciones de los productores en los diferentes planes: plata, oro y diamante. En cuanto a las comisiones, durante el primer año de operación, se está considerando un incremento progresivo mensual de 35%, a excepción de épocas de estacionalidad en las que, algunos productos, son altamente demandados considerando un incremento mensual del 60%. Asimismo, la proyección de crecimiento de las cantidades de venta del segundo y tercer año es del 8% y 10% respectivamente.

A continuación, se presenta las cantidades proyectadas del primer año, segundo y tercer año de operación.

Tabla 44 Proyección de unidades vendidas del primer, segundo y tercer año

CATEGORÍA	Unidades Vendidas			
		8%	10%	
		Año 1	Año 2	Año 3
CAFÉ Y CACAO	Café orgánico tostado molido	11,730	12,668	13,935
	Café gourmet expreso molido fino	8,378	9,049	9,954
	Chocolate para taza 100% cacao	838	905	995
	Chocolate bitter 60%	1,676	1,810	1,991
	Cacao Maccao	670	724	796
	Chocolate de cacao en granos	670	724	796
	Manteca de Cacao	838	905	995
	Jalea de mucilago de cacao	335	362	398
HARINA	Harina de maca	1,528	1,650	1,815
	Harina de plátano	1,528	1,650	1,815
SNACKS	Granola integral	2,037	2,200	2,420
	Aguaymanto deshidratado	1,018	1,100	1,210
	Hojuelas de papas nativas	509	550	605
	Chifles	509	550	605
ENDULZANTES	Miel de abeja	3,564	3,850	4,235
	Miel con tocosh	1,528	1,650	1,815
ACEITES	Aceite de oliva	5,092	5,499	6,049
	Aceite de coco	5,092	5,499	6,049
BEBIDA	Zumo de arándanos	3,416	3,690	4,059
	zumo de aguaymanto	3,416	3,690	4,059
LACTEOS Y DERIVADOS	Queso andino	2,137	2,308	2,539
	Queso Mozzarella	1,069	1,154	1,270
	Queso Fundido	1,069	1,154	1,270
	Yogurt Natural	534	577	635
	Mantequilla	534	577	635
HIERBAS	Té negro	4,776	5,158	5,674
	Orégano orgánico	1,592	1,719	1,891
LEGUMBRES Y GRANOS	Quinoa orgánica	2,037	2,200	2,420
	Soya cruda	1,018	1,100	1,210
	Kiwicha	1,018	1,100	1,210
TOTAL		70,158	75,771	83,348

Nota. Elaboración propia

Tabla 45 Proyección de categorías vendidas del primer, segundo y tercer año

Categoría	Año 1	Año 2	Año 3
Total CAFÉ Y CACAO	25,135	27,146	29,861
Total HARINA	3,055	3,300	3,630
Total SNACKS	4,074	4,400	4,839
Total ENDULZANTES	5,092	5,499	6,049
Total ACEITES	10,184	10,999	12,099
Total BEBIDA	6,833	7,379	8,117
Total LACTEOS Y DERIVADOS	5,343	5,771	6,348
Total HIERBAS	6,368	6,877	7,565
Total LEGUMBRES Y GRANOS	4,074	4,400	4,839
Total general	70,158	75,771	83,348

Nota. Elaboración propia

Asimismo, se detalla los precios unitarios incluyendo IGV que se cobrarán a los clientes. Cabe indicar que Origen Market cobra el 12% de estos precios por cada producto vendido el cual, posteriormente, se detallará en la tabla de ingresos.

Tabla 46 Precios unitarios en soles de los productos en el primer, segundo y tercer año

CATEGORÍA	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3
CAFÉ Y CACAO	Café orgánico tostado molido	28	28	28
	Café gourmet expreso molido fino	50	50	50
	Chocolate para taza 100% cacao	15	15	15
	Chocolate bitter 60%	16	16	16
	Cacao Maccao	20	20	20
	Chocolate de cacao en granos	28	28	28
	Manteca de Cacao	32	32	32
	Jalea de mucilago de cacao	15	15	15
HARINAS	Harina de maca	35	35	35
	Harina de plátano	20	20	20
SNACKS	Granola integral	25	25	25
	Aguaymanto deshidratado	30	30	30
	Hojuelas de papas nativas	5	5	5
ENDULZANTES	Chifles	35	35	35
	Miel de abeja	40	40	40
	Miel con tocosh	38	38	38
ACEITES	Aceite de oliva	42	42	42
	Aceite de coco	50	50	50
BEBIDA	Zumo de arándanos	15	15	15
	zumo de aguaymanto	15	15	15
LACTEOS Y DERIVADOS	Queso andino	40	40	40
	Queso Mozzarella	42	42	42
	Queso Fundido	42	42	42
	Yogurt Natural	10	10	10
	Mantequilla	8	8	8
HIERBAS	Té negro	12	12	12
	Orégano orgánico	3	3	3
LEGUMBRES Y GRANOS	Quinoa orgánica	15	15	15
	Soya cruda	10	10	10
	Kiwicha	10	10	10

Nota. Elaboración propia

La proyección de ingresos en las comisiones se basa de acuerdo con el crecimiento del volumen de productos cuyo incremento es del 8% y 10% en el segundo y tercer año, respectivamente.

Tabla 47 Ingreso en soles del primero, segundo y tercer año por comisiones de venta

Producto	Año 1	8%	10%
		Año 2	Año 3
Café orgánico tostado molido	39,412	42,565	46,822
Café gourmet expreso molido fino	50,271	54,292	59,721
Chocolate para taza 100% cacao	1,508	1,629	1,792
Chocolate bitter 60%	3,217	3,475	3,822
Cacao Maccao	1,609	1,737	1,911
Chocolate de cacao en granos	2,252	2,432	2,676
Manteca de Cacao	3,217	3,475	3,822
Jalea de mucilago de cacao	603	652	717
Harina de maca	6,416	6,929	7,622
Harina de plátano	3,666	3,960	4,356
Granola integral	6,110	6,599	7,259
Aguaymanto deshidratado	3,666	3,960	4,356
Hojuelas de papas nativas	306	330	363
Chifles	2,139	2,310	2,541
Miel de abeja	17,109	18,478	20,326
Miel con tocosh	6,966	7,523	8,275
Aceite de oliva	25,664	27,717	30,489
Aceite de coco	30,552	32,996	36,296
Zumo de arándanos	6,150	6,642	7,306
zumo de aguaymanto	6,150	6,642	7,306
Queso andino	10,259	11,080	12,188
Queso Mozzarella	5,386	5,817	6,399
Queso Fundido	5,386	5,817	6,399
Yogurt Natural	641	692	762
Mantequilla	513	554	609
Té negro	6,877	7,428	8,170
Orégano orgánico	573	619	681
Quinoa orgánica	3,666	3,960	4,356
Soya cruda	1,222	1,320	1,452
Kiwicha	1,222	1,320	1,452
TOTAL	252,729	272,948	300,242

Nota. Elaboración propia

Con respecto a las suscripciones, durante los tres primeros meses de operación, los productores podrán utilizar nuestra plataforma *premium* de forma gratuita, asimismo, a partir del cuarto mes tendrán la opción de contratar el plan de su elección. Para el cuarto mes se está considerando una suscripción de 35 proveedores con un incremento progresivo aproximado del 14% en los siguientes tres meses (mes 5, 6 y 7) y del 20% en los últimos cinco meses (mes 8, 9, 10, 11 y 12).

Tabla 48 Proyección de suscriptores en el primer, segundo y tercer año.

Categoría	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	50%		60%	
													Año 1	Año 2	Año 3	
Paquete plata	-	-	-	25	25	20	25	30	35	40	40	40	280	420	672	
Paquete oro	-	-	-	5	10	15	10	15	15	15	20	20	125	188	300	
Paquete diamante	-	-	-	5	5	10	15	15	20	25	30	40	165	248	396	
Total	-	-	-	35	40	45	50	60	70	80	90	100	570	855	1,368	

Nota. Elaboración propia

Los precios de cada plan son desde S/150 a S/350 detallados.

En consecuencia, los ingresos del primer, segundo y tercer año se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 49 Ingresos por suscripción del primer, segundo y tercer año.

Paquete	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	50%		60%	
													Año 1	Año 2	Año 3	
Paquete plata (S/150.00)	-	-	-	3,750	3,750	3,000	3,750	4,500	5,250	6,000	6,000	6,000	42,000	63,000	100,800	
Paquete oro (S/250.00)	-	-	-	1,250	2,500	3,750	2,500	3,750	3,750	3,750	5,000	5,000	31,250	46,875	75,000	
Paquete diamante (S/350.00)	-	-	-	1,750	1,750	3,500	5,250	5,250	7,000	8,750	10,500	14,000	57,750	86,625	138,600	
TOTAL	-	-	-	6,750	8,000	10,250	11,500	13,500	16,000	18,500	21,500	25,000	131,000	196,500	314,400	
PROVEEDORES	20	25	30	35	40	45	50	60	70	80	90	100	100	150	240	

Nota. Elaboración propia

Asimismo, la proyección de ingresos de las suscripciones se incrementará en un 50% y 60% en el segundo y tercer año respectivamente.

Finalmente, los ingresos por las comisiones y las suscripciones del primer al tercer año se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 50 Ingresos totales del primer, segundo y tercer año

	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESO TOTAL INCL. IGV	S/.383,729	S/.469,448	S/.614,642
IGV VENTAS	S/.58,535	S/.71,611	S/.93,759
INGRESO SIN IGV	S/.325,194	S/.397,837	S/.520,883

Nota. Elaboración propia

Como podemos observar, de acuerdo con las ventas anuales proyectadas, Origen Market no superará las 150 UIT por lo que su régimen laboral se encuentra en el MYPE de la microempresa.

8.4 Proyección de costos y gastos operativos

El modelo de negocio de Origen Market no cuenta con costos, pero sí con gastos operativos. La proyección de los gastos, en el primer año, se detallará en forma mensual y anualizada en el segundo y tercer año. Los gastos proyectados se esperan que sean constantes en los tres primeros años.

Tabla 51 Gastos Operativos de Origen Market

Gastos de ventas/Mes	Año 1	Año 2	Año 3
Pasarela Mercado pago (3.99% vtas)	10,084	10,891	11,980
Jefe de Ventas y Marketing Digital	42,000	42,000	42,000
Asistente de Marketing Digital	18,000	18,000	18,000
Gastos de marketing	41,200	41,200	41,200
Cloud server 16GB	2,549	2,549	2,549
Total gastos de ventas	113,833	114,639	115,728
Gastos administrativos/Mes	Año 1	Año 2	Año 3
Administrador General	54,000	54,000	54,000
Jefe de Logística	33,600	33,600	33,600
Asistente de Administ. y logística	18,000	18,000	18,000
Gestión de RRHH	2,700	3,150	3,000
Beneficios laborales	900	1,080	1,080
Alquiler de oficina	19,200	19,200	19,200
Servicios de limpieza de oficina	4,200	4,200	4,200
Software Sico Punto de Venta	2,784	2,784	2,784
Suministros de oficina	1,800	1,800	1,800
Internet	1,680	1,680	1,680
Servicios (agua , luz)	3,000	3,000	3,000
Movilidad personal	2,400	2,400	2,400
Total gastos administrativos	144,264	144,894	144,744
Total gastos operativos anuales	258,097	259,533	260,472
Total gastos operativos anuales (sin IGV)	247,831	249,145	249,918

Nota. Elaboración propia

El detalle de algunos de los gastos de gestión de Recursos Humanos y beneficios laborales descritos en las tablas superiores se presenta a continuación:

Tabla 52 Gastos de planilla

	3%		
	Año 1	Año 2	Año 3
Sueldo	165,600	183,600	189,108
Administrador General	54,000	54,000	55,620
Jefe de Venta y Marketing Digital	42,000	42,000	43,260
Jefe de Operaciones y Logística	33,600	33,600	34,608
Asistente de Marketing Digital	18,000	18,000	18,540
Asistente de Administración y Logística	18,000	18,000	18,540
Asistente de Ventas y Servicio al Cliente		18,000	18,540
Beneficios laborales	900	1,080	1,080
SIS	900	1,080	1,080
Gestión de recursos humanos	2,700	3,150	3,000
Reclutamiento externo- aviso en Computrabajo		150	
Capacitación externa	1,200	1,200	1,200
Plan de motivación	1,500	1,800	1,800
Total Gasto Anual	169,200	187,830	193,188

Nota. Elaboración propia

8.5 Cálculo del capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo inicial se ha utilizado el método del máximo déficit acumulado que corresponde a un valor en el que los ingresos no cubren los gastos del negocio.

Este valor es de 84, 283 soles.

Tabla 53 Capital de trabajo de Origen Market

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Total de ingresos		1,710	2,326	3,170	10,000	12,557	16,947	21,637
Egresos								
Gastos operativos	13,535	19,540	18,769	20,459	19,261	19,431	19,998	19,869
Total de egresos	13,535	19,540	18,769	20,459	19,261	19,431	19,998	19,869
Saldo (Ingreso - Egreso)	- 13,535	- 17,830	- 16,443	- 17,289	- 9,261	- 6,875	- 3,051	1,767
CAPITAL DE TRABAJO	- 84,283							

Nota. Elaboración propia

Asimismo, se calcula el capital de trabajo de los siguientes años y su respectivo incremento anual es proporcional al incremento de ventas. El método que se ha utilizado para hallar estos montos es el método del cambio porcentual en las ventas (división del Capital de trabajo entre las ventas del año 1) cuyo factor porcentual es el 26%. En ese sentido, el incremento de capital es S/18,827 para el segundo año y de S/31,891 para el tercer año.

Adicionalmente, el capital de trabajo inicial y el incremento de capital se recuperan al finalizar el tercer año con un monto de S/135,002 soles.

Tabla 54 Capital de trabajo anualizado y su recuperación

Capital de trabajo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas Anuales		325,194	397,837	520,883
CT/V	26%			
Total de CT por año		84,283	103,111	135,002
Inversión Inicial de CT de incremento	- 84,283	- 18,827	- 31,891	135,002
RECUPERACIÓN DE CT AL 3ER AÑO				135,002

Nota. Elaboración propia

8.6 Estructura y opciones de financiamiento.

El total de inversión inicial que necesita Origen Market es de 206,247 soles reflejado en la tabla 55.

Tabla 55 Cuadro resumen de inversión inicial

		MONTO
Inversión tangible	S/	20,864
Inversión intangible	S/	99,500
Capital de trabajo	S/	84,283
Gastos Pre-Operativos	S/	1,600
Total de Inversión	S/	206,247

Nota. Elaboración propia

Origen Market tiene como capital el aporte de los socios que será utilizado como parte de la inversión inicial y lo restante será financiado por un tercero por lo que su estructura estará compuesta de la siguiente manera:

Tabla 56 Estructura de financiamiento

Estructura	Monto	%
Préstamo BCP	164,997.81	80%
Aporte de socios	41,249.45	20%
Total de Inversión	206,247.26	100%

Nota. Elaboración propia

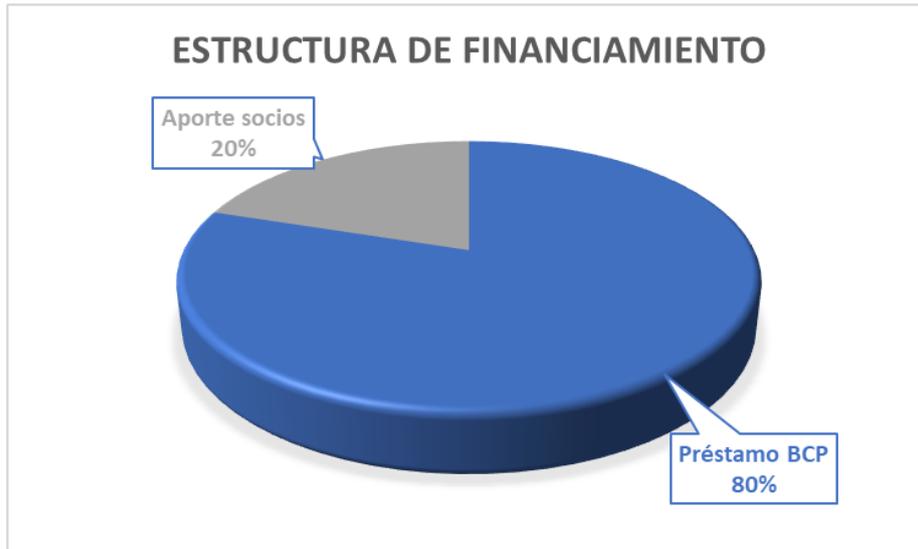


Ilustración 48 Estructura de financiamiento de Origen Market, por elaboración propia

El aporte de los cinco socios será de manera equitativa del 20% de participación por cada uno, es decir, de S/ 8,250 soles y el financiamiento restante representará, por tanto, el 80%.

Tabla 57 Aporte de socios

Accionista	Monto	Aporte
Susana Cárdenas	S/.8,250	20.00%
Katia Chañi	S/.8,250	20.00%
Justo Ruidias	S/.8,250	20.00%
Leslie Rodríguez	S/.8,250	20.00%
Jackeline García	S/.8,250	20.00%
Aporte de accionistas	S/.41,249	100.00%

Nota. Elaboración propia

Dentro de las opciones de financiamiento que ofrece el sistema bancario nacional se ha considerado analizar sus diferentes tasas.

Tabla 58 Tasa de interés promedio del Sistema Bancario

Tasa Anual (%)	BBVA	Crédito	Pichincha	BIF	Scotiabank	Interbank	Mibanco
Préstamos de 181 a 360 días	14%	9%	26%	13%	11%	30%	25%
Préstamos a más de 360 días	3.72	8.47	20.76	2.76	3.89	3.30	18.98
Microempresas	10.19	11.96	29.98	-	3.91	3.59	27.66
Tarjetas de Crédito	35.33	25.09	37.65	-	-	-	-
Descuentos	15.23	12.40	16.56	-	7.90	11.86	-
Préstamos Revolventes	10.00	-	-	-	-	6.39	-
Préstamos a cuota fija hasta 30 días	16.78	-	-	-	-	-	63.07
Préstamos a cuota fija de 31 a 90 días	19.21	-	36.92	-	-	-	53.77
Préstamos a cuota fija de 91 a 180 días	13.30	31.66	41.36	-	-	31.46	49.76
Préstamos a cuota fija de 181 a 360 días	8.81	31.21	37.12	-	18.00	30.85	41.93
Préstamos a cuota fija a más de 360 días	2.89	10.29	29.49	-	3.89	2.82	20.78
Consumo	35.58	26.84	38.95	17.21	30.69	48.43	43.37
Tarjetas de Crédito	49.11	36.30	40.48	30.00	36.83	53.85	-
Préstamos Revolventes	11.41	-	-	-	-	-	-
Préstamos no Revolventes para automóviles	8.25	10.50	12.13	10.87	9.09	10.12	-
Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad hasta 360 días	14.19	87.47	29.04	9.98	11.40	16.71	60.37
Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad a más de 360 días	13.68	14.12	36.80	13.06	13.00	16.24	34.56
Créditos pignoraticios	-	-	-	-	-	-	-
Hipotecarios	6.38	6.31	9.22	7.55	6.24	6.35	14.68
Préstamos hipotecarios para vivienda	6.38	6.31	9.22	7.55	6.24	6.35	14.68

Nota. Elaboración del SBS.

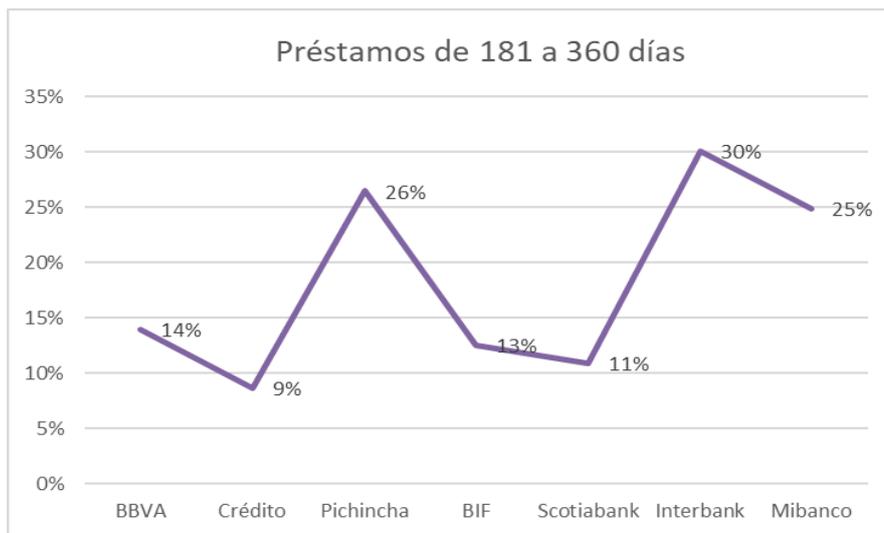


Ilustración 49 Tasa de interés de préstamos de 181 a 360 días del sistema bancario, por elaboración propia.

En consecuencia, Origen Market escogió la financiación del 80% del total de la inversión a través de un préstamo del Banco de Crédito del Perú- BCP cuya tasa de interés es la más baja (TEA 8.69%) comparada con las demás tasas del sistema bancario.

Tabla 59 Condiciones del préstamo BCP

BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ (BCP)	
PRÉSTAMO	
Monto	164,998
TEA	8.69%
TEM	0.70%
Seguro desgravamen anual	0.08%
Seguro desgravamen mensual	0.01%
TCEA	8.77%
TCEM	0.70%
Plazo (meses)	18
Cuota	S/9,791

Nota. Elaboración propia.

En la tabla 59 se detalla las condiciones del préstamo y en la tabla 60 su respectivo cronograma de pagos solicitado a 18 meses cuyas cuotas son constantes y fijas de S/ 9,791 soles aplicando el método francés.

Tabla 60 Cronograma de pago del préstamo BCP

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18
Saldo	164,998	156,367	147,675	138,922	130,107	121,231	112,292	103,291	94,226	85,097	75,905	66,648	57,325	47,938	38,484	28,964	19,377	9,722	0
Amort.		8,631	8,692	8,753	8,814	8,876	8,939	9,002	9,065	9,128	9,193	9,257	9,322	9,388	9,454	9,520	9,587	9,654	9,722
Interés		1,159	1,099	1,038	976	914	852	789	726	662	598	533	468	403	337	270	204	136	68
Cuota		9,791																	
EFI		342	324	306	288	270	251	233	214	195	176	157	138	119	99	80	60	40	20

Nota. Elaboración propia.

8.7 Estados Financieros

Origen Market proyecta que, en su Balance General del año 1, 2 y 3, cuenta con la liquidez suficiente para hacerse cargo de sus pasivos corrientes (activos corrientes mayores que pasivos corrientes). Esto es favorable para el negocio ya que permite operar de forma sostenible y puede generar un historial crediticio para futuras financiaciones.

Tabla 61 Balance General anualizado de Origen Market

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Activo Corriente	85,883	107,357	202,317	304,119
Caja y banco	85,883	107,357	202,317	304,119
Activo No corriente	120,364	82,942	45,519	8,096
Inmueble maq. Y Equipo	20,864	20,864	20,864	20,864
(-)Depreciación Acumulada	-	3,656 -	7,312 -	10,968
Intangibles	99,500	99,500	99,500	99,500
(-)Amortización Acumulada	-	33,767 -	67,533 -	101,300
Total activos	206,247	190,299	247,836	312,215
Pasivo Corriente	-	20,399	43,446	79,935
Tributos por pagar	-	20,399	43,446	79,935
Pasivo No Corriente	164,998	79,900	59,312	-
Deuda con Terceros	164,998	79,900	59,312	-
Patrimonio Neto total	41,249	89,999	145,078	232,280
Capital	41,249	41,249	41,249	41,249
Resultado del Ejercicio	-	48,750	103,828	191,031
Pasivo y Patrimonio	206,247	190,299	247,836	312,215

Nota. Elaboración propia.

Tabla 62 Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	325,194	397,837	520,883
Margen Bruto	325,194	397,837	520,883
Gastos Operativos	247,831	249,145	249,918
Utilidad Operativa	77,363	148,692	270,966
Gastos Financieros	8,214	1,418	-
Utilidad antes de Impuestos	69,149	147,274	270,966
Impuesto a la renta	20,399	43,446	79,935
Utilidad Neta	48,750	103,828	191,031

Nota. Elaboración propia.

Las utilidades que presenta Origen Market son cada vez más ascendentes a lo largo de los

tres años analizados. Asimismo, a raíz de la extinción de deuda por el préstamo aumenta su utilidad antes de impuestos y por ende también la utilidad neta. Además, la utilidad es significativa debido al creciente posicionamiento de Origen Market.

Tabla 63 Análisis vertical de la proyección de Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	100%	100%	100%
Margen Bruto	100%	100%	100%
Gastos Operativos	76%	63%	48%
Utilidad Operativa	24%	37%	52%
Gastos Financieros	3%	0%	0%
Utilidad antes de Impuestos	21%	37%	52%
Impuesto a la renta	6%	11%	15%
Utilidad Neta	15%	26%	37%

Nota. Elaboración propia.

En el análisis vertical del Estado de Resultados, el porcentaje de gastos operativos disminuye debido a que el aumento en las ventas no afecta en el mismo grado en los gastos operativos pues muchos de ellos son gastos fijos. Asimismo, la disminución del porcentaje de gastos operativos ayuda a obtener mayor rentabilidad lo cual se explica en su aumento de porcentaje del 26% al 37%.

Tabla 64 Análisis Horizontal de la proyección de Estado de Resultados

	Año 1 - 2	Año 2 - 3
Ventas	22%	31%
Margen Bruto	22%	31%
Gastos Operativos	1%	0%
Utilidad Operativa	92%	82%
Gastos Financieros	-83%	-100%
Utilidad antes de Impuestos	113%	84%
Impuesto a la renta	113%	84%
Utilidad Neta	113%	84%

Nota. Elaboración propia.

En el análisis horizontal del Estado de Resultados, se puede observar un aumento progresivo de las ventas del 22% al 31% y que influye de manera positiva en los resultados de la utilidad operativa. El negocio al ser nuevo en el mercado tiene ventas menores del primer al segundo año en comparación al segundo con el tercer año. Asimismo, los gastos financieros se reducen ya que se extirpa el pago de los intereses por la deuda del préstamo con el BCP.

Por último, en la siguiente tabla se detalla el flujo efectivo económico del proyecto:

Tabla 65 Flujo de efectivo

Flujo de caja económico (FCE)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		325,194	397,837	520,883
Inversión	206,247			
Inversión tangible	20,864			
Inversión intangible	99,500			
Capital de trabajo	84,283	- 18,827	- 31,891	135,002
Gastos pre-operativos	1,600			
Operación		295,519	296,956	297,895
Gastos operativos		258,097	259,533	260,472
(-)Depreciación y amortización		37,423	37,423	37,423
UTILIDAD OPERATIVA		29,675	100,881	222,988
(+)Depreciación y amortización		37,423	37,423	37,423
FEO		67,098	138,304	260,411
Flujo de Caja de Libre Disponibilidad (FCLD)	- 206,247	48,270	106,413	395,412

Nota. Elaboración propia.

8.8 Flujo Financiero

El resultado del flujo financiero de Origen Market muestra que los 3 años en estudio, el flujo de caja de libre disponibilidad obtendrá saldos positivos, es decir, que la empresa contará con la liquidez necesaria para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. De tal forma, que no requerirá un financiamiento adicional al que se solicitó inicialmente. Asimismo, el flujo de caja del inversionista resulta negativo el primer año, sin embargo, el segundo y tercero se recupera el resultado obteniendo flujos positivos, por tanto, los accionistas percibirán rentabilidad por el capital invertido.

Tabla 66 Flujo financiero del año 1 al año 3

Flujo de caja económico (FCE)	AÑO 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		325,194	397,837	520,883
Inversión	206,247			
Inversión tangible	20,864			
Inversión intangible	99,500			
Capital de trabajo	84,283	- 18,827	- 31,891	135,002
Gastos pre-operativos	1,600			
Operación		295,519	296,956	297,895
Gastos operativos		258,097	259,533	260,472
(-)Depreciación y amortización		37,423	37,423	37,423
UTILIDAD OPERATIVA		29,675	100,881	222,988
(+)Depreciación y amortización		37,423	37,423	37,423
FEO		67,098	138,304	260,411
Flujo de Caja de Libre Disponibilidad (FCLD)	- 206,247	48,270	106,413	395,412
Capital	164,998			
(-)Amortización		107,673	57,325	-
(-)Interés		9,814	1,418	-
(+)Escudo tributario		2,895	418	-
Flujo de Caja Financiero (FCF)	164,998	- 114,591	- 58,325	-
Flujo de Caja Neto del Inversionista (FCNI)	- 41,249	- 66,321	48,088	395,412

Nota: Elaboración propia

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

El COK o la tasa de descuento del inversionista ha sido calculado en base a la información obtenida en su portal web de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS): <https://www.sbs.gob.pe/estadisticas/tasa-de-interes/tasas-de-interes-promedio>. Teniendo en cuenta el factor de riesgo que implica la inversión, se obtuvo como resultado un COK del 25.20%, esta tasa será comparada con la TIR para medir la rentabilidad y la viabilidad del proyecto.

Tabla 67 Cálculo del COK

Accionista	Descripción	COK
Susana Cárdenas	Depósito a plazo- Banco del Comercio	5.00%
Katia Chañi	Cuenta plazo fijo - Banco Pichincha	3.00%
Justo Ruidias	Depósito a plazo- Banco BanBif	4.00%
Leslie Rodríguez	Depósito a plazo- Financiera Compartamos	6.00%
Jackeline Garcia	Cuenta plazo fijo - Banco Pichincha	3.00%
Cálculo del costo de oportunidad para todos los accionistas		
Factor de riesgo:		6.0
Promedio del COK:		4.20%
COK "N" accionistas		25.20%

Nota: Elaboración propia

Tasa Anual (%)	Depósitos a Plazo para Personas Naturales				
	Hasta 30 días	31-90 días	91-180 días	181-360 días	Más de 360 días
BBVA	0.02	0.10	0.10	0.12	0.21
Comercio	0.75	1.34	3.07	3.72	4.99
Crédito	0.10	0.11	0.24	0.34	0.53
Pichincha	2.75	2.75	2.75	3.00	3.00
BIF	0.80	1.32	1.83	2.95	4.11
Scotiabank	0.04	0.06	0.18	0.29	0.49
Citibank	-	-	-	-	-
Interbank	-	0.89	0.99	0.88	1.27
Mibanco	0.36	0.86	1.36	1.93	2.74
GNB	0.75	1.25	1.50	4.95	5.66
Falabella	-	1.95	2.16	2.92	3.14
Santander	-	-	-	-	-
Ripley	0.50	-	-	2.39	3.72
Azteca	1.80	2.50	3.25	3.85	4.15
ICBC	-	-	-	-	-
Bank of China	-	-	-	-	-
Promedio	0.15	0.51	0.53	1.17	2.25

Ilustración 50 Tasa De Interés Promedio de Depósitos a Plazo de Del Sistema Bancario Peruano. Fuente: SBS

Para el cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital o WACC, por sus siglas en inglés, se ha utilizado información adicional al COK y la participación, como la tasa de impuestos del 29.5% y el costo de la deuda financiera (préstamo del BCP) del 8.69%. El WACC del 9.94%, indica que Origen Market debe obtener una rentabilidad mayor a esta tasa para crear valor sobre el capital invertido.

Fórmula utilizada:

E: Capital (Fondos propios)

D: Deuda financiera

Kd: Costo de la deuda financiera

Ke: Costo de la deuda propio

T: Tasa de impuestos

$$\text{WACC} = \text{Ke} * \text{E} / (\text{E} + \text{D}) + \text{Kd} * (1 - \text{T}) * \text{D} / (\text{E} + \text{D})$$

Tabla 68 Costo Promedio Ponderado de Capital

Equity + Deuda	100.00%
Ke:COK	25.20%
E: Aporte propio	20.00%
D: Deuda	80.00%
T: Tasa de impuestos	29.50%
Kd: TCEA	8.69%
<hr/>	
WACC	
Ke*E/(E+D)	5.0%
Kd*(1-T)*D/(E+D)	4.9%
WACC	9.94%

Nota: Elaboración propia

8.10 Indicadores de rentabilidad

- El Valor Presente Neto del Flujo de Caja de Libre Disponibilidad (VPN de FCLD) es de S/223,253, quiere decir que, Origen Market podrá cubrir sus responsabilidades de pagos durante todo el período analizado del proyecto. Dicho resultado fue actualizado con un WACC anual del 9.94%, obteniendo un valor positivo para la creación de valor de la empresa.
- La Tasa de Interna de Retorno (TIR) de 48%, representa un resultado positivo para el proyecto de Origen Market, ya que, en comparación con el costo ponderado promedio de capital, se estaría obteniendo una mayor rentabilidad para los accionistas, por lo que sería uno de los indicadores claves para la elección del proyecto.
- Período de Recuperación de Inversión (PRI) es de 2.84, significa que la inversión en el proyecto de Origen Market será recuperado en 2.84 años, es decir que antes de que termine el período de estudio de 3 años, los accionistas recuperarán la inversión y maximizarán la rentabilidad.
- El índice de rentabilidad es de 1.08, indica que por cada sol invertido en Origen Market se generará S/ 1.07 soles.

Tabla 69 Cuadro de Indicadores de rentabilidad

VPN FCLD	S/223,253
TIR FCLD	47%
PRID	2.84
IR	1.08
VPN FCF	S/137,939
TIR FCF	84%
PRID	2.18

Nota: Elaboración propia

8.11 Análisis de riesgo

8.11.1 Análisis de sensibilidad

Las variables que Origen Market identifica como sensibles a cambiar a causa de un factor externo, son las siguientes:

- Tasa de Costo Efectiva Anual (TCEA)

Las tasas de créditos son definidas por las mismas instituciones financieras, y varían de acuerdo con la situación económica del país. En ese sentido, hemos propuesto una variación negativa y positiva del 5% con relación a la TCEA actual del 8.77% que utiliza el proyecto.

- Variación en el Crecimiento de las Ventas

Para la siguiente variable se ha asumido una variación del 2% tanto de forma positiva como negativa, ya que, dependerá de la demanda de nuestro público objetivo cumplir con nuestros proyectados. Si bien existe una tendencia por el consumo de productos orgánicos, la situación económica de nuestro país no es la mejor por las consecuencias que dejó el confinamiento por el COVID-19.

- Costo de Oportunidad (COK)

El COK variará dependiendo las diferentes opciones de los accionistas a las inversiones de su preferencia. En este caso, se ha planteado una variación del 3% de manera positiva y negativa.

- Variación en el crecimiento de las suscripciones

Esta variable dependerá en gran magnitud de las ventas de los productos orgánicos que se realicen durante el período del proyecto. Para lo cual, si la demanda crece por los productos, la cantidad de suscripciones de nuestros proveedores será mucho mayor. En esta variable se ha planteado una variación del 20% de manera positiva y negativa de acuerdo con los

escenarios en los dos últimos años.

Tabla 70 Variables de Sensibilidad

Variables	Multidimensional		
	Base	Optimista	Pesimista
TCEA	8.77%	3.77%	13.77%
% CRECIMIENTO DE VENTA*	8.00%	10.00%	6.00%
COK	25.20%	22.2%	28.20%
% CRECIMIENTO DE SUSCRIPCION	55.00%	70.0%	40.0%

*promedio

Nota: Elaboración propia

8.11.2 Análisis por escenarios (por variables)

El análisis de escenarios se realizará de acuerdo con las variables de sensibilidad, según ello, se analizará

- Escenario Optimista

Este escenario es el más beneficioso para Origen Market, ya que de acuerdo con los resultados se obtendría una mayor rentabilidad. Esto sucedería si, la tasa de costo efectiva anual (TCEA) disminuye en un -5%, con lo cual la deuda financiera disminuiría notablemente pagándose menos intereses, y si el costo de oportunidad de los accionistas (COK) disminuiría en un -3%, teniendo que pagar por la deuda propia un 22.2%. Por otro lado, si en el supuesto de crecimiento de nuestras ventas y suscripciones anuales aumentaría en un +2% y +20% respectivamente, nuestros ingresos subirían obteniendo un mayor margen de ganancia. Con lo mencionado, se obtiene un mayor valor presente neto tanto como en el Flujo de Caja Neto de S/ 234,384 y del Inversionista de S/ 160,339. Asimismo, la tasa interna de retorno (TIR) aumentaría para el análisis económico y financiero en un 48% y 87% respectivamente. Por lo cual, el período de recuperación de la inversión en el proyecto se realizaría en menos tiempo en 2.80 años para recuperar la inversión en la operatividad y 2.14 años en la recuperación financiera.

- Escenario Pesimista

Este escenario es el más desfavorable para Origen Market, si bien, no produce pérdidas, la rentabilidad disminuiría en comparación a los resultados actuales con los indicadores analizados. La rentabilidad disminuiría si, el costo de oportunidad (COK) aumentaría en un +3% es decir se pagaría a los accionistas un 28.20%, y la tasa de costo efectivo anual (TCEA) aumentaría en un +5%, por lo que se pagaría más intereses y tendremos una mayor salida de efectivo por las obligaciones financieras. Asimismo, este escenario se cumpliría por la

disminución en las ventas de los productos y la de suscriptores del Market place, una reducción del -2% y -20% respectivamente. Los resultados son más bajos de lo proyectado con un VAN económico de S/ 159,027 y con un VAN Financiero de S/ 83,674, esto ocasionaría una baja en la tasa interna de retorno (TIR) económico y financiero del 32% y 69% respectivamente, que, si bien obtendrían un mejor resultado en comparación al COK, no sería un escenario adecuado por la disminución de las ventas. Asimismo, debido a los bajos resultados, el período de recuperación se haría en 3.02 años, quiere decir que, la inversión se recuperaría en un tiempo mayor al período de evaluación, con lo cual no convendría.

Tabla 71 Variables de Sensibilidad

Variables	Multidimensional		
	Base	Optimista	Pesimista
Tasa Interna de Retorno			
Económica	47%	48%	32%
Financiera	84%	87%	69%
Valor Actual Neto (VAN)			
Económico	223,253	234,384	159,027
Financiero	137,939	160,339	83,674
Periodo de recuperación (PRI)			
Económico	2.84	2.80	3.02
Financiero	2.18	2.14	2.27

Nota: Elaboración propia

8.11.3 Análisis de punto de equilibrio

Origen Market realiza el análisis de punto de equilibrio de las unidades de diferentes categorías de sus productos de acuerdo con la participación de mercado que tiene cada uno. Esto definirá la cantidad de productos que se deberá vender para alcanzar el punto de equilibrio, donde la empresa no gane ni pierda. Para el cálculo del punto de equilibrio se ha utilizado el gasto fijo anual de S/ 258,097, considerando que las comisiones por ventas de productos y las suscripciones representan el 66% y 34% respectivamente.

El producto principal que representa la mayor cantidad de ventas anuales es el café y cacao, por ello, anualmente se necesitará que sea vendido en mayor proporción para lograr no perder, pero sí cubrir los costos fijos. Cabe indicar que no se mencionan los costos variables, ya que, el ingreso es el margen de contribución marginal. A continuación, se presenta el cálculo del punto de equilibrio, por lo cual, se concluye que Origen Market debe vender al año un total de 51,350 unidades al año de las diferentes categorías, y obtener 336 suscripciones de los tres paquetes promocionales

Tabla 72 Cálculo de unidades para el punto de equilibrio - Productos

Descripción de producto	Comisión de 12%	Costo Variable Unitario	Venta Estimada en unidades (año 1)	Contribución Marginal Unitario	% Participación en venta	Contribución Marginal Ponderada	P.E. (Q) de unidades en general	P.E. de unidades por producto
Café y Cacao	S/3.06	-	25,135	S/3.06	40.20%	S/1.23	51,350	20,643
Harinas, pastas y fideos	S/3.30	-	3,055	S/3.30	4.60%	S/0.15		2,362
SNACKS	S/2.85	-	4,074	S/2.85	7.40%	S/0.21		3,800
Endulzantes	S/4.68	-	5,092	S/4.68	8.30%	S/0.39		4,262
Aceites, vinagres y condimentos	S/5.52	-	10,184	S/5.52	13.80%	S/0.76		7,086
Zumos y bebidas	S/1.80	-	6,833	S/1.80	3.90%	S/0.07		2,003
Lácteos y derivados	S/3.41	-	5,343	S/3.41	10.90%	S/0.37		5,597
Hierbas e infusiones	S/0.90	-	6,368	S/0.90	5.40%	S/0.05		2,773
Legumbres y granos	S/1.40	-	4,074	S/1.40	5.50%	S/0.08		2,824
			70,158	100.00%		S/3.31		

Nota: Elaboración propia

Tabla 73 Cálculo de unidades para el punto de equilibrio - Productos

Descripción de suscripción	Valor Unitario	Costo Variable Unitario	Venta Estimada en unidades (año 1)	Contribución Marginal Unitario	% Participación en venta	Contribución Marginal Ponderada	P.E. (Q) de unidades en general	P.E. de unidades por producto
Paquete Plata	S/150.00	-	280	S/150.00	32.06%	S/48.09	336	108
Paquete Oro	S/250.00	-	125	S/250.00	23.85%	S/59.64		80
Paquete Diamante	S/350.00	-	165	S/350.00	44.08%	S/154.29		148
			570		100.00%	S/262.02		336

Nota: Elaboración propia

8.11.4 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

- Fallas en la calidad de los productos de los proveedores

En caso nuestros proveedores no cumplan con los requerimientos de calidad pactados en el contrato, indiscutiblemente, impactará negativamente al consumo de estos. La entrega de productos que no cumplan con los niveles necesarios de nutrientes o que no cumplan con las características técnicas que se presentan en el Market Place, provocaría desconfianza e insatisfacción por el producto. Esto afectaría el crecimiento en nuestras ventas, por lo que no cumpliríamos con el porcentaje proyectado de crecimiento.

- Que ingresen nuevos competidores dirigidos al mismo público objetivo y con enfoque social.

De acuerdo con la investigación realizada por la Revista de Investigaciones Altoandinas (RIA, 2017), la demanda por los productos orgánicos va en crecimiento, en el estudio que se realizó en los años del 2011 al 2015, los productores orgánicos se están especializando y en relación con la aceptación de estos, el ingreso al mercado por los nuevos ofertantes irá en crecimiento. Por ello, se considera como principal riesgo el aumento de competidores, y la reducción de participación de mercado.

9. Conclusiones

Ante la presencia de situaciones inesperadas que nos obliguen a mantenernos en cuarentena, como es la situación presentada a nivel mundial por el COVID 19, es inevitable que las empresas transformen o adecúen sus procesos en entornos virtuales aprovechando lo que nos ofrece la tecnología. En ese sentido, Origen Market cumple con estas características. Origen Market es un Marketplace con responsabilidad social dirigido a los productores de distintos rincones del Perú, en el cual tienen una ventana para ofrecer productos a precios justos sin pagar comisiones excesivamente altas.

El segmento elegido por Origen Market es altamente exigente lo que requiere que la empresa tenga el dinamismo superior a lo que espera nuestro cliente. Por lo mismo, el proyecto cuenta con profesionales de diferentes carreras y con diferentes enfoques. Además, se contratará a personal externo y capacitadores para que enriquecer las operaciones internas y entregar el valor que espera el cliente.

De acuerdo con el plan de marketing, la empresa tiene como objetivo estratégico lograr la captación del 8% del mercado objetivo en el periodo de tres años, asimismo, un crecimiento de venta del 8% en el segundo año y 10% en el tercer año.

Según su plan económico financiero, Origen Market es un proyecto viable y rentable, lo cual, se sustenta en el análisis del plan económico financiero a 3 años. De acuerdo, a la evaluación del proyecto se requiere una inversión total de S/ 206, 247 para poner en marcha el negocio, que será financiado el 80% con el préstamo del Banco de Crédito del Perú y el 20% por el aporte de los accionistas. En tal sentido, el capital de S/ 206, 247 invertido en el negocio Origen Market a 3 años generará a los accionistas una rentabilidad de S/ 137,939 y una TIR de 84%.

10. Conclusiones Personales

10.1 Cardenas Guillen, Susana (0000-0003-1821-9425)

El trabajo de investigación requiere de concentración, perseverancia y responsabilidad para así obtener un trabajo de calidad que aporte valor en el proyecto. Gracias al conocimiento brindado por la universidad, a través de nuestros profesores en los distintos cursos de la carrera se nos ha hecho mucho más accesible lograr este objetivo.

Emprender un negocio involucra investigación, análisis y planificación para determinar si es viable y sostenible. En ese sentido, Origen Market es una alternativa innovadora que cubre las expectativas de nuestro cliente objetivo y que demuestra que es rentable.

10.2 Chani Valles, Katia Rosnery (0000-0002-0330-1488)

Origen Market es un proyecto de investigación que fue construido por un equipo de trabajo que puso en práctica todo lo adquirido durante la carrera, cada uno realizó aportes de acuerdo con su especialidad y compromiso que tiene con la universidad y su profesión. Fue un arduo trabajo de investigación que no me hubiese sido posible sin los conocimientos previos que la universidad me brindó y mi apetito por la investigación. De hecho, es una gran oportunidad para plantear y direccionar una empresa que cuente con una gran labor social como el apoyo a los agricultores y, que por supuesto, se encuentre a la vanguardia con la coyuntura y la tecnología. Por otro lado, debo mencionar que, todo proyecto de negocio es un reto, y Origen Market no es la excepción, pero el análisis y las estrategias que se plantearon indican que será un negocio sostenible en el tiempo.

10.3 Garcia Yañez, Jackeline (0000-0002-7720-5878)

El desarrollo de este proyecto ha permitido poner en práctica los conocimientos obtenidos durante estos años de estudio en la universidad. Lograr que un proyecto sea atractivo para el público objetivo y a la vez rentable, fue un reto. Sin embargo, el proceso fue enriquecedor para mi desarrollo profesional debido a que he aprendido a tener una visión de emprendimiento.

Este proyecto me ha brindado la oportunidad de demostrar que una empresa no solo puede ser rentable sino tener enfoque social y más en el contexto que estamos viviendo, muchos productores sin una oportunidad digital para ofrecer productos de calidad a precios justos.

10.4 Rodriguez Luna, Mary Leslie (0000-0002-6286-3376)

El modelo de negocio planteado en el presente trabajo, es sustentable y escalable porque la cartera de productos que se comercializará a través del Marketplace son alimentos orgánicos, que, en la actualidad, la demanda está en crecimiento debido a la tendencia de consumo de lo natural que aporte beneficios para la salud de los consumidores, a su vez, el proceso de cultivo, producción y distribución al cliente final de estos alimentos cumple con la responsabilidad social de trazabilidad y cuidado del medio ambiente. Por ello, mi aporte al proyecto será brindar asesoría en ventas y post venta para generar en el cliente final una experiencia de compra de “bienestar y ahorro de tiempo”.

10.5 Ruidias Juarez, Justo Cesar (0000-0002-8465-5391)

El proyecto Origen Market, es un modelo de negocio que tiene muchas oportunidades de crecimiento en el mercado local, regional y global, por tres factores muy importantes. 1) El proceso comercial es online, al ser virtual no tiene límites en llegar a cualquier parte del mundo. 2) La tendencia del consumo de productos orgánicos cada vez tiene mayor aceptación del consumidor debido a la concientización de que en los procesos de la cadena de valor se aplique la norma de la trazabilidad, esto quiere decir, que el producto llega al consumidor libre de químicos que no dañan la salud y el medio ambiente. Por ello, como Jefe de Logística, mi responsabilidad es vigilar y controlar que el proveedor y el producto cumpla con las políticas de calidad.

ANEXOS:

Resumen de las entrevistas

Entrevista 1: Yuri

<https://drive.google.com/drive/folders/1zPwGbntJt2ZE5hbcf50wvMFxDshj4I3T>

Edad: 24 años

Distrito: Ancón

Consumo de alimentos orgánicos: toda la canasta básica

Motivo: Estilo de vida

Frecuencia de compra: Una vez por mes

Dónde: supermercados y tiendas independientes como Santa Natura, no por línea

Gasto mensual en alimentos orgánicos: entre 350 a 500 soles

Experiencia con alimentos orgánicos artesanales de provincia: No

Consumo de otros productos orgánicos: No

Experiencia con servicio on line: No existe

Experiencia con el producto del servicio on line: No existe

Observación: Precios elevados y tiempo en comprar

Entrevista 2: Antonella

<https://drive.google.com/drive/folders/1zPwGbntJt2ZE5hbcf50wvMFxDshj4I3T>

Edad: 51 años

Distrito: Magdalena

Consumo de alimentos orgánicos: especias, harinas y aceites

Motivo: Salud

Frecuencia de compra: quincenal

Dónde: Organa, Flora y fauna

Medios de información: grupo sociales

Gasto mensual en alimentos orgánicos: 500 soles

Experiencia con alimentos orgánicos artesanales de provincia: No

Consumo de otros productos orgánicos: No

Experiencia con servicio on line: No existe

Experiencia con el producto del servicio on line: No existe

Observación: No existe un solo lugar donde vendan todos los productos que compra.

Entrevista 3: Andrea

<https://drive.google.com/drive/folders/1zPwGbntJt2ZE5hbcf50wvMFxDshj4I3T>

Edad: 30 años

Distrito: San Isidro

Consumo de alimentos orgánicos: aceites, frutas, snacks

Motivo: salud

Frecuencia de compra: Semanal

Dónde: Supermercados

Medios de información: Instagram, influencers

Gasto mensual en alimentos orgánicos: 500 soles

Experiencia con alimentos orgánicos artesanales de provincia: No

Consumo de otros productos orgánicos: No

Experiencia con servicio on line: No existe

Experiencia con el producto del servicio on line: No existe

Observación: precios altos

Entrevista 4: Abigail

<https://drive.google.com/drive/folders/1zPwGbntJt2ZE5hbcf50wvMFxDshj4I3T>

Edad: 28 años

Distrito: San Juan de Lurigancho

Consumo de alimentos orgánicos: aceites, frutos secos, verduras, abarrotos

Motivo: Estético y salud

Frecuencia de compra: Semanal

Dónde: supermercados, tiendas naturistas

Medios de información: Instagram, Facebook

Gasto mensual en alimentos orgánicos: 200 soles

Experiencia con alimentos orgánicos artesanales de provincia: No

Consumo de otros productos orgánicos: No

Experiencia con servicio on line: No existe

Experiencia con el producto del servicio on line: No existe

Observación: tiempo en comprar y precios altos

Entrevista 5: Leydi

<https://drive.google.com/drive/folders/1zPwGbntJt2ZE5hbcf50wvMFxDshj4I3T>

Edad: 28 años

Distrito: San Juan de Lurigancho

Consumo de alimentos orgánicos: aceites, frutos secos, verduras, abarrotos

Motivo: Estético y salud

Frecuencia de compra: Semanal

Dónde: Supermercados, tiendas naturistas

Medios de información: Instagram, Facebook

Gasto mensual en alimentos orgánicos: 250 soles

Experiencia con alimentos orgánicos artesanales de provincia: No

Consumo de otros productos orgánicos: No

Experiencia con servicio on line: No existe

Experiencia con el producto del servicio on line: No existe

Observación: Tiempo en comprar y precios altos

Entrevista 6: Karina Ysla

<https://drive.google.com/drive/folders/1zPwGbntJt2ZE5hbcf50wvMFxDshj4I3T>

Edad: 8 años

Distrito: Pueblo Libre/ Jesús María

Consumo de alimentos orgánicos: Frutas, verduras, especias.

Motivo: Salud

Frecuencia de compra: Una vez por la semana

Dónde: Tienda física supermercado-Plaza Vea y Metro

Medios de información: Instagram

Gasto mensual en alimentos orgánicos: 200 soles

Experiencia con alimentos orgánicos artesanales de provincia: Sí buena.

Consumo de otros productos orgánicos: Cosmética orgánica en línea. Gasto aprox.: 250 soles

Experiencia con servicio on line: Buena

Experiencia con el producto del servicio on line: Mala presentación, deficiente

Entrevista 7: Cristina Durand

<https://drive.google.com/drive/folders/1zPwGbntJt2ZE5hbcf50wvMFxDshj4I3T>

Edad: 39 años

Distrito: San Miguel

Consumo de alimentos orgánicos: Verduras, especias, tubérculos.

Motivo: Salud

Frecuencia de compra: Una vez por mes

Dónde: Asociación espiritual Mahikari

Medios de información: grupos sociales

Gasto mensual en alimentos orgánicos: 15 soles

Experiencia con alimentos orgánicos artesanales de provincia: Sí buena.

Consumo de otros productos orgánicos: No

Entrevista 8: Blanca Nemuche

<https://drive.google.com/drive/folders/1zPwGbntJt2ZE5hbcf50wvMFxDshj4I3T>

Edad: 37 años

Distrito: Callao/Pueblo Libre

Consumo de alimentos orgánicos: Frutas, lácteos y derivados.

Motivo: Estéticos

Frecuencia de compra: Esporádico

Dónde: plaza vea, Vivanda, mundo natural

Medios de información: grupos sociales, redes sociales

Gasto mensual en alimentos orgánicos: 45 soles

Experiencia con alimentos orgánicos artesanales de provincia: Si buena

Consumo de otros productos orgánicos: No

Entrevista 9: Carla Martínez

<https://drive.google.com/drive/folders/1zPwGbntJt2ZE5hbcf50wvMFxDshj4I3T>

Edad: 28 años

Distrito: San Miguel

Consumo de alimentos orgánicos: Lácteos y derivados, huevos y especias.

Motivo: Salud

Frecuencia de compra: Quincenal

Dónde: Organa, Flora y Fauna y virtual: no recuerda

Medios de información: Influencers, Instagram

Gasto mensual en alimentos orgánicos: 100 soles (fuera de la canasta básica)

Experiencia con alimentos orgánicos artesanales de provincia: No

Consumo de otros productos orgánicos: Cosmética orgánica

Experiencia con servicio on line: Buena

Experiencia con el producto del servicio on line: Buena, pero productos costosos

Entrevista 10: Fiorella Tasayco

<https://drive.google.com/drive/folders/1zPwGbntJt2ZE5hbcf50wvMFxDshj4I3T>

Edad: 29 años

Distrito: San Miguel/ San Martín de Porres.

Consumo de alimentos orgánicos: Lácteos y derivados

Motivo: Estético, salud y medio ambiente

Frecuencia de compra: Mensual

Dónde: Organa y tienda virtual: Misha rastrea

Medios de información: Internet, Instagram

Gasto mensual en alimentos orgánicos: 200 soles

Experiencia con alimentos orgánicos artesanales de provincia: No

Consumo de otros productos orgánicos: Productos de higiene

Experiencia con servicio on line: Buena

Experiencia con el producto del servicio on line: Buena pero caros

Entrevista 11: Joicy

https://drive.google.com/file/d/1jQ3C48DcuJKwGWmRUiLrph10G1G1Zb_D/view?usp=sharing

Edad: 28

Distrito: San Miguel

Consumo de alimentos orgánicos: sustitutos del azúcar y harinas orgánicas

Motivo: Deporte - practica maratones

Frecuencia de compra: Semanal

Dónde: Wong y mercados

Medios de información: Web

Gasto mensual en alimentos orgánicos: entre 200 a 400 soles

Experiencia con alimentos orgánicos artesanales de provincia: No

Consumo de otros productos orgánicos: Arroz Integral

Experiencia con servicio on line: Ninguna

Experiencia con el producto del servicio on line: Ninguna

Observación: Falta de productos en tienda cercanas y tiempo de demora en ir a las tiendas

Entrevista 12: Rocío

<https://drive.google.com/file/d/1I3e5hMvjzMDXcR9LtWbkPzO9PTaUt6Ya/view?usp=sharing>

Edad: 29

Distrito: San Miguel

Consumo de alimentos orgánicos: proteínas vegetales, aceites de olivas y de coco

Motivo: Medico - Ulcera Varicosa

Frecuencia de compra: Semanal

Dónde: Wong y Metro, pequeños mercados

Medios de información: Web

Gasto mensual en alimentos orgánicos: entre 400 a 600 soles

Experiencia con alimentos orgánicos artesanales de provincia: Si aceites andinos

Consumo de otros productos orgánicos: Sustitutos de derivados de la leche

Experiencia con servicio on line: Ninguna

Experiencia con el producto del servicio on line: Ninguna

Observación: Percibe como tiempo perdido tener que ir de una tienda a otra y no encontrar lo que busca.

Entrevista 13: Cindy

https://drive.google.com/file/d/16mKwmkIg3YfU-bJeC01Kixw796l4_M7h/view?usp=sharing

Edad: 29

Distrito: San Miguel

Consumo de alimentos orgánicos: frutos secos orgánicos, frutas orgánicas como plátanos

Motivo: Estilo de Vida

Frecuencia de compra: Semanal

Dónde: pequeños mercados

Medios de información: Web / Redes Sociales

Gasto mensual en alimentos orgánicos: entre 150 a 250 soles

Experiencia con alimentos orgánicos artesanales de provincia: No ninguno

Consumo de otros productos orgánicos: Colágeno

Experiencia con servicio on line: Ninguna

Experiencia con el producto del servicio on line: Ninguna

Observación: le incomodan los precios elevados a comparación de los productos tradicionales y la pérdida de tiempo en tener que ir a las tiendas. Desearía que haya un aplicativo para hacer pedidos y que empresas como Rappi y Glovo entreguen al domicilio.

Entrevista 14: Diana

https://drive.google.com/file/d/13SDCERT1A68vijMvX5XJ64frr_Xy-r7h/view?usp=sharing

Edad: 28

Distrito: San Miguel

Consumo de alimentos orgánicos: semillas de chía, fuente de fibras orgánicas, aceite de coco

Motivo: Médico - Nutricionista

Frecuencia de compra: Semanal

Dónde: pequeños mercados

Medios de información: Web

Gasto mensual en alimentos orgánicos: entre 200 a 400 soles

Experiencia con alimentos orgánicos artesanales de provincia: No ninguno

Consumo de otros productos orgánicos: acaí y exfoliantes orgánicos

Experiencia con servicio on line: Lima Orgánica solo consulta

Experiencia con el producto del servicio on line: Lima Orgánica

Observación: Le incomoda más la falta de tiendas que cuente con información detallada y variedad de productos

Entrevista 15: Delelis

https://drive.google.com/file/d/122ZG_9MyfHsWptCV5vWXD9EJsKZdYZ5y/view?usp=sharing

Edad: 30 años

Distrito: SMP

Consumo de alimentos orgánicos: café orgánico

Motivo: Recomendación de familiar

Frecuencia de compra: Semanal

Dónde: tienda especializada en café en san miguel

Medios de información: Página Web de la tienda

Gasto mensual en alimentos orgánicos: entre 60 a 120 soles

Experiencia con alimentos orgánicos artesanales de provincia: SI café orgánico

Consumo de otros productos orgánicos: No

Experiencia con servicio on line: Ninguna

Experiencia con el producto del servicio on line: Ninguna

Observación: Le incomoda más la falta de stock o tener que esperar que los productos lleguen a la tienda.

Entrevista 16: Sandra

https://drive.google.com/open?id=10L_x0mE2b1kuhlxJwWUJUa3zurqJA2Ex

Edad: 26 años

Distrito: Miraflores

Consumo de alimentos orgánicos: Vegetales y legumbres

Motivo: salud

Frecuencia de compra: Semanal

Dónde: Mercados locales y tiendas especializadas

Medios de información: Internet y redes sociales

Gasto mensual en alimentos orgánicos: Entre 250 y 300 soles

Experiencia con alimentos orgánicos artesanales de provincia: No

Consumo de otros productos orgánicos: No específica

Experiencia con servicio on line: Regular

Experiencia con el producto del servicio on line: Desconfianza del origen orgánico

Observación: Dificultad para conseguir alimentos orgánicos

Entrevista 17: Shirley

https://drive.google.com/open?id=1HHqGbGIAHxH_Ildb1HYb0uig1I62GZ7I

Edad: 26 años

Distrito: San Borja

Consumo de alimentos orgánicos: Verduras, frutas y legumbres

Motivo: Salud

Frecuencia de compra: Semanal

Dónde: Mercados locales y tiendas naturistas

Medios de información: Internet y redes sociales

Gasto mensual en alimentos orgánicos: Hasta 250 soles

Experiencia con alimentos orgánicos artesanales de provincia: No

Consumo de otros productos orgánicos: Para el cuidado personal

Experiencia con servicio on line: Regular. Utiliza reseñas en línea

Experiencia con el producto del servicio on line: Retrasos en la entrega

Observación: Reducidos puntos de venta

Entrevista 18: Grecia

https://drive.google.com/open?id=17j_w7Duk4MuYpbsblJTrWV55MltyM94N

Edad: 26 años

Distrito: Surquillo

Consumo de alimentos orgánicos: vegetales y otros dietéticos

Motivo: salud

Frecuencia de compra: Semanal

Dónde: Mercados locales

Medios de información: internet y redes sociales

Gasto mensual en alimentos orgánicos: Entre 250 y 300 soles

Experiencia con alimentos orgánicos artesanales de provincia: No

Consumo de otros productos orgánicos: Snacks saludables

Experiencia con servicio on line: Regular

Experiencia con el producto del servicio on line: Desconfianza del origen orgánico

Observación: Escasez de tiendas físicas

Entrevista 19: Mireya

<https://drive.google.com/open?id=1Mmq19sMKyPUivzxp5MVSyGT9kkBE8O->

Edad: 25 años

Distrito: Pueblo Libre

Consumo de alimentos orgánicos: No consume

Motivo: Salud

Frecuencia de compra: Algunas veces

Dónde: Mercados locales

Medios de información: Experiencia de conocidos

Gasto mensual en alimentos orgánicos: No específica

Experiencia con alimentos orgánicos artesanales de provincia: No

Consumo de otros productos orgánicos: No específica

Experiencia con servicio on line: No tiene

Experiencia con el producto del servicio on line: No tiene

Observación: Falta de tiendas que faciliten la compra

Entrevista 20: Nicole

https://drive.google.com/open?id=1VyzD4sSUJKxD4S0ZVHFRmTi0S_iPDgcB

Edad: 23 años

Distrito: Surquillo

Consumo de alimentos orgánicos: Vegetales

Motivo: Salud y recomendación

Frecuencia de compra: Domingos

Dónde: Vendedora especializada

Medios de información: Experiencia de conocidos y redes sociales

Gasto mensual en alimentos orgánicos: Hasta 100 soles

Experiencia con alimentos orgánicos artesanales de provincia: No

Consumo de otros productos orgánicos: Ninguno

Experiencia con servicio on line: No tiene

Experiencia con el producto del servicio on line: No encontró productos

Observación: Falta de tiendas online que vendan y hagan entrega a domicilio

11 REFERENCIAS

- Andina Agencia Peruana de Noticias. (27 de noviembre de 2019). Sector agrario aporta 5.4% del PBI y emplea a más de 4 millones de peruanos. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-sector-agrario-aporta-54-del-pbi-y-emplea-a-mas-4-millones-peruanos-776467.aspx> [Consulta 06 de setiembre de 2020].
- Arellano. (s.f.). *Los seis estilos de vida*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/> [Consulta: 24 de septiembre de 2020].
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM). (julio de 2018). *Niveles socioeconómicos 2018*. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf> [Consulta: 21 de septiembre de 2020].
- Banco Mundial (2020). Perú Panorama general. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview> [Consulta 16 de agosto de 2020].
- Castillo, N. (17 de agosto de 2020). Coronavirus Perú: somos el segundo país con mayor mortalidad por COVID-19 en el mundo. El Comercio. Recuperado de https://elcomercio.pe/lima/coronavirus-en-el-peru-somos-el-segundo-pais-con-mayor-mortalidad-por-covid-19-en-el-mundo-noticia/?ref=ecr&utm_source=facebook&utm_medium=organic&utm_campaign=coronavirus [Consulta 17 de agosto de 2020].
- Dancé, J. & Saénz, D. (2013). Estado de la situación y gestión ambiental en Perú. Recuperado de <https://www.usmp.edu.pe/contabilidadyeconomia/images/pdf/investigacion/Estado.pdf> [Consulta 17 de agosto de 2020].
- DATUM Internacional (2019). *E-commerce 2019*. Recuperado de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/2019%20Ecommerce%202019.pdf [Consulta 27 de septiembre de 2020].
- Diario El Peruano (20 de mayo de 2020). Gestión del presidente Martín Vizcarra es aprobada por el 80% de los ciudadanos. Encuesta nacional urbana desarrollada por Ipsos. Recuperado de Perú. <https://elperuano.pe/noticia-gestion-del-presidente-martin-vizcarra-es-aprobada-por-80-de-ciudadanos-96123.aspx>
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2020). Actualización de las perspectivas de la economía mundial. FMI. Recuperado de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>
- Gestión. (08 de diciembre de 2017). Produce: Industria alimentaria crecería alrededor de 5% en el 2017. Recuperado <https://gestion.pe/economia/produce-industria-alimentaria-creceria-alrededor-5-2017-222387-noticia/?ref=gesr> [Consulta: 21 de abril de 2020].

- Gestión. (28 de enero de 2019). Industria de alimentos registraría la tasa de crecimiento más alta de los seis últimos años. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/industria-alimentos-registraria-tasa-crecimiento-alta-seis-ultimos-anos-257014-noticia/?ref=gesr> [Consulta: 19 de Septiembre de 2020].
- Gestión. (30 de mayo de 2019). *E-commerce en Perú facturaría US\$ millones en el 2024, afirma Capece*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/e-commerce-peru-facturaria-us-5-000-millones-2024-afirma-capece-nndc-268690-noticia/?ref=gesr> [Consulta: 27 de septiembre de 2020].
- Gil F. (03 de marzo del 2019). El mercado de bebida saludable representa el 14% del mercado peruano. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/naturale-consumo-bebidas-saludables-representa-14-mercado-peru-261846-noticia/?ref=gesr> [Consulta: 20 de septiembre de 2020].
- Gómez-Zorrilla, J. (2015). Herramientas claves en un Plan de Marketing (II): 5 fuerzas de Porter. *La Cultura del Marketing*. Recuperado de <https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-ii-5-fuerzas-de-porter/>
- Gronroos, C. (1990). Marketing y gestión de servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia de los servicios. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=rKAGC6DkiVAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [consulta: 27 de septiembre de 2020].
- Ipsos. (agosto de 2019). *Alimentación y vida saludable en Lima*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-10/vida_saludable.pdf [Consulta: 24 de septiembre de 2020].
- Ipsos. (2018). *Perfiles zonales: Lima a detalle*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-zonales-lima-detalle> [Consulta: 27 de septiembre de 2020].
- Ipsos. (2018). *Perspectivas y tendencias del consumo de alimentos en Latinoamérica*. Recuperado de <https://www.gcca.org/sites/default/files/2%20Perspectiva%20y%20Tendencias%20del%20Consumo%20de%20Alimentos%20en%20Latinoam%C3%A9rica.pdf> [Consulta: 27 de octubre de 2020].
- Kantar Worldpanel. (26 marzo de 2019). *Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable*. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Hogares-peruanos-se-orientan-hacia-consumo-saludable> [Consulta: 08 de abril de 2020].
- Martínez, C. (07 de marzo de 2016). *Mujeres maravilla: el perfil de la consumidora peruana de hoy*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/mujeres-maravilla-perfil-consumidora-peruana-hoy-166181-noticia/?ref=ecr> [Consulta: 22 de septiembre 2020]

- Ministerio de Vivienda. (s.f.). *Norma A.080*. Recuperado de <https://ww3.vivienda.gob.pe/DGPRVU/docs/RNE/T%C3%ADtulo%20III%20Edificaciones/42%20A.080%20OFICINAS.pdf> [Consulta: 11 de octubre de 2020].
- Minsa. (s.f.). *Coronavirus. Preparar tu oficina para el retorno de trabajadores*. Recuperado de <https://www.gob.pe/9055-coronavirus-preparar-tu-oficina-para-el-retorno-de-trabajadores> [Consulta: 18 de octubre de 2020].
- Revista de Investigación Altoandina (RIA). (2017). Tendencia del mercado y la producción de los productos orgánicos en el Perú. Vol. 19. Recuerdo de scielo.org.pe/pdf/ria/v19n4/a09v19n4.pdf [Consulta 23 de noviembre de 2020].
- Rojas, M., Arango, P., & Gallego, J. (diciembre de 2009). Confianza para efectuar compras por internet. *Dyna* 76(160), (pp. 263-272). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/496/49612068017.pdf> [Consulta: 26 de setiembre de 2020]
- Ruiz, J. J. (31 de julio de 2017). Millennials y redes sociales: estrategias para una comunicación de marca efectiva. En *Miguel Hernández Communication Journal* [Vol. 8](104), (pp. 347-367). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6120205.pdf> [Consulta: 26 de setiembre de 2020]
- Salas, L. (03 de julio de 2020). *PagoEfectivo:” El e-commerce en Perú se adelantó un par de años*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/pagoefectivo-el-e-commerce-en-peru-se-adelanto-un-par-de-anos-el-comercio-e-commerce-noticia/?ref=ecr> [Consulta: 21 de setiembre de 2020].
- SUNAT. (09 de marzo de 2017). *Si tengo trabajadores ¿Qué obligaciones y beneficios laborales existen?* Recuperado de <https://emprender.sunat.gob.pe/si-tengo-trabajadores-que-obligaciones-y-beneficios-laborales-existen> [Consulta: 19 de octubre de 2020].