

Universidad de Costa Rica
Sede Interuniversitaria de Alajuela
Escuela de Ingeniería Industrial

Proyecto de Graduación

Elaboración y comercialización de paquetes con ingredientes necesarios
para auto preparar productos alimenticios y de cuidado personal

Estudiantes:

Andrés Chavarría Espinoza

Priscilla Robles Cordero

*Para optar por el grado de:
Licenciatura en Ingeniería Industrial*

Julio, 2019

Aprobación del proyecto

Firma

Fecha

Representante de la Dirección:

Inga. Evelyn Salas Valerio



30/7/2019

Director del Comité Asesor:

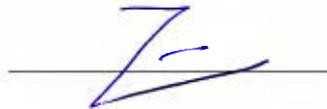
Ing. Roy Delgado Alpizar



30/07/2019

Asesor Técnico:

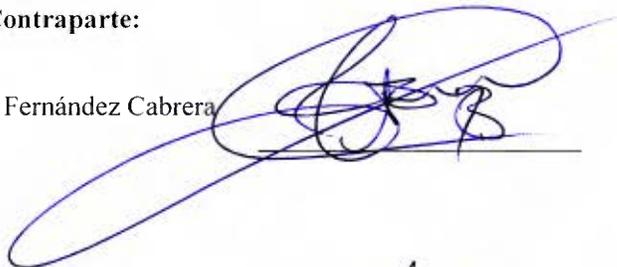
Ing. Mauricio Zamora Hernández



30/7/2019

Profesional Contraparte:

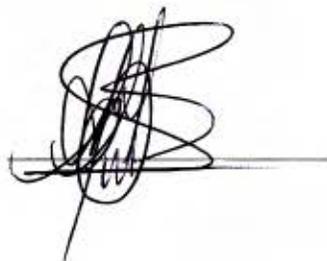
Ing. José Luis Fernández Cabrera



30/07/2019

Profesor Lector:

Ing. David Alfaro Víquez



05/08/2019

Agradecimientos

A nuestros padres, que con su ejemplo, esfuerzo y dedicación nos permitieron cumplir con nuestros sueños. Gracias por el amor y la paciencia que han puesto en nosotros a lo largo de los años y por todo el sacrificio realizado hasta hoy para que estemos aquí.

A nuestros profesores Roy Delgado Alpizar y José Luis Fernández Cabrera, por apoyarnos a través del proceso de nuestro Proyecto de Graduación, por las horas dedicadas y la motivación que nos brindaron en cada paso que dimos.

A la Universidad de Costa Rica, gracias por darnos la oportunidad de formarnos en ella.

A todos nuestros familiares, profesores y personas que de una forma u otra fueron parte de nuestro desarrollo como profesionales.

Resumen Gerencial

Los estilos de vida son los comportamientos y prácticas cotidianas que adoptan las personas a lo largo de su vida. Cuando estas prácticas propician la salud de los individuos se conocen como estilos de vida saludable, los cuáles deben de contemplar tres aspectos fundamentales que son: practicar una alimentación saludable, fomentar la actividad física diaria y una adecuada salud mental (Hidalgo, 2014).

En Costa Rica la esperanza de vida de las mujeres es de 80 años, sin embargo, la esperanza de vida saludable es de 69 años, quiere decir que las mismas viven 11 años con situaciones de salud comprometedoras. Para el caso de los hombres, su esperanza de vida es de 79 años, pero viven 9 años con enfermedad. Es por ello, que el Ministerio de Salud desarrolló la Estrategia Nacional para el envejecimiento saludable, que en conjunto con otras instituciones como la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), el Ministerio de Educación Pública (MEP) y el Patronato Nacional de la infancia (PANI), se busca establecer acciones que contribuyan a un envejecimiento sano desde que se nace (Rodríguez, 2017). Otro aspecto que limita el mejoramiento de la esperanza de vida saludable son los estilos de vida ajetreados en los que actualmente vive la sociedad, que los lleva a hábitos poco sanos y vidas sedentarias.

Debido a esto, actualmente hay una creciente apuesta de las personas por nutrir el organismo dedicando menores tiempos en la compra y elaboración de alimentos (Chaves, 2017), pero a su vez, preocupándose por los nutrientes más allá del contenido calórico (AINIA, 2015), la reducción del desperdicio de alimentos en el mundo (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2017), y una orientación al comercio electrónico (Cubero, 2015). Como consecuencia a esto, en el país se dio un crecimiento del 83% -del año 2009 al 2014- en la demanda por adquirir comidas preparadas, ya sea a la venta en supermercados, tiendas de conveniencia o empresas de entrega a domicilio (Fallas, 2015).

De allí nace la necesidad por crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de paquetes compuestos con los ingredientes necesarios para preparar productos alimenticios y de cuidado personal. En donde su principal característica es que son personalizados por los clientes y sus ingredientes se envían en cantidades justas y listos para utilizar, con el fin de evitar desperdicios y agilizar el proceso de preparación.

El presente escrito cuenta con cuatro capítulos: Propuesta de proyecto, Diagnóstico, Diseño y Validación, en los cuales se desarrolla la idea de negocio propuesta anteriormente por medio de la metodología Design Thinking, la cual es un método para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios (Design Thinking, 2018).

Simple y Fresco, nombre del modelo de negocio planteado, nace con la misión de facilitar a los consumidores llevar un estilo de vida saludable ofreciendo paquetes para elaborar recetas sencillas con ingredientes frescos y de calidad, operando bajo un enfoque de desarrollo sostenible. En ella se busca ofrecer planes alimenticios, que permitan a los clientes escoger los paquetes de comida (desayunos, platos fuertes y meriendas) de su preferencia, todo esto trabajando bajo un enfoque estratégico de productividad, innovación, sostenibilidad y automatización.

El diseño de este proyecto se realizó a través del Lienzo de modelo de negocio el cual resume en nueve módulos como crear un nuevo negocio, los cuales se explican a continuación:

- **Segmentos de mercado:** el mercado potencial se direcciona hacia un área de concentración poblacional como lo es la Gran Área Metropolitana (GAM) que cuenta con 2.6 millones de habitantes aproximadamente, y toma en consideración la accesibilidad económica del cliente para la adquisición de este tipo de producto, por lo que se toma como posibles clientes a personas entre los 25 y 65 años de edad que según el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) son la población económicamente activa y con un nivel socioeconómico medio-alto, lo cual reduce el mercado meta a 910 mil habitantes. Otro aspecto que se tomó en cuenta es que estas personas muestren un interés por elaborar sus alimentos, pero dispongan de poco tiempo y estén interesados por llevar estilos de vida saludables.

- **Propuesta de valor:** esta se direcciona en disminuir los tiempos de preparación de alimentos, disminuir el desperdicio de ingredientes en el hogar, facilitar el llevar estilos de vida saludables y la adquisición de productos orgánicos, involucrar al cliente en el proceso de elaboración de los productos, operar bajo un enfoque de desarrollo sostenible, y bajo un modelo flexible y a precio razonable.

- **Canales:** los medios de comunicación definidos son las redes sociales, la página web, aplicación móvil y la entrega en el local o a domicilio.

- **Relación con los clientes:** la relación será de autoservicio donde se le dará al cliente las herramientas necesarias para realizar el pedido sin necesidad de un contacto humano. Además, el servicio tendrá una parte automatizada por medio de chatbots, personalizada y de creación colectiva.

- **Asociaciones clave:** la principal asociación clave con la que se cuenta es la Red de Productores Agroecológicos, colectivo que agrupa a más de 15 eco-agricultores de diversas partes del país, los cuales están comprometidos en producir alimentos donde no se usen agro venenos, se haga un uso racional del agua, se proteja el suelo y la biodiversidad (Picado, 2017).

- **Recursos clave:** los recursos clave de este negocio son las instalaciones, flotilla de entrega, herramientas de producción, materia prima, marca de la empresa, base de datos de clientes, personal, plataformas tecnológicas y redes sociales.

- **Actividades clave:** mantenimiento de plataformas, escuchar la voz del cliente, estrategias de mercadeo, proceso productivo e investigación y desarrollo.

- **Estructura de costes:** salario de colaboradores, mantenimiento de plataformas web, temas legales, alquiler de local, materia prima, servicios básicos e impuestos.

- **Flujo de ingresos:** ingresos por venta de planes.

Con el propósito de validar el proyecto realizado, se procede a medir el éxito del negocio a través de una serie de indicadores. El primer indicador fue la aceptación del servicio y sus productos, donde se puso en marcha un plan piloto y se solicitó el criterio a los participantes, donde se obtiene un 86% de aceptación.

Como segundo indicador se realizan contratos de adquisición del servicio, donde se busca alcanzar la mayor cantidad de contratos firmados en los cuales el comprador se comprometa a comprar al menos uno de los planes ofrecidos en un periodo determinado. La meta definida era alcanzar un 25% de las ventas requeridas para lograr el punto de equilibrio, lo cual significa 35 contratos firmados. En la puesta en marcha de la recolección de firmas se superó la expectativa ya que se obtuvo un total de 75 contratos firmados, que representan un 55% del punto de equilibrio.

El tercer indicador llamado financiamiento colectivo, consiste en la práctica de financiar un porcentaje de la inversión inicial a través de clientes potenciales que estén anuentes a aportar una cifra de \$25 para poner en marcha el negocio. A través de esta actividad, se recolectó la meta establecida, la cual consiste en obtener la firma de 80 contribuyentes, que en términos económicos representan un monto de \$2.000 equivalente a un cuarto de la inversión inicial requerida para poner en marcha el modelo de negocio.

Como cuarto indicador, se tiene el cumplimiento de Elementos de Éxito definidos por Sapag y Sapag (2008), en el cual se evalúa el porcentaje de cumplimiento de las áreas mínimas definidas a considerar para que un proyecto sea exitoso, donde se obtiene un 100% de cumplimiento.

Como último indicador, se analiza la viabilidad financiera del proyecto por medio de un flujo de caja proyectado a cinco años. Considerando una inversión de ocho mil dólares aproximadamente, una tasa de descuento de 12.14% y ventas proyectadas de 165 planes semanales, se obtiene como resultado un valor actual neto de 190 mil dólares y una tasa de retorno y un retorno sobre la inversión mayores al 100%. Lo que supone que el proyecto planteado es económicamente viable y rentable.

Cabe destacar que para la elaboración de este proyecto se realizó un estudio referente al marco normativo legal y aspectos medioambientales aplicables al modelo de negocio planteado, con el fin desarrollar el negocio bajo un enfoque de desarrollo sostenible y tomando en cuenta que no existen impedimentos legales para la puesta en marcha de este.

Índice

Introducción.....	12
Capítulo I. Propuesta de Proyecto.....	13
1.1. <i>Justificación del proyecto</i>	13
1.1.1. Descripción de la idea de negocio.....	13
1.1.2. Descripción del mercado potencial.....	14
1.1.3. Evaluación de servicios similares.....	14
1.1.4. Evaluación de la probabilidad de compra-uso del servicio.....	15
1.1.5. Definición de público meta y sus necesidades.....	15
1.1.6. Disponibilidad de materia prima requerida.....	16
1.1.7. Beneficios asociados al proyecto.....	17
1.2. <i>Objetivo general e indicadores de éxito</i>	17
1.2.1. Objetivo general.....	17
1.2.2. Indicadores de éxito.....	17
1.3. <i>Limitaciones</i>	18
1.4. <i>Marco de referencia teórico</i>	19
1.4.1. Proyecto emprendedor.....	19
1.4.2. Modelo de negocio.....	19
1.4.3. Aspectos para el desarrollo de un modelo de negocio.....	20
1.4.4. Consideraciones entorno al modelo de negocio.....	24
1.5. <i>Metodología general</i>	27
1.6. <i>Cronograma de trabajo</i>	31
Capítulo II. Diagnóstico.....	34
2.1. <i>Estudio de mercado</i>	34
2.1.1. Análisis de segmentos de mercado.....	35
2.1.2. Análisis de la competencia y entorno del mercado.....	43
2.1.3. Determinación del marco normativo legal y aspectos medioambientales.....	54
2.1.4. Análisis de productos y productores orgánicos.....	59
2.1.5. Fuerzas de Porter.....	60
2.2. <i>Prefactibilidad financiera</i>	60
2.2.1. Definición del macroproceso de prestación del servicio a ofrecer.....	61
2.2.2. Determinación de requerimientos de mano de obra.....	63
2.2.3. Determinación de requisitos generales de infraestructura.....	65
2.2.4. Determinación de requerimientos generales de equipo y otros gastos operativos.....	67
2.2.5. Determinación del rango de precio de venta competitivo.....	71

2.2.6.	Determinación de la prefactibilidad económica del proyecto.....	72
2.3.	<i>Sostenibilidad del negocio</i>	73
2.3.1.	Actividades sostenibles a realizar a corto plazo.....	73
2.3.2.	Actividades sostenibles a realizar a largo plazo.....	75
2.4.	<i>Conclusiones del diagnóstico</i>	75
Capítulo III.	Diseño.....	79
3.1.	<i>Descripción del modelo de negocio</i>	80
3.1.1.	Definición del modelo de negocio.....	80
3.1.2.	Marca de la empresa.....	81
3.2.	<i>Plan estratégico</i>	82
3.2.1.	Estrategias genéricas de Porter.....	83
3.2.2.	Marco filosófico.....	84
3.2.3.	Definición de la estrategia empresarial.....	85
3.3.	<i>Definición del producto y servicio</i>	86
3.3.1.	Producto mínimo viable.....	88
3.3.2.	Servicio mínimo viable.....	92
3.4.	<i>Metodología de lienzo del modelo de negocio</i>	96
3.4.1.	Segmentos de mercado.....	97
3.4.2.	Propuesta de Valor.....	97
3.4.3.	Canales.....	99
3.4.4.	Relaciones con clientes.....	101
3.4.5.	Fuentes de ingreso.....	102
3.4.6.	Asociaciones clave.....	104
3.4.7.	Recursos clave.....	105
3.4.8.	Actividades clave.....	107
3.4.9.	Estructura de costes.....	110
3.4.10.	Lienzo del modelo de negocio.....	111
3.5.	<i>Conclusiones del diseño</i>	113
Capítulo IV.	Validación.....	117
4.1.	<i>Aceptación del servicio y productos por parte del mercado potencial</i>	117
4.1.1.	Plan Piloto.....	118
4.1.2.	Contratos de preventa del servicio.....	122
4.1.3.	Financiación colectiva (Crowdfunding).....	123
4.2.	<i>Cumplimiento de elementos de éxito del modelo de negocio</i>	123
4.3.	<i>Análisis financiero</i>	126
4.3.1.	Indicadores del flujo de caja proyectado.....	126
4.3.2.	Acciones de contingencia.....	127
4.4.	<i>Conclusiones de la validación</i>	127

Conclusiones generales del proyecto..... 130

Recomendaciones..... 131

Bibliografía..... 133

Acrónimos, abreviatura y glosario..... 139

Anexos..... 140

Apéndices..... 160

Índice de Tablas

Tabla 1. Indicadores de éxito.....	18
Tabla 2. Metodología general de trabajo: Diagnóstico.....	27
Tabla 3. Metodología general de trabajo: Diseño.....	30
Tabla 4. Metodología general de trabajo: Validación.....	31
Tabla 5. Cronograma de trabajo.....	31
Tabla 6. Resumen de la lluvia de ideas.....	37
Tabla 7. Diagrama de afinidad del resumen de los resultados del sondeo.....	39
Tabla 8. Listado de empresas similares.....	44
Tabla 9. Resultados de la priorización de empresas similares.....	45
Tabla 10. Servicios y productos ofrecidos por la competencia.....	46
Tabla 11. Canales de la competencia.....	47
Tabla 12. Matriz ERIC.....	50
Tabla 13. Análisis PESTEL.....	52
Tabla 14. Trámites generales para iniciar operaciones en Costa Rica.....	55
Tabla 15. Requisitos legales para construir una planta productiva.....	55
Tabla 16. Requisitos para la inscripción sanitaria de los productos.....	56
Tabla 17. Trámites legales periódicos.....	57
Tabla 18. Categorías de productos orgánicos en Costa Rica.....	59
Tabla 19. Distribución de personal requerido y su respectivo salario.....	64
Tabla 20. Requerimiento por operario.....	69
Tabla 21. Requerimientos generales.....	70
Tabla 22. Precios promedio de la competencia.....	72
Tabla 23. Precios de venta propuestos.....	72
Tabla 24. Priorización de acciones de sostenibilidad.....	74
Tabla 25. Categorías y tipos de platillos.....	89
Tabla 26. Elementos de la propuesta de valor.....	98
Tabla 27. Recursos claves.....	106
Tabla 28. Participantes Plan Piloto.....	119
Tabla 29. Menú del Plan Piloto.....	120
Tabla 30. Evaluación de factores de éxito.....	124
Tabla 31. Costo del envío con Glovo vs mensajero subcontratado.....	131

Índice de Figuras

Figura 1. Metodología del diagnóstico.....	34
Figura 2. Clasificación de los segmentos de mercado.....	35
Figura 3. Cuantificación de los segmentos de mercado.....	36
Figura 4. Resultados de consulta en grupos focales.....	41
Figura 5. Tendencias actuales de la industria alimentaria.....	42
Figura 6. Demanda proyectada para productos alimenticios.....	43
Figura 7. Demanda proyectada para productos de cuidado personal.....	44
Figura 8. Análisis FODA de las empresas similares.....	49

Figura 9. Cuadro estratégico del modelo de negocio planteado.....	51
Figura 10. Alcance de la investigación legal y ambiental.....	54
Figura 11. Pasos para crear un sistema de comercio electrónico.....	58
Figura 12. Normativa medioambiental aplicable.....	58
Figura 13. Macroproceso de prestación del servicio.....	62
Figura 14. Estructura organizacional.....	63
Figura 15. Obligaciones del patrono.....	65
Figura 16. Distribución por puesto de trabajo.....	66
Figura 17. Distribución general de la planta de producción.....	66
Figura 18. Requerimiento de equipo.....	67
Figura 19. Requerimiento por puesto de trabajo operativo.....	68
Figura 20. Equipo por estación de trabajo administrativo.....	68
Figura 21. Metodología del diseño.....	79
Figura 22. Herramientas utilizadas en el diseño.....	80
Figura 23. Lluvia de ideas para nombre de la empresa.....	81
Figura 24. Logo y eslogan de la empresa.....	82
Figura 25. Estadísticas de PYMES en Costa Rica.....	83
Figura 26. Estrategias de Porter.....	84
Figura 27. Objetivos estratégicos.....	85
Figura 28. Metodología Design Thinking.....	87
Figura 29. Necesidades del mercado.....	89
Figura 30. Ejemplo de composición de los platillos.....	90
Figura 31. Prototipo del empaque.....	92
Figura 32. Tipos de envoltorios.....	92
Figura 33. Ciclo del servicio.....	93
Figura 34. Ciclo del servicio resumido.....	94
Figura 35. Página principal de simpleyfresco.com	95
Figura 36. Ejemplo de conversación con el chatbot.....	95
Figura 37. Servicio de Glovo Business.....	96
Figura 38. Contenido del lienzo del modelo de negocio.....	97
Figura 39. Cobertura de Glovo Business.....	100
Figura 40. Planes de platillos.....	103
Figura 41. Plan promedio.....	104
Figura 42. Proceso de producción.....	109
Figura 43. Proceso de producción colaborativo.....	110
Figura 44. Costes fijos y variables.....	110
Figura 45. Lienzo del modelo de negocio.....	112
Figura 46. Casa de la calidad.....	116
Figura 47. Metodología etapa de validación.....	117
Figura 48. Resultados Lluvia de ideas.....	121
Figura 49. Flujo de caja descontado.....	129

Introducción

Según datos del Índice Global de Emprendimiento 2018 elaborado por el Instituto de Emprendimiento y Desarrollo Global, Costa Rica es el sexto país más emprendedor a nivel latinoamericano, el 56 a nivel mundial, y el primero en América Central, lo que lo coloca entre la vanguardia en este tipo de desarrollos empresariales (Revista Summa, 2018). Sin embargo, otros estudios afirman que aproximadamente un 80% de los emprendimientos no superan los primeros tres años de vida en el mercado, lo que resulta preocupante (Wa-Chong, 2017).

Pero ¿por qué estos números? Según diversos expertos en el tema, la situación se da debido a tres razones principales:

- De acuerdo con Ana Alfaro (2018), experta en temas de emprendimiento y fundadora de You Pura Vida, se debe a que el emprendedor incursiona en un proyecto por una oportunidad financiera, sin sentir realmente pasión por lo que hace.
- Por otra parte, Tatiana Gutiérrez (2017) asegura que la alta tasa de mortalidad de estos proyectos se debe a que no cuentan con ningún plan estratégico que los ayude a tener una orientación clara y no dejarse llevar por los ruidos que existen en el mercado, lo que los lleva a dirigirse a mercados que pueden ser poco diferenciados.
- Por último, Kim Chang en su libro *La estrategia del océano azul* expone que las causas atribuibles a estos fracasos se deben a que los nuevos negocios no necesariamente incluyen el componente diferenciador que les permite captar un mercado (Chang y Mauborgne, 2005).

Es precisamente por la situación planteada anteriormente y por el deseo de realización profesional de los autores del proyecto en un área poco explorada de la carrera, que se da pie al desarrollo del emprendimiento que se detalla en el presente documento. Este tiene principalmente el objetivo de diseñar desde cero un modelo de negocio que contemple todas las áreas necesarias para que este sea económicamente viable y además sea sostenible con el paso de los años.

Este inicia con la identificación de una idea de negocio, la cual surge de un estudio de las tendencias del mercado costarricense y mundial. Una vez establecida la idea, se define el mercado meta y se estudia la industria, para determinar aspectos que puedan influir en la ejecución del mismo. Además, se identifican las limitaciones, beneficios e indicadores del proyecto los cuales van a definir el éxito de este. Seguidamente, se realiza un diagnóstico del mercado con el fin de conocer con exactitud las expectativas y necesidades predominantes del mercado y de qué manera las solucionan actualmente, y así poder ofrecer las soluciones diferenciadas que realmente requieren los clientes. Este estudio sirve de insumo para la definición del modelo de negocio. Luego se diseña el modelo contemplando todas las áreas involucradas, y por último se realiza una validación en un mercado real.

Para la elaboración del proyecto se hacen estudios de mercado basados en investigaciones bibliográficas y de campo, uso de herramientas para diseño como Design Thinking y lienzo del modelo de negocio, estudios financieros y otro sin fin de herramientas propias de la ingeniería industrial.

Capítulo I. Propuesta de Proyecto

1.1. Justificación del proyecto

Para el desarrollo de la justificación del presente proyecto se divide la sección en siete subpuntos donde se tocan diversos temas relacionados al modelo de negocio a desarrollar, cada uno de ellos explicados a continuación.

1.1.1. Descripción de la idea de negocio.

Existe un redireccionamiento de los hábitos de consumo a nivel mundial y de Costa Rica que marca una tendencia por productos de carácter orgánico (Mora, 2016). La tendencia da origen a un mundo orgánico, donde el consumidor está dispuesto a pagar un excedente de hasta el 30% respecto a las propuestas de consumo ofrecidas por la industria (Barquero, 2014). Con ello, las personas buscan un mayor beneficio a la salud e incursionan en la adquisición de conocimiento buscando una vida plena, y el aseguramiento orgánico en su consumo (Leonard, 2017).

Por su parte, el interés por llevar una vida saludable ha impactado directamente el consumo de productos de cuidado personal, tanto de productos alimenticios, como de belleza (CentralAmericaData, 2017). Además, la búsqueda de simplicidad de métodos de preparación para la ingesta de productos nutritivos, una preocupación por la procedencia del mismo, por un equilibrio nutricional y un estilo de vida más limpio (Chaves, 2017) llevan a un incremento de este mercado en Costa Rica y a la incursión de clientes que buscan incluso la personalización y la experiencia en el proceso productivo (Leonard, 2017).

Asimismo, la creciente apuesta de las personas por nutrir el organismo dedicando menores tiempos en la compra y elaboración de alimentos, su preocupación por los nutrientes más allá del contenido calórico (AINIA, 2015), la reducción del desperdicio de alimentos en el mundo (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2017), y una orientación al comercio electrónico, pautan más requerimientos en el mercado actual (Cubero, 2015).

Adicional a lo anterior, una encuesta aplicada (Apéndice 1) a 120 personas de la GAM de Costa Rica, evidencia un interés por un estilo de vida saludable en el 97.5% de los encuestados, mientras que el 93.3% muestran interés a nivel de consumo orgánico. Se marca una tendencia del 44.2% por la compra de productos de conveniencia¹. Otro de los resultados del estudio, es que el costarricense se posiciona como un consumidor informado (orientado a contabilidad de nutrientes en el 44.2% de los casos, mientras que en calorías tan solo el 28.3% y un 88.3% evidenció interés por conocer la proveniencia y beneficios del producto). Además, un 79.3% están interesados en adquirir productos de cuidado personal vía internet, un 84.2% desperdician ingredientes al preparar un producto y quieren alternativas para evitarlo, el 81.7% de los encuestados indican que la apariencia y presentación de este es el aspecto más relevante para su compra, y un 40.8% de la población encuestada muestra interés hacia la elaboración propia del producto y a su personalización.

Con base en los hallazgos anteriores, se plantea la siguiente idea de negocio: ofrecer un servicio personalizado en asesoría, elaboración y entrega de paquetes de productos orgánicos de fácil preparación en el hogar, que sirvan como soluciones a diversas necesidades del consumidor en temas de cuidado

¹ Producto de conveniencia: entiéndase como un producto de compra inmediata, a un bajo esfuerzo, y de alto valor agregado Universidad Interamericana para el Desarrollo (s.f.).

personal, donde se le informe al cliente la proveniencia y beneficios de cada uno de los ingredientes de consumo; todo a través de un modelo de negocio de comercio electrónico.

1.1.2.Descripción del mercado potencial.

Considerando que la idea de negocio propuesta anteriormente tiene un enfoque integral ante las necesidades del mercado en Costa Rica, y se caracteriza por aspectos de accesibilidad tecnológica, productos orgánicos y perecederos, el suministro veraz del producto en el proceso de entrega de pedidos; el mercado potencial se direcciona hacia un área de concentración poblacional como lo es la GAM, y toma en consideración la accesibilidad económica del cliente para la adquisición de este tipo de producto. A continuación, se justifica esta selección.

A través del estudio de la Unidad de Gestión Ambiental Municipal (2017), se encuentra que la mayor densidad poblacional se ubica en el GAM que alberga 2.6 millones de habitantes, dato que representa más de la mitad de la población. Además, la región se caracteriza por ubicar en tan solo el 3.83% del territorio nacional, equivalentes a 196 700 hectáreas; cifra que tiene la particularidad de crecer al mismo ritmo que la población país. Aunado a ello, la clase media es la que predomina en la GAM, representa accesibilidad aérea, abundancia de agua y diversos servicios públicos y privados que transforman a la región metropolitana como un área competitiva y estratégica representando la mayoría de las actividades económicas del país. Otro de los aspectos relevantes del estudio es que esta región provee una buena calidad de vida a sus habitantes, donde tan solo el 2.4% de su población puede considerarse analfabeta. Sin embargo; estas consideraciones requieren analizar el nivel de ingreso económico en los hogares para perfilar la población capaz de adquirir los servicios de interés.

Estudios ubican a Costa Rica, como el cuarto país con mayor porcentaje de clase media en América Latina (INEC, 2012). Los costarricenses de clase media y alta son los que más buscan productos de fácil consumo y preparación, además de productos personalizados, mientras que la clase baja posee un perfil distinto orientado a buscar suplir necesidades básicas de supervivencia y no servicios que agreguen valor a un producto, dado sus restricciones económicas (INEC, 2012). Por otra parte, el consumo de productos orgánicos se da más que todo en la población de clase media y alta, dado que estos productos poseen un excedente en el precio respecto a bienes de producción tradicional (Mora, 2016).

La categorización de la población en Costa Rica, según su nivel de ingreso, se cataloga en cinco quintiles, siendo el quintil I el de ingresos más bajos y el V el de ingresos más altos; de los cuales la clase media la representan el quintil III y IV; mientras que el V constituye la clase alta (INEC, 2012). Según datos del INEC, en la Encuesta Nacional de Hogares realizada en el 2016, los quintiles III, IV y V representan un 58% de la población urbana total del país; lo cual reduce el mercado potencial a 1.5 millones de los habitantes de la GAM.

1.1.3.Evaluación de servicios similares.

La investigación de mercado, realizada tanto en el ámbito nacional e internacional permite ubicar ocho empresas (Apéndice 2) consideradas servicio similar con relación a la idea de negocio propuesta. Los servicios se definen en términos de similar y no de sustituto, ya que estos solo cuentan con algunos de los elementos de la idea de negocio propuesta, más no todos.

En el ámbito nacional las empresas con un perfil similar son Pimiento Rosa, Yummy Cooks, Bioland, Automercado y Green Center; que en términos generales algunas de ellas tienen características del modelo de negocio a desarrollar, como brindar una cantidad justa de los ingredientes para consumo del

cliente, facilidad de realizar pedidos vía web, entregas a domicilio, productos listos para consumir o utilizar, según se detalla en la tabla comparativa realizada en el Apéndice 2. A nivel internacional, se identifican cuatro corporaciones: Green Blender, Cook, Blue Apron y Amazon Meal Kit, dedicándose a la entrega de kits de productos para preparar batidos y alimentos específicamente. Estas brindan un servicio similar con aquellas a nivel nacional, con la gran diferencia de que sus productos son para preparar en el hogar y no para consumir ni utilizar al instante de su compra. Por otra parte, a nivel internacional se encuentran además empresas dedicadas a la comercialización de productos de belleza por medio de cajas de suscripción, como, por ejemplo, Bloom Beautifully y Cratejoy, sin embargo, estas no ofrecen la característica de utilizar productos orgánicos ni de auto preparación en el hogar, ya que sus productos los envían listos para utilizar; aspectos que diferencian a la idea de negocio.

Luego de la comparación con dichas empresas similares, como elementos diferenciadores del proyecto, se encuentran la personalización de ingredientes, utilización de productos orgánicos, brindar al cliente información acerca de la proveniencia y beneficio de los productos y considerar aparte de productos alimenticios, artículos de belleza, permitiendo contribuir a la nutrición holística del consumidor.

1.1.4. Evaluación de la probabilidad de compra-uso del servicio.

Respecto a las tendencias de consumo al 2017, se encuentra en auge el consumo de productos de salud y belleza a través de canales tecnológicos, una incursión de los jóvenes en las decisiones de compra y enfocados en la necesidad nutricional y el requerimiento de modelos de negocio de entrega rápida y que permitan satisfacer al cliente en términos de autenticidad y personalización de artículos de consumo (Mintel, 2017).

Se marca una tendencia por compra de productos naturales, interés por el conocimiento más allá de la compra, el aseguramiento y la experiencia e incluso el bienestar del individuo como un símbolo de estatus (Chaves, 2017). A nivel país, se identifica una tendencia por una dieta saludable, donde el consumo de frutas y verduras se incrementó en un 87% y 17% respectivamente en el periodo 2012-2015 (CentralAmericaData, 2017); misma tendencia presente en el mundo al existir un ascenso de 257 puntos porcentuales al 2017 respecto a este consumo (AINIA, 2017). Por otra parte, estudios demuestran que las ventas de productos orgánicos en Europa y Estados Unidos crecerá tres veces más rápido al 2025, dato esencial, ya que este mercado al 2015 representaba el 89% del comportamiento mundial y, además, suele ser referente del comportamiento futuro para otros mercados emergentes (Dogma, 2017).

En Costa Rica la comercialización orgánica incrementó en 51.4% en el periodo 2010-2015, sin embargo, tan solo un 10% de los productos orgánicos son vendidos en supermercados convencionales en el país (Mora, 2016). Además, se recalca que según el estudio de campo realizado no solo se evidencia un interés por consumo saludable en el 97.5% de los casos, sino que también un 93.3% adquirirían productos de carácter orgánico. Además, cabe destacar que un servicio como el planteado en la idea de negocio despierta el interés del 92.5% de los encuestados; mientras que la probabilidad de la compra para este grupo de personas fue de un 82.5%, lo que muestra una alta posibilidad de mercadeo para la idea de negocio (Apéndice 1).

1.1.5. Definición de público meta y sus necesidades.

El servicio propuesto está dirigido a personas de clase media y alta, dado el poder adquisitivo requerido en la zona de residencia. Con la encuesta realizada se identifica un interés por el servicio del 92.5% de los encuestados. Sin embargo, solo el 58.3% pertenecen al mercado potencial; es decir, cuentan

con los ingresos para la adquisición del producto y habitan en la GAM². De este porcentaje de encuestados, se obtienen resultados pertinentes acordes a la idea de negocio: un 88.3% se encuentran interesados en conocer la proveniencia del producto, un 96% busca conocer los beneficios de los productos que consume o utiliza, un 93.3% adquiriría las cantidades justas de ingredientes requeridas, mismo porcentaje tiene interés en consumir productos orgánicos, un 75.8% pagarían un precio superior en relación a los productos no orgánicos dispuestos en el mercado, y por último, respecto al comercio electrónico, el 57.5% de los encuestados adquiriría el producto por este medio (Apéndice 1).

De este modo, pese a que los porcentajes de aceptación de la mayoría de las variables referentes al modelo de negocio son altos, se determina que la población objetivo constituye únicamente el 57.5% del mercado potencial; es decir, 862 500 habitantes. Esto dado que, apenas ese porcentaje es el que está dispuesto a adquirir el servicio por medio de comercio electrónico, que es uno de los pilares del negocio.

Por su parte, el tiempo, la cercanía de un punto de venta, así como la indisposición por la preparación de sus productos, son aspectos relevantes que inciden en que el consumidor no tenga una ingesta de productos saludables (Apéndice 1).

Por lo tanto, tomando en consideración la revisión bibliográfica y la opinión de los encuestados, las necesidades del público meta son: productos personalizados, involucramiento del cliente en el proceso, frescura, buena presentación, apariencia y calidad del producto, la posibilidad de realizar pedidos desde el hogar en una plataforma amigable con el usuario, la puntualidad de la entrega, veracidad del servicio, alternativas que eviten desperdicios de productos, un producto de fácil preparación y asesoría para brindar información de proveniencia y beneficios de los productos.

1.1.6. Disponibilidad de materia prima requerida.

En Costa Rica, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) a través del Programa Nacional de Agricultura Orgánica (PNAO) y el Servicio Fitosanitario del Estado (SFE) regulan la producción en materia orgánica del país. Según la directora del PNAO, la cantidad de negocios especializados en la venta de productos orgánicos aún es insuficiente, lo cual lleva a que el 69% del volumen producido se exporte (Barquero, 2014). Pese a que este producto tiene buen posicionamiento en el exterior, el no consumirlo a lo interno limita la expansión del mercado, que, si bien ha crecido, podría expandirse aún más (Barqueros, 2013).

El restante 31% de la producción orgánica se segmenta a nivel nacional en ferias del agricultor, puntos de venta especializados y consumo en restaurantes y hoteles (Barquero, 2014).

La disponibilidad del producto es un tema restringido para el consumidor final, dado que las ferias acreditadas con producto orgánico en Costa Rica se ubican únicamente en San José (Barqueros, 2013), pero no así para un intermediario, como lo sería el negocio por desarrollar. Según los datos de la Unidad de Acreditación y Registro en Agricultura Orgánica del Servicio Fitosanitario del Estado, actualmente existen 96 operadores, productores y comercializadores orgánicos inscritos; mientras que 26 fincas en período de transición hacia lo orgánico, por lo que se concluye que en el país hay disponibilidad de estos productos; sin embargo, se debe mejorar los canales para llegarle al consumidor final y así crecer este mercado.

2 El estudio de campo del apéndice 1 consideró un total de 120 encuestados, de los cuales el 58.5 % correspondieron a la población objetivo posterior a la identificación del perfil del consumidor.

1.1.7. Beneficios asociados al proyecto.

El desarrollo del proyecto además de crear un modelo de negocio rentable conlleva también un compromiso de responsabilidad social con su puesta en marcha por múltiples factores:

- El modelo de negocio impulsa el desarrollo y consumo orgánico en Costa Rica pues facilita que dichos productos lleguen a un cliente final que actualmente tiene limitaciones para acceder a estos tipos de productos debido a que no son puestos en venta en cualquier sitio, y requieren de una manipulación adecuada para no perder sus propiedades. Asimismo, el modelo fomenta una producción más sostenible.
- Promoción de una salud integral o llámese nutrición integral: el modelo de negocio fomentará que se lleve una vida más sana. El principal beneficio de esto es que a pesar de que el modelo no previene, fomenta la salud integral y una vida sana para contrarrestar enfermedades crónicas como la obesidad y el sobrepeso que se asocian a estilos de vida sedentarios.
- Expansión del conocimiento: no solo se le incentiva al consumidor a investigar más del tema, sino que se le ofrece el conocimiento necesario para que sea más interactivo y conozca de qué manera se puede ingerir productos más saludables.
- Mayor accesibilidad: se reduce tiempo de preparación del alimento, se ajusta a la reducida disponibilidad del consumidor, se elimina el tiempo por búsqueda del producto, el cliente no debe desplazarse dado que puede realizar el pedido desde cualquier sitio.
- Reducción del desperdicio: el cliente recibirá la porción exacta del insumo alimenticio de acuerdo con su necesidad, por lo que no tendrá desperdicios. De cierta manera un negocio de estos llega a combatir contra la gran cantidad de residuos generados por desperdicios de productos perecederos en el hogar.

1.2. Objetivo general e indicadores de éxito

A continuación, se detalla el objetivo general del proyecto y los respectivos indicadores con los que se medirá el éxito del proyecto.

1.2.1. Objetivo general.

Desarrollar un modelo de negocio para la elaboración y comercialización de paquetes con los ingredientes necesarios para auto preparar productos alimenticios y de cuidado personal caracterizados por ser de fácil elaboración y amigables con el ambiente, con el fin de crear una organización social y ambientalmente responsable que involucre a los consumidores en la elaboración de sus productos y pueda contribuir a llevar estilos de vida más saludables.

1.2.2. Indicadores de éxito

Para la presentación de los indicadores de éxito, se presenta la Tabla 1.

Tabla 1. Indicadores de éxito

Indicador	Descripción	Fórmula
Rentabilidad del proyecto y del inversionista.	Evalúa los beneficios económicos que podrían obtenerse a lo largo del tiempo, como resultado de la implementación del modelo de negocio.	$VAN = I_0 - \sum_{n=1}^m \frac{R_n}{(1+k)^n}$ <p>Donde: I₀ = Inversión inicial. R_n = Flujos de efectivo por período. k = tasa de descuento exigido a la inversión.</p>
	Mide la rentabilidad de la inversión, es decir, poder evaluar cuanto rendimiento ha generado la inversión realizada para el desarrollo del modelo de negocio.	$ROI = \frac{U_n}{I_0}$ <p>Donde: I₀ = Inversión inicial. U_n = Utilidades obtenidas en el período.</p>
Porcentaje de aceptación del servicio y productos ofrecidos. (PASPO)	Evalúa si el servicio brindado y los productos resultantes, responden a las necesidades y expectativas de los clientes finales.	$PASPO = \frac{CSC}{CTC} \times 100$ <p>Donde: CSC = Clientes satisfechos consultados. CTC = Clientes totales consultados.</p>
Porcentaje de cumplimiento de especificaciones de éxito del proyecto. (PC)	Mide el porcentaje de elementos diseñados y los compara contra los requisitos mínimos que debe tener un modelo de negocio exitoso.	$PC = \frac{EC}{ET} \times 100$ <p>Donde: EC = Especificaciones cumplidas. ET = Especificaciones totales.</p>

1.3. Limitaciones

- El desarrollo de pruebas al producto se verá restringido por la accesibilidad económica para cubrir dicha necesidad, dependiendo de los recursos con que disponga.
- Las pruebas experimentales que se realizarán en el producto se enfocarán en su contenido nutricional, pero sin incluir los impactos específicos en la salud de las personas por restricción de recursos.

1.4. Marco de referencia teórico

El presente documento comprende un proyecto emprendedor, el cual se basa en el desarrollo de un modelo de negocio. Por lo tanto, es pertinente establecer un marco de referencia teórico que considere los principios y teoría que brinden el soporte al enfoque planteado.

1.4.1. Proyecto emprendedor.

Como punto de partida para el marco de referencia se definen los conceptos de proyecto y emprendedor. Según la Guía *de los fundamentos para la dirección de proyectos* PMBOK, proyecto se entiende como un “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p. 1), y en donde la naturaleza temporal implica “que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del mismo (Project Management Institute, 2013). Asimismo, se expone que al emprender un proyecto ya sea tangible o intangible busca crearse un resultado duradero (Project Management Institute, 2013).

Un proyecto es capaz de producir diversos elementos como un producto o servicio mejorado o nuevo, no solo visto como tal, sino a nivel inclusive del proceso requerido para su creación, constituyendo elementos como

(...) el desarrollo de un nuevo producto; servicio o resultado; (...) la implementación de un cambio en la estructura, los procesos, el personal o el estilo de una organización; (...) el desarrollo o la adquisición de un sistema de información nuevo o modificado (hardware o software); (...) la implementación, mejora o potenciación de los procesos y procedimientos de negocios existentes (Project Management Institute, 2013).

Cabe destacar, que un proyecto se ve restringido por condiciones de alcance, calidad, cronograma, presupuesto, recursos y riesgos según el PMBOK (2013).

Por su parte, el término emprendedor es atribuido al ser humano “capaz de concentrar su mente en ciertos aspectos del medio que le rodea e ignorar otros, esto le permite aplicar su tiempo y esfuerzo en la búsqueda y materialización de oportunidades” (Rodríguez, 2011). Además, se le caracteriza por aspectos como compromiso total, determinación y perseverancia, capacidad para alcanzar metas, orientación a estas, oportunidades e iniciativa y responsabilidad (Rodríguez, 2011).

En tanto, un proyecto emprendedor es aquel esfuerzo gestado por un individuo o conjunto de estos capaces de buscar a través de la innovación y diferenciación una solución a una o varias necesidades del mercado, donde se de origen a un negocio perdurable en el tiempo. En el caso particular del presente proyecto se aborda la necesidad de poner a disposición del cliente final paquetes de productos orgánicos listos para preparar, que agilicen las tareas de compra y preparación de productos para el cuidado personal.

1.4.2. Modelo de negocio.

Dado que el objetivo del presente proyecto consiste en el desarrollo de un modelo de negocio, es necesario conceptualizarlo. De acuerdo con Catalunya Emprén (2012) un modelo de negocio se entiende como aquel que describe las bases sobre las que una empresa busca crea, proporciona y capta valor, y en donde el diseño del negocio es una herramienta para planificar cómo es que la empresa pretende servir a los clientes y generar ingresos. Incluye, pues, los aspectos principales del negocio para que posteriormente podamos planificar la estratégica e implementación.

Grosso modo, el modelo permite definir el tipo de cliente, la diferenciación que se buscará en el mercado en ofertas del servicio y/o producto, la utilidad de la empresa hacia el cliente, el ¿cómo obtener una fidelización de clientes?, aspectos de mercado a nivel de publicidad y distribución, actuar empresarial, disposición de recursos, entre otros (Catalunya Emprén, 2012).

1.4.3. Aspectos para el desarrollo de un modelo de negocio.

Para desarrollar un modelo de negocio como el que se pretende, resulta indispensable aplicar una metodología que contemple elementos fundamentales de gestión de proyectos, de emprendedurismo y de estrategias de negocios.

Muchos son los autores que hablan sobre el tema, sin embargo, para el desarrollo del presente modelo de negocio, se parte de la filosofía de varios autores, que en conjunto aclaran el qué debe considerarse para que un proyecto de este tipo tenga viabilidad y rentabilidad. Estos autores son: Nassir Sapag y Reinaldo Sapag (2008), Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2013), y, por último, Rafael Alcázar Rodríguez (2011).

A continuación, se definen las pautas fundamentales de la metodología de aplicación general y los estudios que la componen, así como una descripción de cada una de ellas.

- Plan estratégico

Según Rodríguez (2011), el plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que se pretende conseguir, cómo se propone conseguirlo y señalando los pasos para alcanzar la visión de la organización. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde se concretan las grandes decisiones que van a orientar la marcha hacia una gestión exitosa (Guía de la calidad, 2017).

Además de esto, el plan estratégico es el proceso que se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera la organización y el estudio de la propia organización, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos planteados (QuestionPro, 2015).

Dentro del plan estratégico, se incluyen aspectos como: la misión, la visión, los objetivos, la formulación de estrategias y el plan de acción de la organización, por lo que es de suma importancia para la correcta operación de toda organización (Rodríguez, 2011).

- Segmentos de mercado

El considerar el mercado como una unidad e intentar satisfacer a todos sus integrantes con la misma oferta de producto es poco eficaz. El mercado es demasiado amplio y está formado por clientes diferentes con diversas necesidades de compra. La segmentación de mercado divide el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. Esto permite optimizar recursos y utilizar eficazmente nuestros esfuerzos de marketing (Espinosa, 2013).

Por otra parte, Osterwalder y Pigneur (2010) coinciden con la definición anterior y afirman que los clientes “son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes, y es posible aumentar la satisfacción de estos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes”.

Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo (Osterwalder y Pigneur, 2013).

- Propuestas de valor

La incursión a un mercado a través de una idea de negocio requiere un actuar estratégico organizacional que dé pie al convenciendo de clientes potenciales que confíen en el producto o servicio que se ofrece, y se dispongan a invertir en éste como una primera opción frente a las opciones de otros oferentes disponibles en el mercado, por lo que definir la propuesta de valor es realmente importante.

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En ese sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes (Osterwalder y Pigneur, 2013).

Hay múltiples formas de aportar valor a los clientes potenciales, entre las cuales está el ahorro, la comodidad, la calidad, el sentimiento de pertenencia y hasta la salud.

- Canales

Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa, ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa, permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos, proporcionar a los clientes una propuesta de valor y ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa, son algunas de las funciones que tienen los canales dentro de un modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2013).

Así, el concepto de canal de distribución se entiende como las vías elegidas por una empresa que un producto recorre desde que es creado hasta que llega al consumidor final. La elección de los canales de distribución suele ser a largo plazo y hay que tener ciertas variables en cuenta para una buena elección como: la naturaleza del producto, el precio de venta, la estabilidad del producto y del distribuidor en el mercado, la reputación del intermediario, la calidad de la fuerza de ventas, entre otros (Debitoor, 2014).

Los elementos implicados dentro de un canal de distribución suelen ser el productor, mayorista, minorista y consumidor final, sin embargo, no hay necesidad de pasar obligatoriamente por mayorista ni minorista, como también se pueden utilizar más de un minorista. Al establecer una canal, hay que conocer los distintos intermediarios y cómo pueden influir en el producto (Selva y Conde, 2013).

- Relaciones con los clientes

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. Esta puede ser personal o automatizada. Según Osterwalder y Pigneur (2013), las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos: captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas.

Por otra parte, se dice que la relación con el cliente, o el servicio al cliente, es la línea frontal entre una organización y sus clientes. El cómo son tratados y recibidos los clientes puede influenciar sus decisiones de hacer negocios con la compañía. Por lo que las estrategias de relaciones con los clientes

efectivas incluyen habilidades de escucha, comunicación oral y escrita, habilidades de resolución de problemas y analíticas y trabajo en equipo basado en el compromiso de la organización de suplir las necesidades de los clientes mientras éstos se sientan bienvenidos y valorados, son realmente necesarias e importantes para el éxito de un negocio (Lawson, 2012).

- Fuentes de ingreso

En muchos casos, las fuentes de ingreso son la principal razón por la que se establece un negocio. Estas hacen referencia a lo que se recibe del cliente antes de restarle los gastos del negocio para obtener las ganancias de este (Negocios con éxito, 2017).

Según el modelo lienzo planteado por Osterwalder y Pigneur (2013) existen dos tipos de fuentes de ingresos: ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes es el modelo usado por la mayoría de la gente e ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o servicio de post venta de atención al cliente, es decir, ingresos constantes por ofrecer un servicio constante.

Dado lo anterior, es de suma importancia la definición de las fuentes de ingreso para conocer si el negocio será rentable y sostenible a lo largo del tiempo.

- Recursos clave

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Sin embargo, cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes, por lo que estandarizar no es una opción. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales y humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave (Osterwalder y Pigneur, 2013).

Haciendo relación con los puntos anteriores, en esta etapa se debe hacer la pregunta, ¿qué recursos claves requiere tu propuesta de valor, los canales, la relación con los clientes y las fuentes de ingresos? Una vez que esta pregunta se responda satisfactoriamente, se puede dar por concluida esta etapa.

- Actividades clave

Una vez que definidas las etapas anteriores, llega el momento de definir las acciones más importantes que la organización debe incorporar para operar con éxito. Sin ellas es imposible que un modelo de negocio funcione. Estas acciones son conocidas con el nombre de actividades clave del modelo de negocio. Se trata, por tanto, de elementos para la acción. Así, estas, al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer propuestas de valor, conquistar mercados, mantener la relación con los clientes y generar ingresos (Borja, 2013).

Por su parte, Osterwalder y Pigneur (2013), aseguran que todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades, al igual que los recursos clave, también varían en función del modelo de negocio.

- Asociaciones clave

Los empresarios no pueden alcanzar el éxito solos. Se necesita la ayuda y el apoyo de una gran cantidad de personas que están directamente involucradas en el negocio, incluyendo empleados, socios, familiares e inversores. Esta ayuda y apoyo es lo que se conoce como asociaciones clave, que se caracterizan por formarse con personas y organizaciones que no forman parte directa de la operación diaria. Estos socios trabajan en estrecha colaboración con un empresario de alguna manera que es importante o incluso esencial para la operación del negocio. A pesar de que no están tan directamente implicados día a día como los empleados y clientes, con el apoyo de estos socios clave pueden ser muy importantes para el éxito de una empresa, por lo que para el presente proyecto emprendedor debe estudiarse y desarrollarse una estrategia que sustente este tema (Mundo Negocios, 2015).

Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Según Osterwalder y Pigneur (2013), se puede hablar de cuatro tipos de asociaciones: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, competición (asociaciones estratégicas entre empresas competidoras), joint ventures (empresas conjuntas para crear nuevos negocios) y relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

- Estructura de costos

Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido las etapas anteriores, es decir, los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros (Osterwalder y Pigneur, 2013).

En la actividad empresarial los costos pueden clasificarse por función, es decir, costos de producción que incluyen los procesos de adquisición de materias primas, insumos, conocimiento y similares, costos de comercialización, de apoyo y financieros. Dentro de cada uno de ellos, de acuerdo con su relación con el volumen de producción, también pueden dividirse en costos variables y costos fijos (Botero, 2017).

- Viabilidad legal y ambiental

En el momento de estructurar un proyecto de inversión productivo se debe determinar antes de cualquier cosa, si desde el punto de vista legal, la actividad a la cual se destina el proyecto es permitida y si es así, bajo que normativa debe operar. Es por ello, que el estudio legal se aborda inicialmente desde un enfoque investigativo, ya que su fin primordial es garantizar que la puesta en marcha del modelo de negocio no incumpla ninguna normativa o requisito específico del marco legal vigente, en el área de operación correspondiente (Sapag y Sapag, 2008).

Por otra parte, la ejecución de proyectos de inversión implica por sí mismo, impactar el medio ambiente en donde se desarrolla (Formulación de proyectos, 2015). Los proyectos de cualquier tipo deben incorporar en su estructuración, la medición del impacto que van a tener, con el fin de establecer planes de mitigación no solo porque así lo manda la ley, sino también por un tema de responsabilidad social, otro de los ejes fundamentales del modelo de negocio.

Al tratarse de un modelo de negocio desarrollado en Costa Rica, corresponde investigar legislación y normativas relacionadas con la operación de empresas, normativas laborales y

principalmente; restricciones impuestas por el Ministerio de Salud u otros entes gubernamentales, que regulen la industria de productos alimenticios en el país.

- Estudio para definir la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Existen diferentes maneras de definir la responsabilidad social empresarial, pero realmente es un compromiso social con el medio que rodea a la empresa. La teoría dice que son los compromisos legales o éticos que debe cumplir toda empresa; sin embargo, en la práctica se dice que son las cosas buenas que se pueden hacer por la sociedad para resarcir el daño que pueda ocasionar el negocio (Duarte, 2017).

Para considerarse como una empresa socialmente responsable primero se debe conseguir ser lo que se dice ser, reconocer la identidad, coordinar la imagen empresarial, coherencia entre identidad e imagen, para empezar a hablar sobre la responsabilidad social se debe vender lo que se dice que se vende, ser una empresa auténtica, ese es el principio en la práctica de ser responsable social. Una empresa que cumple lo que dice, que tiene calidad con sus productos o una buena atención a sus clientes, que cumple contratos y compromisos, no solamente es responsable social la organización que cumple la ley, sino que da algo más por la sociedad y vela por el medio ambiente (Duarte, 2017).

Es por ello que, pese a que los autores bajos los que define el desarrollo del modelo de negocio no incluyen un apartado de RSE, se desea incluir dentro de los pilares del modelo de negocio, y basándose en lo que expone la teoría, se puede asegurar que para que este tenga éxito debe ir aliado con la planificación estratégica y al marketing a utilizar.

1.4.4.Consideraciones entorno al modelo de negocio.

Para lograr una mejor conceptualización en lo que se refiere al modelo de negocio planteado, resulta necesario definir clara y concisamente algunos conceptos relacionados con dicho ámbito, como los presentados a continuación.

- Productos de cuidado personal

Existen múltiples percepciones o criterios respecto a la concepción del término cuidado personal. Para el Parlamento Europeo el concepto

engloba a toda mezcla o sustancia destinada a ser puesta en contacto con las partes superficiales del cuerpo humano (epidermis, sistema piloso y capilar, uñas, labios y órganos genitales externos) o con los dientes y las mucosas bucales, con el fin exclusivo o principal de limpiarlos, perfumarlos, modificar su aspecto, protegerlos y mantenerlos en buen estado o corregir los olores corporales (Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, 2013).

Por otra parte, la Ley Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos los concibe como “artículos destinados a ser frotados, vertidos, rociados, introducidos o aplicados de otro modo en el cuerpo humano con el objetivo de limpiar, embellecer, fomentar la atracción o alterar la apariencia” (PROCOMER, 2013).

Otros autores involucran el aspecto alimenticio al concebir que el término comprende las habilidades relacionadas con el aseo y la higiene, la alimentación, el vestido y el aspecto personal (Fundación Iberoamericana, 2017).

Dado lo anterior, para fines de la presente investigación, se tomará el concepto de productos para el cuidado personal como productos alimenticios y productos de belleza que afecten de manera positiva en la salud o apariencia del consumidor, ya sea por medio de su ingesta o su aplicación.

- Producción orgánica (productos orgánicos)

En Costa Rica, existe un reglamento de agricultura orgánica (Ley N°29782) creado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) donde se estipula como productos orgánicos, aquellos productos alimenticios de origen agropecuario en cuya producción, elaboración, conservación y comercialización no se han empleado productos químicos o algún tipo de sustancia como plaguicidas, fertilizantes de síntesis química que altere sus propiedades (Huerta, 2011).

Cuando se refiere al termino producción agrícola o agricultura orgánica se involucra

todos los sistemas agrícolas que promueven la producción ecológica, social y económicamente sana de alimentos y fibras, tomando la fertilidad del suelo como un elemento fundamental para la producción exitosa, respetando la capacidad natural de las plantas, los animales y los terrenos, para optimizar la calidad en todos los aspectos de la agricultura y el ambiente (MAG, 2001).

Cabe destacar, que a diferencia del producto de producción tradicional estos alimentos contienen una concentración de nutrientes y son producidos de manera tal, que mantienen un ambiente sano (MAG, 2001).

En términos de comercialización, un producto de carácter orgánico requiere por exigencia del consumidor, y por aseguramiento en su condición de producción de una certificación que demuestra la aseveración. En el país existen únicamente cuatro organizaciones autorizadas para certificar en materia orgánica según el MAG, siendo éstas Eco-LOGICA, Kiwa BCS Costa Rica Limitada, Control Unión Perú y Primus Labs de Costa Rica (Pomareda, 2017).

Un certificado orgánico corresponde a un “documento que da fe de que el producto que ampara ha cumplido en todas sus etapas con los principios, las normativas y requisitos” (MAG, 2001) que ampara la norma de producción orgánica Ley N° 29782.

- Salud

Según la Organización Mundial de la Salud (2017), salud se debe entender como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”.

La dieta en un individuo incide positiva o negativamente en la salud de las personas. Es por ello, que las personas direccionan esfuerzos por incorporar el conocimiento nutricional-científico en sus nociones de alimentación saludable, donde un tipo de alimento apreciado por el consumidor es el orgánico, esto a razón de su sabor, la ausencia de toxicidad para el organismo y los beneficios para el medio ambiente, condiciones que no se presentan en productos de alimentos convencionales. Por su parte,

se expone la preocupación por la calidad de los alimentos por su incidencia en la salud humana (Betina, 2016).

- Metabolismo industrial

El metabolismo industrial hace referencia al uso de materiales y energía que fluyen a través de los sistemas productivos para su transformación y su disposición final como residuo (Cervantes, Sosa, Rodríguez y Robles, 2009). Es decir, se busca de qué manera aprovechar los residuos de un proceso productivo, o bien de otra empresa, para incluirlos como materia prima a otro proceso productivo antes de ser dispuestos como residuos. Es uno de los pilares de la ecología industrial, que pretende convertir los procesos abiertos, en ciclos cerrados donde no se disminuya la cantidad de residuos generados.

Conociendo el término y entendiendo el enfoque del modelo de negocio, son definiciones estrechamente relacionadas, y bien puede ser uno de los factores diferenciadores que dé el éxito al negocio.

- E-Commerce

Como el modelo de negocio a desarrollar se basa en la comercialización de paquetes de productos orgánicos por medio de una plataforma, entender el concepto de e-commerce es de suma importancia. El e-commerce o comercio electrónico es un método de compra y venta de bienes, productos o servicios valiéndose de internet como medio, es decir, comerciar de manera online. Esta modalidad de comercio se ha vuelto muy popular con el auge de Internet y la banda ancha, así como por el creciente interés de los usuarios a comprar por Internet (Universitat Pompeu Fabra de Barcelona, 2015).

Por su parte, el e-commerce cuenta con una serie de ventajas respecto al comercio tradicional. Entre ellas están (Bebitoor, 2016):

- Disponibilidad 24 horas durante los 365 días del año para el cliente.
- No existen barreras geográficas para el cliente.
- Ventaja competitiva respecto al comercio tradicional.
- Posibilidad de segmentar a los clientes al trabajar online, mejorando la comunicación y lanzando campañas especializadas.
- Extender el alcance de tu negocio a nuevos usuarios, pero reducirlo respecto a otros.

1.5. Metodología general

A continuación, se presenta la metodología general de trabajo a seguir para cada una de las etapas del proyecto. Esta incluye la actividad, las herramientas a utilizar y los resultados correspondientes.

Tabla 2. Metodología general de trabajo: Diagnóstico

Diagnóstico		
Actividad	Herramientas	Resultado
Análisis de segmentos de mercado.	Entrevistas, focus group, encuestas y sondeos.	<p>Segmentos de mercado.</p> <p>Tendencias de consumo de cada segmento de mercado.</p> <p>Necesidades y expectativas de cada segmento de mercado.</p> <p>Consumo aparente de cada segmento de mercado.</p>
Análisis de la competencia (empresas similares).	Entrevista a expertos en el tema, investigación de campo, benchmarking, matriz EFE, consulta a bases de datos relevantes y matriz recolección de información.	<p>Servicios y productos ofrecidos por la competencia.</p> <p>Marketing utilizado por empresas similares.</p> <p>Relación de empresas similares con sus clientes.</p> <p>Canales de comunicación, distribución y venta entre la competencia.</p> <p>Oportunidades y amenazas asociadas a la competencia.</p>

Tabla 2. Metodología general de trabajo: Diagnóstico (continuación)

Diagnóstico		
Actividad	Herramientas	Resultado
Análisis de productos y productores orgánicos.	Entrevistas a productores y distribuidores de productos orgánicos, investigación de campo, consulta a bases de datos relevantes y matriz recolección de información.	<p>Puntos de venta de productos orgánicos.</p> <p>Tendencias y estacionalidad de productos orgánicos.</p> <p>Productores orgánicos (certificados, en proceso y no certificados).</p> <p>Necesidades de los productores orgánicos.</p> <p>Alianzas potenciales con productores orgánicos (condiciones).</p>
Determinación del marco normativo legal y aspectos medioambientales pertinentes al modelo de negocio.	Consulta a bases de datos relevantes, matriz recolección de información, entrevistas a expertos del ámbito y entrevistas a emprendedores.	<p>Legislación aplicable.</p> <p>Requisitos y exigencias aplicables.</p> <p>Normas aplicables (de carácter obligatorio y voluntario).</p>
Determinación preliminar de los productos y servicios a ofrecer por medio del modelo de negocio.	Focus group, encuestas, consulta a bases de datos relevantes y matriz recolección de información.	<p>Servicios por ofrecer.</p> <p>Líneas de productos del modelo de negocio.</p> <p>Productos de cada línea.</p>

Tabla 2. Metodología general de trabajo: Diagnóstico (continuación)

Diagnóstico		
Actividad	Herramientas	Resultado
Definición del macroproceso de prestación del servicio a ofrecer.		Diagrama del flujo del macroproceso.
Determinación de requisitos generales de infraestructura.		
Identificación de materias primas requeridos y proveedores.		Elementos básicos de infraestructura necesarios para operar. Materias primas necesarias (producción y empaque).
Determinación de requerimientos generales de equipo (productivo y tecnológico)	Consulta a bases de datos pertinentes, matriz recolección de información, entrevistas a expertos del ámbito, entrevistas a emprendedores y benchmarking.	Disponibilidad de las materias primas requeridas. Proveedores de materias primas. Equipos y tecnologías necesarias (producción y transporte).
Determinación de requerimiento de mano de obra		Proveedores de equipos y tecnología. Perfiles, funciones y cantidad de personal requerido.
Identificación de las prácticas actuales de RSE en la industria y su relevancia en el modelo de negocio		Estrategias en relación con la RSE. Acciones a favor del metabolismo industrial.
Identificación de actividades para el aprovechamiento de residuos generados		

Tabla 3. Metodología general de trabajo: Diseño

Diseño		
Actividad	Herramientas	Resultado
Formulación del plan estratégico.	Entrevistas a expertos en el tema, investigación bibliográfica, fuerzas de Porter.	Plan estratégico del negocio.
Elaboración de un plan de marketing.		Imagen del negocio (marca y logo).
Creación del plan de interacción con el cliente.	Asesoría de expertos en el tema, investigación bibliográfica.	Estrategia de marketing. Relación con los clientes según el segmento. Canales de comunicación, distribución y venta según el segmento.
Determinación de los costos de los productos y precios de venta.	Investigación de campo, sondeo, consulta a bases de datos relevantes y matriz recolección de información.	Costos de los productos. Margen de utilidad de los productos.
Creación de un producto/servicio mínimo viable.	Diseño de experimentos y Lean Empresa emergente.	Producto mínimo viable.
Planteamiento del lienzo del modelo de negocio.	Canvas.	Lienzo del modelo de negocio.
Determinación de alternativas de financiamiento.	Entrevistas con entes financieros, consulta a bases de datos relevantes y matriz recolección de información.	Plan de financiamiento.

Tabla 4. Metodología general de trabajo: Validación

Validación		
Actividad	Herramientas	Resultado
Determinación del grado de aceptación del servicio por parte del consumidor final.	Encuestas, plan piloto, focus group, estadística básica.	Aceptación de la oferta de valor por parte del consumidor final.
Determinar cantidad de elementos diseñados.		Porcentaje de cumplimiento de especificaciones mínimas de un modelo de negocio exitoso.
Validación de la viabilidad económica del modelo de negocio.	Indicadores financieros.	Rentabilidad del proyecto. Rentabilidad del inversionista.

1.6. Cronograma de trabajo

Como parte de la planificación del proyecto, se realiza un cronograma (Tabla 5) donde se plantean las fechas para realizar cada una de las actividades definidas en la metodología general de trabajo.

Tabla 5. Cronograma de trabajo

Actividad	Semana
Diagnóstico	

Análisis de segmentos de mercado.

Semana 1

Tabla 5. Cronograma de trabajo (continuación)

Actividad	Semana
Diagnóstico	
Análisis de la competencia (empresas similares).	Semana 2
Análisis de productos y productores orgánicos.	Semana 2
Determinación del marco normativo legal y aspectos medioambientales pertinentes al modelo de negocio.	Semana 3
Determinación preliminar de los productos y servicios a ofrecer por medio del modelo de negocio.	Semana 4
Definición del macroproceso de prestación del servicio a ofrecer.	Semana 4
Determinación de requisitos generales de infraestructura.	Semana 5
Identificación de materias primas requeridos y proveedores.	Semana 6
Determinación de requerimientos generales de equipo (productivo y tecnológico).	Semana 6
Determinación de requerimiento de mano de obra.	Semana 7
Identificación de las prácticas actuales de RSE en la industria y su relevancia en el modelo de negocio.	Semana 7
Identificación de actividades para el aprovechamiento de residuos generados.	Semana 8
Diseño	
Formulación del plan estratégico.	Semana 9
Elaboración de un plan de marketing.	Semana 10

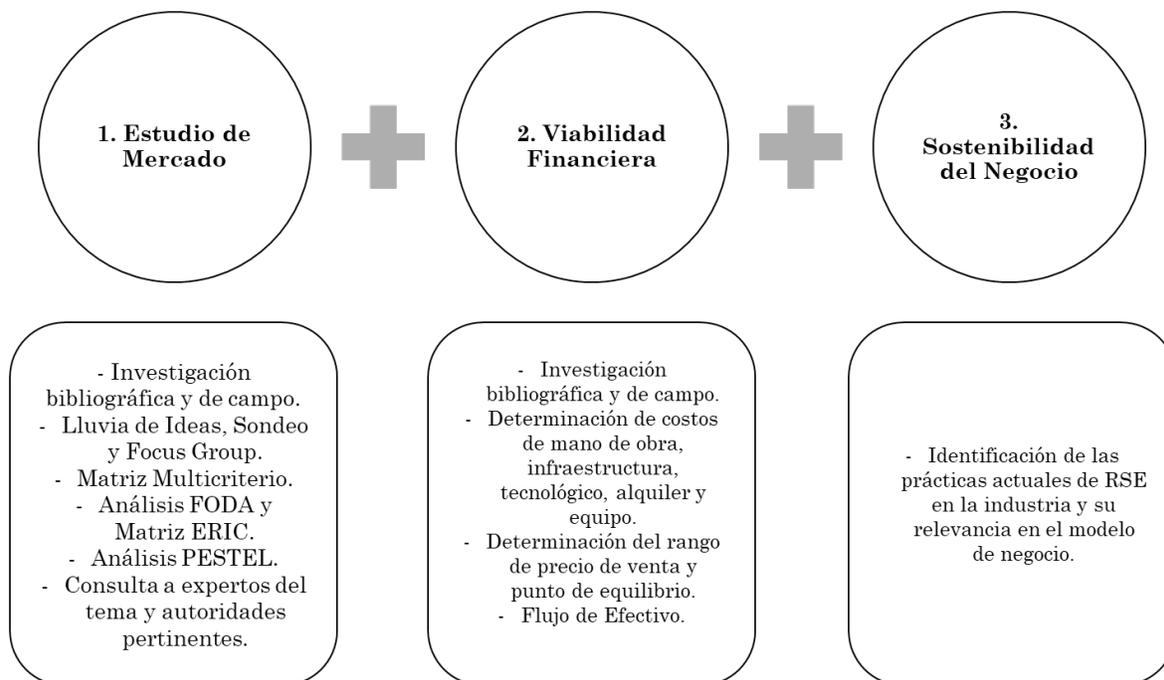
Tabla 5. Cronograma de trabajo (continuación)

Actividad	Semana
Diseño	
Diseño de la infraestructura requerida.	Semana 11
Determinación de los costes de los productos y precios de venta.	Semana 12
Creación de un producto/servicio mínimo viable.	Semana 13 y 14
Planteamiento del lienzo del modelo de negocio.	Semana 15 y 16
Determinación de alternativas de financiamiento.	Semana 17
Validación	
Determinación del grado de aceptación del servicio por parte del consumidor final.	Semana 18, 19 y 20
Determinación del porcentaje de requisitos cumplidos.	Semana 18, 19 y 20
Validación de la viabilidad económica del modelo de negocio.	Semana 18, 19 y 20

Capítulo II. Diagnóstico

El presente capítulo contiene el estudio realizado para definir la viabilidad de poner en marcha un modelo de negocio como el propuesto. Este estudio se desarrolla a través de tres etapas principales las cuales son el estudio de mercado, un análisis de prefactibilidad financiera y la sostenibilidad del negocio. El detalle de las herramientas a utilizar en cada una de las etapas mencionadas se presenta en la Figura 1.

Figura 1. Metodología del diagnóstico



2.1. Estudio de mercado

El estudio de mercado se puede definir como el medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico al cual la empresa ofrece sus productos (Alcaraz, 2011). Para este estudio se utiliza el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter como herramienta principal y se definen una serie de tareas las cuales servirán de insumo para recabar la información que sea necesaria y pertinente para el estudio. Las tareas o factores para evaluar según Porter (2008) son:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los compradores.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
- Rivalidad entre los competidores.

La elección de este modelo se debe a que es una herramienta útil en el sector industrial cuando se está realizando un análisis de mercado y se desea poder definir los factores que determinan la rentabilidad de un sector y de sus empresas (Rangel, 2012).

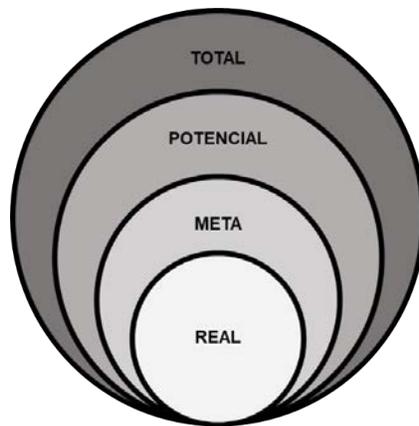
2.1.1. Análisis de segmentos de mercado.

Segmentar consiste en dividir al mercado en secciones más pequeñas con características homogéneas entre sí y heterogéneas en cuanto a otros grupos del mercado (Alcaraz, 2011). A continuación, se procede a desarrollar la segmentación del mercado, la cuantificación del mercado meta, la definición de las necesidades y expectativas del mercado; y, por último, el consumo aparente del mercado que se está analizando.

Cuantificación del segmento de mercado.

Para lograr una definición clara de los segmentos de mercado, se decide utilizar a clasificación que se presenta en la Figura 2, la cual se explica a continuación (Asesoría en planes de negocio, 2016).

Figura 2. Clasificación de los segmentos de mercado



Fuente: Asesoría en planes de negocio (2016).

- **Mercado total:** se define a la población de Costa Rica como mercado total, tomando en cuenta que según el Censo 2011 del INEC (Anexo 1), la proyección del crecimiento poblacional para el año 2018 es de aproximadamente cinco millones de habitantes. Cabe destacar, que el modelo de negocio planteado se pretende desarrollar únicamente en territorio nacional.

- **Mercado potencial:** es el conjunto de posibles consumidores al que puede llegar el producto o servicio, que, partiendo de una idea de negocio constituida por aspectos de accesibilidad tecnológica, productos perecederos y orgánicos, fácil y rápida entrega de pedidos, el mercado potencial se direcciona hacia un área de concentración poblacional como lo es el GAM, donde se albergan aproximadamente 2,6 millones de habitantes, que conforman el 53% de la población en tan solo 4% del territorio nacional (UGAM, 2017).

- **Mercado meta:** se determina como mercado meta la población que cumpla las características de las variables de segmentación definidas, las cuales se clasifican en variables objetivas y subjetivas. Las variables objetivas elegidas son la edad y el nivel socioeconómico, estas se explican a continuación:

- Edad: se toma el segmento comprendido entre 25 y 65 años dado que es la población económicamente activa del país, la cual comprende un 53% del mercado potencial que es

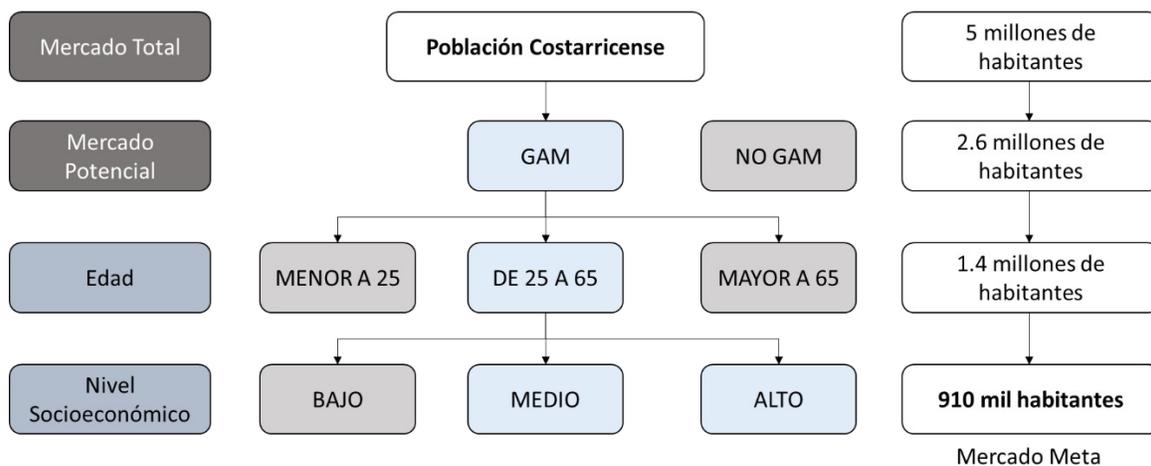
aproximadamente 1,4 millones de habitantes según la proyección total por grupos de edad elaborada por el Censo 2011 del INEC.

- Nivel socioeconómico: se toma como posibles consumidores a la población de clase media y alta, excluyendo a la clase baja dado a que esta población busca cubrir necesidades básicas y no adquirir servicios como el planteado en la idea de negocio (Ida del Greco, 2010).

Las variables subjetivas serán tomadas en consideración más adelante en el capítulo tres de diseño.

- **Mercado real:** es una parte del mercado meta que la empresa espera atender, es decir la parte del mercado meta que se fija a ser alcanzada por el negocio. Para el caso en estudio se fija una meta del 30% utilizando como sustento a este valor datos obtenidos a través de la encuesta realizada, de la cual se hablará con mayor detalle en la sección Consumo aparente del segmento de interés. En la Figura 3, se presenta un resumen de la cuantificación de los segmentos de mercado.

Figura 3. Cuantificación de los segmentos de mercado



Fuente: Elaboración propia con datos del INEC (2016).

Necesidades y expectativas del mercado.

Con el fin de conocer las necesidades y expectativas de los posibles clientes, se decide utilizar diferentes métodos de recolección de información como lo son la lluvia de ideas, el sondeo, los grupos de enfoque y por último una investigación bibliográfica del tema que complementa el estudio. Seguidamente, se desarrolla a detalle cada uno de los métodos antes mencionados.

- *Lluvia de ideas.*

Se elabora una lluvia de ideas entre los integrantes del equipo de trabajo con el propósito de enlistar las necesidades y expectativas que el grupo considera que existen en el mercado, para luego compararlas contra los resultados de las otras herramientas. El resumen de la lluvia de ideas desarrollada se aprecia en la Tabla 6.

Tabla 6. Resumen de la lluvia de ideas

Necesidades	Expectativas
<ul style="list-style-type: none"> • Servicios que faciliten al cliente realizar tareas cotidianas. (Absorber las tareas cuello de botella que demandan más tiempo). • Servicios que promuevan una vida saludable. • Venta a granel de productos que, por su poco uso, puedan ponerse malos y generen mucho desperdicio y compras innecesarias para el consumidor. • Oferta de productos variados para salir de lo cotidiano. • Conveniencia y comodidad a los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos frescos y sin preservantes. • Diversas vías de compra y flexibilidad en las entregas. • Servicios y productos personalizables. • Información de origen y beneficios de los productos. • Productos alimenticios preparados, pero no congelados.

- *Sondeo.*

Para realizar un sondeo, primeramente, se debe de calcular el tamaño de la muestra el cual corresponde para este caso, a 41 muestras según el resultado obtenido. El desglose de los datos, así como los cálculos realizados se pueden ver a detalle en el Apéndice 3.

Seguidamente, se desarrolla el sondeo por medio de la plataforma Formularios de Google. Este inicia con preguntas de filtro como la edad y lugar de residencia para conocer si el encuestado forma parte del mercado meta; luego se realiza una breve descripción de la idea de negocio y se consulta la opinión sobre aspectos específicos del modelo de negocio como lo son el diseño del empaque, los medios de entrega, entre otros. Para mayor detalle de las preguntas del sondeo ver el Apéndice 4.

A través del sondeo, se obtuvo la opinión de 47 personas, en dónde el 97,8% (46 personas) de los consultados son parte del mercado meta, únicamente se obtuvo respuesta de una persona que no tenía los ingresos necesarios para considerarse como mercado meta, y por esta razón su respuesta no se tomó en cuenta para el análisis. Los principales hallazgos de la aplicación de dicho sondeo se resumen en el diagrama de afinidad de la Tabla 7.

Al analizar los resultados se identifica que las principales oportunidades identificadas son: que el precio es un factor clave para el éxito del negocio y, además, actualmente no hay marcas líderes en este mercado a nivel nacional.

- *Grupos de enfoque.*

Con el propósito de complementar la información recabada a través del sondeo, se realizan dos grupos de enfoque, los cuales tienen como objetivo conocer las expectativas del mercado hacia un servicio nuevo como el planteado en la idea de negocio.

Los aspectos tomados en cuenta al realizar los grupos de enfoque y la información general de cada uno de los grupos se detallan en el Apéndice 5. Es importante mencionar que los grupos de enfoque se realizaron con 11 personas, divididas en dos grupos, las cuales fueron previamente catalogadas como parte del mercado meta del modelo de negocio.

Los principales resultados de los grupos de enfoque realizados son muy similares a los encontrados en el sondeo. Sin embargo, algunos comentarios sobresalieron a lo antes ya mencionado como, por ejemplo:

- Interés en que este tipo de modelo de negocio ofrezca la venta de productos a granel que son difíciles de conseguir en el mercado.
- Incluir paquetes 100% definidos por el cliente para casos en los que el cliente necesite que se le prepare la dieta definida por un nutricionista.
- Opinan que no llevan una dieta más saludable por el poco conocimiento en el tema y consideran que para llevar una dieta balanceada se requiere de un experto en nutrición.
- No toda la información acerca del origen y preparación debe venir dentro del paquete, puede estar disponible en otro lugar para su consulta.
- Se habló que sería útil reutilizar el empaque para luego transportar la comida ya preparada, y que es de gran importancia crear una empresa comprometida con el ambiente y la sociedad.

Tabla 7. Diagrama de afinidad del resumen de los resultados del sondeo

Oferta de Productos	Empaque y Presentación	Contenido del Paquete
<p>- 76% se interesa en que el negocio ofrezca todas las líneas de productos alimenticios, no solo centrarse en uno o dos tiempos de comida.</p> <p>- 42% está interesado en que se ofrezca una línea de productos de cuidado personal.</p> <p>- En menor porcentaje (menos del 20%), opinaron que sería bueno una línea de productos de limpieza y productos de belleza.</p> <p>- Un porcentaje menor comenta que les gustaría que se ofrezca batidos, bebidas naturales y productos medicinales.</p>	<p>- Hay consenso en la mayoría de los comentarios; todos apuntan a empaques amigables con el ambiente.</p> <p>- Muchos de los comentarios van enfocados a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de empaques reutilizables. • Reducción en el uso de plástico. • Opciones más ecológicas. • Empaques biodegradables. • Uso de materiales reciclables. <p>- Otros de los comentarios van enfocados a que el empaque sea llamativo y bonito a la vista, además de higiénicos y seguros para que los productos se mantengan en buen estado.</p>	<p>- Uno de los aspectos de mayor importancia, es que un 82% coincide en que es necesario incluir una guía de cómo preparar el producto.</p> <p>- Un 63% coinciden en que incluir información sobre el origen de los ingredientes y recomendaciones para un mejor almacenaje del paquete es de suma importancia.</p> <p>- Por último, hubo un pequeño porcentaje (menos del 20%) que se preocupa por conocer beneficios nutricionales y fechas de caducidad.</p>

Tabla 7. Diagrama de afinidad del resumen de los resultados del sondeo (continuación)

Canales de comunicación	Acerca del servicio y empresas similares	Acerca del servicio y empresas similares
<ul style="list-style-type: none"> - 83% coincide en que el mejor medio de comunicación entre el cliente y la empresa debe ser WhatsApp. - Por su parte, un 59% opina que para compras la mejor opción es una aplicación móvil. - En menor porcentaje (menos del 30%) opinan que las redes sociales Facebook e Instagram son otros de los medios de comunicación a valorar. - Otros fueron más allá de lo mencionado, proponiendo campañas de publicidad en televisión, radio y correo electrónico podrían funcionar para darse a conocer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un 70% de los encuestados está altamente interesado en utilizar un servicio de este tipo, siempre y cuando el costo sea razonable. - Por otra parte, el 65% está altamente interesado en la utilización de productos orgánicos. El restante 35% muestra interés, pero no alto. Nadie indica que no le interesaría. - Apenas un 30% de la población conoce empresas que ofrecen servicios similares. - Del 30% que conoce, un 60% nombraron a la empresa Pimiento Rosa. - La principal razón del por qué no utilizan este servicio actualmente es por el costo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer paquetes especiales para adultos mayores o personas con alguna enfermedad crónica. - Incluir líneas de paquetes definidos por el cliente.

Adicional a estos hallazgos, se consulta acerca de dos temas relacionados:

- Cuáles son las tareas más tediosas del proceso que conlleva realizar un platillo, obteniendo como resultado que son la compra, alisto de los ingredientes y lavado de platos;
- y sobre la frecuencia con la que se plantean llevar estilos saludables. Las respuestas de esta se resumen en la Figura 4.

Figura 4. Resultados de consulta en grupos focales



- *Investigación bibliográfica.*

Adicional a las investigaciones de campo realizadas, el estudio se complementa con un análisis bibliográfico con el fin de brindar un sustento teórico que dé origen a la idea de negocio.

Entre los principales resultados de la investigación se observa que el consumidor de hoy en día demanda a la industria alimentaria productos saludables, personalizados, sostenibles y que aportan bienestar. Según una encuesta realizada a una muestra de 1.200 consumidores europeos entre 18 y 65 años, segmento similar al mercado meta definido, se tiene que (Ida del Greco, 2010):

- Hay una tendencia a que el tiempo entre compras de alimentos para el hogar sea cada vez más prologado y hay un incremento en la compra de alimentos congelados.
- Dedicación de menor tiempo a la compra y a la elaboración de los alimentos.
- Preferencia por adquirir comida que necesiten poca elaboración y se producirá una tendencia al plato único, o a comidas menos estructuradas.
- Mayor adquisición de platos precocinados, comidas con envases aptos para el consumo en bandejas frente al televisor y mayor uso de comidas a domicilio.
- Mayor compra de alimentos con ingredientes y productos naturales y ecológicos.
- Mayor atención en elegir la calidad de los alimentos.
- Tendencia generalizada a hacer dietas periódicamente por razones de estéticas y de salud.

Por su parte, PROCOMER (2016) definió al menos 12 tendencias que definen hacia dónde va la industria alimentaria. Estas se describen en la Figura 5.

Figura 5. Tendencias actuales de la industria alimentaria



Fuente: PROCOMER (2016).

Como bien puede observarse, las tendencias del mercado internacional y nacional se dirigen hacia un mismo horizonte, donde sus necesidades y expectativas son muy similares. Además, en perspectiva con los resultados de la encuesta y del grupo focal, los resultados también se complementan y evidencian una gran oportunidad para ingresar a competir en esta industria, donde la innovación en el servicio y el producto a entregar puede ser el mayor aliado para satisfacer estas necesidades.

Consumo aparente del segmento de interés.

Para estimar el consumo que pueda presentar el negocio en cuestión, cabe destacar que hay distintas maneras de cómo obtenerlo. Una de ellas es basándose en criterio experto, el cual consiste en estimar un porcentaje del mercado meta, cuyo resultado sería el mercado por acaparar. Otra de las maneras de cómo realizarlo, la cual es utilizada para el presente caso, es tomando de referencia las ventas de la competencia para estimar la demanda del negocio a desarrollar.

Basándose en el sondeo realizado y al análisis de la competencia por presentar en la siguiente sección, Pimiento Rosa es la empresa por tomar de referencia para el cálculo, ya que es la más conocida a nivel de los encuestados y está catalogada como tipo A en la priorización de empresas similares.

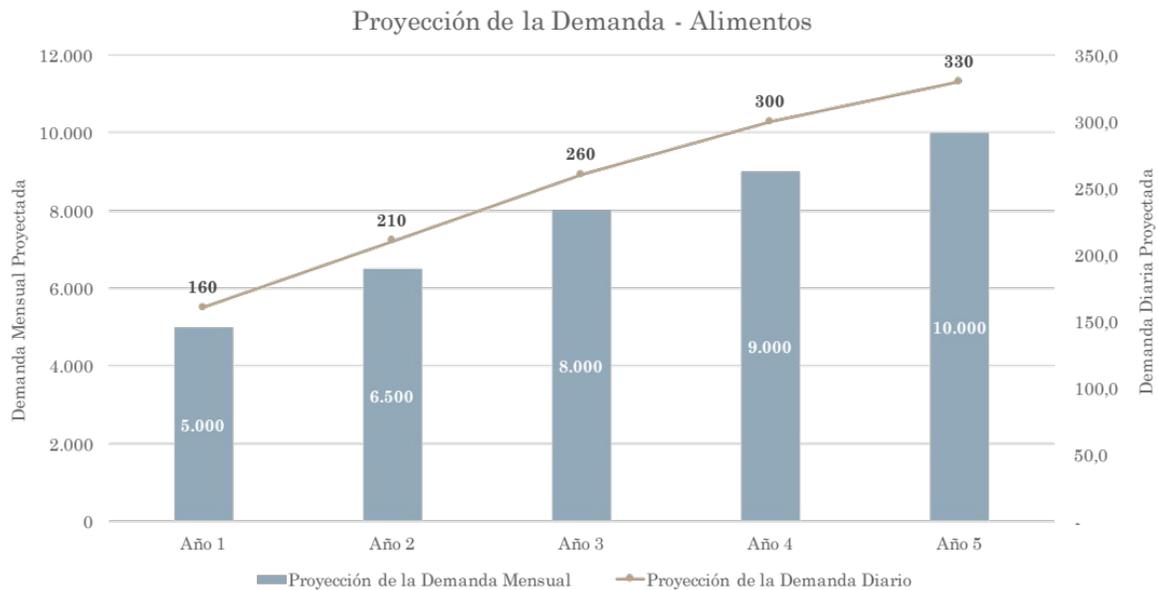
Según Marianela González, propietaria de Pimiento Rosa, la base de clientes con que cuenta la empresa para inicios de este año es de 800 clientes, los cuales aproximadamente 100 son compradores recurrentes que piden de tres a cuatro productos por semana, es decir, unos 1.400 productos por mes (alrededor de 55 productos por día) (Ortega, 2016).

Conociendo este dato es que se empieza la especulación de cual puede llegar a ser la demanda del nuevo negocio. Sin embargo, antes de eso es importante enmarcar en qué condiciones y limitantes trabaja esta empresa, para dimensionar el tamaño del mercado meta que poseen. Primero que nada, cabe destacar

que los pedidos se pueden realizar de lunes a jueves y la entrega es el lunes siguiente; y la zona de cobertura es a los cantones de Heredia, Escazú, Santa Ana, Alajuela, San José y gran parte de la zona este de San José. Además, los menús son definidos una semana antes de su venta y no pueden ser modificados por el consumidor (Ortega, 2016).

Partiendo del hecho que el modelo de negocio a desarrollar tendrá mayor flexibilidad de entregas (entregas diarias), más áreas de cobertura dentro de la GAM, más variedad de platillos y opción de personalizarlos se espera que la demanda a suplir sea al menos tres veces la de Pimiento Rosa, es decir al menos unos 160 platillos al día para el primer año hasta duplicar la demanda inicial para el año cinco, tal y como se muestra en la Figura 6, donde se presenta un estimado de la proyección de ventas diarias y mensuales.

Figura 6. Demanda proyectada para productos alimenticios

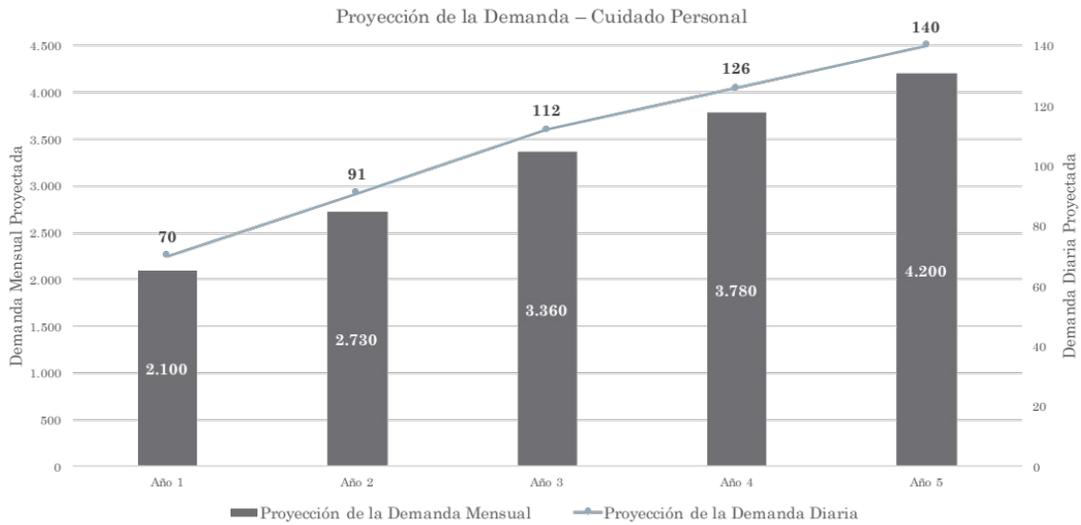


Por otra parte, además de comercializar productos alimenticios, se tiene la línea de productos de cuidado personal, lo que hace que haya más diversificación en el negocio y a la postre mayores ventas. Según el sondeo realizado, que es de donde surge la idea de incluir una línea de productos de cuidado personal, un 42% de los interesados en adquirir el servicio de productos alimenticios indican que además de estos productos, comprarían productos de cuidado personal. Haciendo el supuesto que se mantiene esa relación, la demanda de estos productos se estima según la Figura 7.

2.1.2. Análisis de la competencia y entorno del mercado.

El análisis de la competencia es el estudio de las capacidades, recursos, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades y demás características de los actuales y potenciales competidores de una empresa, el cual se realiza con el fin de poder, con base a dicho análisis, tomar decisiones o formular estrategias que permitan competir con ellos de la mejor manera posible (Rivas, 2018). Con el fin de realizar este análisis, se utilizan una serie de actividades las cuales se desarrollan a continuación.

Figura 7. Demanda proyectada para productos de cuidado personal



Identificación de empresas similares.

Inicialmente, se realiza una investigación bibliográfica y de campo con el fin de enlistar empresas que ofrecen servicios similares al presente modelo de negocio planteado. Cabe mencionar, que para este análisis se tomaron en cuenta empresas tanto nacionales como internacionales y no se tomaron en cuenta supermercados ni restaurantes con servicio a domicilio, ya que el modelo de negocio planteado difiere de estos al catalogarlos como productos sustitutos y no como competencia. En la Tabla 8 se enlistan las empresas encontradas.

Tabla 8. Listado de empresas similares

Empresas nacionales	Empresas internacionales
Pimiento Rosa	Green Blender
Yummy Cooks	Cook
Nutrition To Go	Amazon Meal Kit
Food Studio	Blue Apron
Slim Box	Bloom Beautifully
Kuker	Cratejoy
Yohoy	The Frank Food Company
Heart On	Aromakit
Costa Rica Food Box	

Bioland

Seguidamente, se realiza una priorización de las empresas similares encontradas, debido a que es importante identificar estas empresas con base a factores que se apeguen a suplir las necesidades del cliente y al modelo de negocio planteado. El resumen de la priorización realizada se muestra en la Tabla 9, cabe mencionar que las empresas internacionales Blue Apron y Aromakit no se consideran como competencia directa al ser empresas internacionales, por lo que se dejarán de referencia para la etapa de diseño. Para ver a mayor detalle la priorización realizada consultar el Apéndice 5.

Tabla 9. Resultados de la priorización de empresas similares

Empresa	Puntuación
Pimiento Rosa	79%
Slim Box	71%
Kuker	69%
Yummy Cooks	66%
Aromakit	65%
Nutrition To Go	65%
Heart On	65%
Blue Apron	65%

Caracterización de la competencia.

Al tener definidas y priorizadas las empresas similares, se procede a analizarlas a través de aspectos como los servicios y productos ofrecidos, la relación de las empresas con sus clientes, los canales de comunicación, distribución y venta entre las empresas y clientes, y por último el desarrollo de un análisis FODA sobre la competencia.

En la Tabla 10, se resume los servicios y productos ofrecidos por la competencia. Cabe mencionar que esta información se tomó de las páginas web y redes sociales de cada una de las empresas.

Tabla 10. Servicios y productos ofrecidos por la competencia

Empresa	Servicio/Producto ofrecido
Slim Box	SLIM BOX brinda el servicio de dietas a domicilio a nivel nacional. El objetivo es facilitar y promover la alimentación saludable en la población costarricense, mediante la elaboración de platillos de comida, ajustados en calorías, necesidades, gustos y preferencias de cada uno de los clientes. Para adquirir el servicio es necesario una cita con un nutricionista asociado.
Kuker	Brinda un servicio de alimentos preparados, empacados al vacío y separados para hacer las combinaciones que el cliente quiera. Se hacen entregas una vez a la semana de la comida de toda la semana, que gracias a su empaque permanece en buenas condiciones en refrigeración. Compras mínimas de 15.000 colones más el costo de envío.
Yummy Cooks	Ofrece un servicio de envío de platos únicos y recién hechos. Se ordena y se paga en línea. Los platos son creaciones de chefs y cocineros. Además, se ofrece un servicio de catering.
Nutrition To Go	La empresa ofrece ir de compras, cocinar la comida y llevarla hasta la puerta de la casa u oficina. Se adecua la alimentación, a las metas y objetivos nutricionales de cada cliente.
Heart On	HEART ON ofrece a sus clientes almuerzos exprés. Sus líneas de productos son: Menú criollo, saludable y vegetariano.
Pimiento Rosa	Ofrece un menú semanal saludable ajustado a los gustos y objetivos nutricionales del cliente.

Fuente: Elaboración propia con información de cada empresa

Luego, se realiza un análisis de los canales de comunicación, distribución y venta de la competencia, donde se toma de referencia las diferentes fases de los canales definidos por Osterwalder y Pigneur (2011), las cuales son: información, evaluación, compra, entrega y posventa. El análisis realizado se presenta en la Tabla 11.

Además, se analiza el tipo de relación que poseen las empresas similares con sus clientes, que según los tipos de relación definidas por los autores Osterwalder y Pigneur (2011) estas se pueden clasificar en: asistencia personal, asistencia personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades y creación colectiva.

Tabla 11. Canales de la competencia

Empresa	1. Información	2. Evaluación	3. Compra	4. Entrega	5. Posventa
Slim Box	Redes Sociales (Instagram, Facebook y WhatsApp) y Página Web.	Consultas nutricionales individualizadas.	Requiere de consulta con nutricionista.	Citas con especialista y entregas a domicilio del producto 2 veces por semana (lunes y miércoles).	Poseen una Política de Devoluciones donde se especifica el proceso en caso de problemas con el pedido.
Kuker	Redes Sociales (YouTube, Instagram, Facebook y WhatsApp) y Página Web.	Menú por categorías en su Página Web.	Crear una cuenta y realizar los pedidos por medio de la Página Web (Compras mínimas de 15 mil colones).	Entregas a domicilio tres veces por semana (viernes, sábado y domingo).	Su principal canal en caso de reclamos es el WhatsApp.
Yummy Cooks	Redes Sociales (Instagram, Facebook) y Página Web.	Menú del día en su Página Web.	Crear una cuenta y realizar los pedidos por medio de la Página Web.	Entregas una hora después de realizar el pedido. Únicamente en Sabana, Pavas, Uruca y Tibás.	Poseen una línea de servicio al cliente en caso de que el cliente lo requiera.
Nutrition To Go	Redes Sociales (Instagram y Facebook).	Publicación del Menú semanal en sus redes sociales	Pedido en línea por medio de un enlace (Tipo Formulario).	Una entrega a la semana.	Consultas por medio de mensaje en Facebook o vía telefónica.

Heart On	Redes Sociales (Instagram y Facebook).	Publicación del Menú semanal en sus redes sociales	En el local o pedido en línea por medio de un enlace (Tipo Formulario).	Todos los días de 10 am a 1pm.	Consultas vía Telefónicas o por mensaje en Facebook.
----------	--	--	---	--------------------------------	--

Tabla 11. Canales de la competencia (continuación)

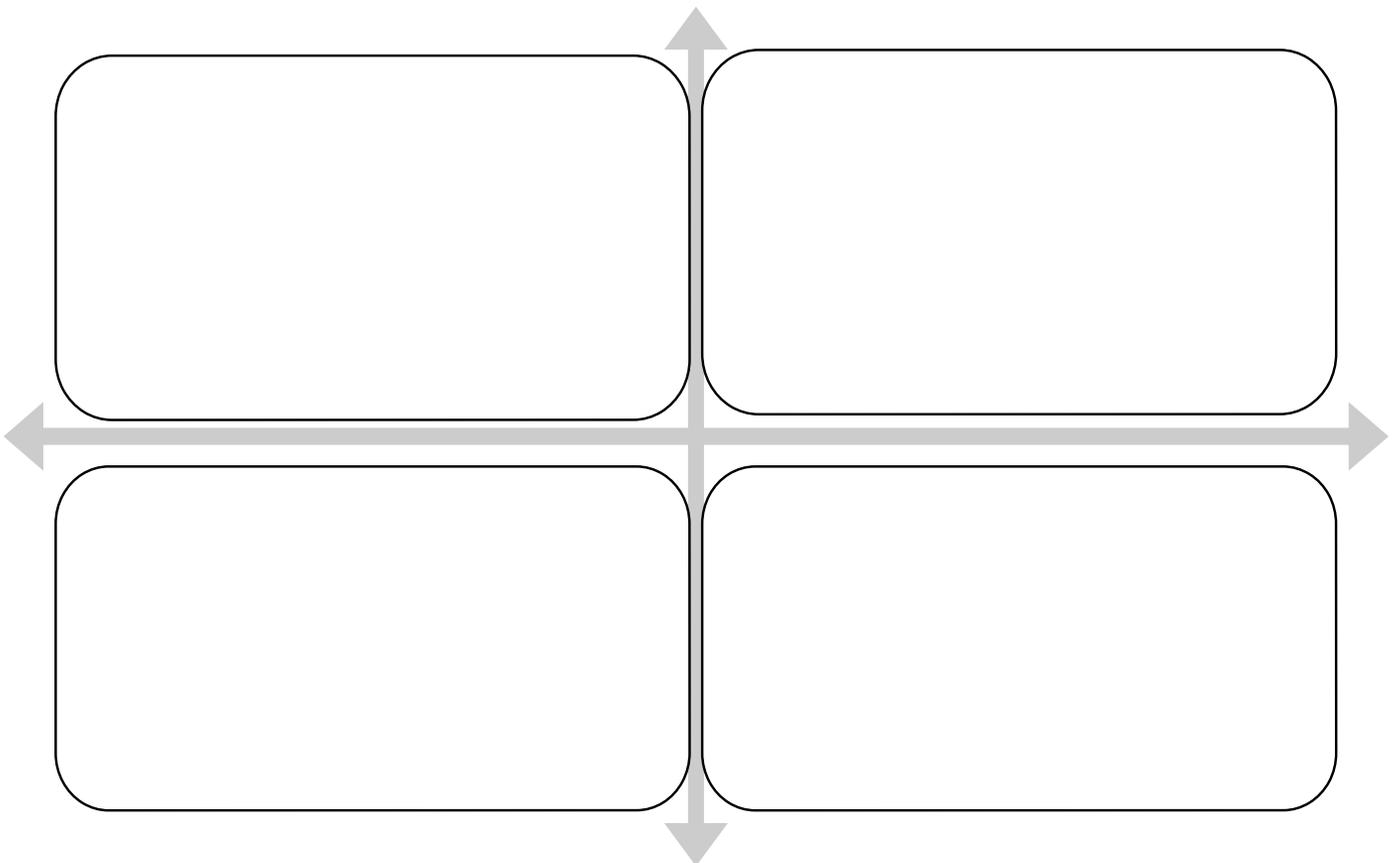
Empresa	1. Información	2. Evaluación	3. Compra	4. Entrega	5. Posventa
Pimiento Rosa	Redes Sociales (Instagram y Facebook). Poseen una Página Web pero únicamente habilitada ciertos días para hacer pedidos.	Plan de semanal publicado en su Página Web.	Pedidos por medio de su Página Web.	Una entrega a la semana (lunes).	El medio de comunicación en caso de que el cliente lo requiera es vía Facebook o vía Telefónica.

Fuente: Elaboración propia con información de cada empresa

Las empresas similares analizadas se clasifican en dos de estos tipos de relación; asistencia personal exclusiva y autoservicio. La asistencia personal exclusiva consiste en que un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado, como es el caso de Slim Box donde cada cliente es atendido por un nutricionista que le elabora un plan nutricional adaptado a sus necesidades. El autoservicio consiste en que la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos, este es el tipo de servicio que mantienen el resto de la competencia analizada (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Por último, en la Figura 8 se realiza un análisis FODA de la competencia, con el fin de conocer cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Figura 8. Análisis FODA de las empresas similares



Cuadro estratégico del modelo de negocio.

Con el fin de crear una nueva curva de valor que mejore la experiencia de cliente con respecto a la competencia, primeramente, se trabaja en el esquema de las cuatro acciones propuesto por los autores Kim y Mauborgne (2005), donde se plantea cuatro preguntas clave tendientes a cuestionar la lógica estratégica y el modelo de negocios de una industria. Para complementar y resumir los resultados al plantearse estas

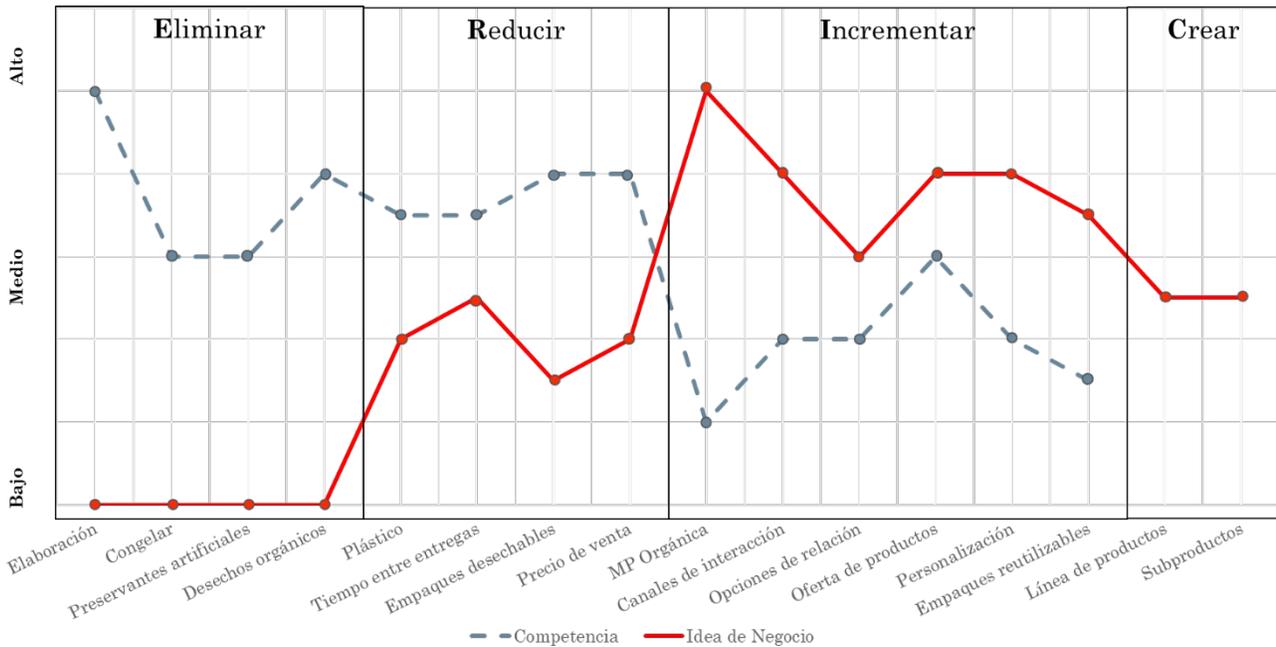
preguntas se crea una matriz de eliminar-reducir-incrementar-crear (ERIC), la cual se presenta en la Tabla 12.

Tabla 12. Matriz ERIC

Eliminar	Incrementar
<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de elaboración del producto. - Necesidad de congelar para mantener la frescura. - Utilización de preservantes químicos para alargar perecibilidad del producto. - Generación de desechos en el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de materia prima orgánica. - Canales de interacción con los clientes. - Opciones de relación con los clientes. - Oferta de productos. - Personalización del producto. - Utilización de empaques reutilizables.
Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> - Uso de plástico para el empaque de los productos. - Tiempo entre entregas de los productos. - Utilización de empaques desechables. - Precio de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nueva línea de productos (productos de cuidado personal). - Producción de subproductos a base de desechos generados.

Finalmente, se elabora el cuadro estratégico como parte de la Figura 9, el cual permite comparar gráficamente el perfil estratégico del modelo de negocio planteado con los principales competidores. En este se aprecia las diferencias de cada una de las variables ya existentes y las nuevas variables propuestas por el modelo de negocio.

Figura 9. Cuadro estratégico del modelo de negocio planteado



Determinación de productos sustitutos.

Luego de realizar una investigación con respecto a cuáles son los productos que pueden ser sustitutos a los definidos en el modelo de negocio planteado, se determina que estos se pueden clasificar en las siguientes áreas:

- Restaurantes con servicio a domicilio que ofrezcan el servicio ya sea por medios propios o subcontratados.
- Supermercados con servicio a domicilio ya sea propio o subcontratado.
- Clientes que realicen las tareas por sí mismos y no tengan problemas para realizar las compra y la preparación de los alimentos.

Análisis PESTEL.

La herramienta de análisis PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos, los cuales son factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y ecológicos. En la Tabla 13 se muestra el análisis realizado utilizando esta herramienta.

Tabla 13. Análisis PESTEL

Cuestión	Evento (Hallazgo)	Tipo	Justificación
Políticas	Aprobación de protocolo de enmienda sobre la facilitación del comercio.	Oportunidad (O/F)	Se busca que el costo de importación sea más sencillo y barato.
Económicas	Crecimiento del PIB en alrededor del 3% anual.	Oportunidad (O/F)	El nivel de riqueza del país va en aumento.
	Aumento en el déficit fiscal del país.	Riesgo (A/D)	Puede desacelerar la economía y aumentar el desempleo.
	Inflación en Costa Rica al cierre del 2017 mostró un crecimiento constante. Se prevé que el 2018 se mantenga el mismo comportamiento.	Riesgo (A/D)	Poder de compra puede ir disminuyendo.
	Fluctuaciones marcadas en el tipo de cambio.	Riesgo (A/D)	Aumento en el costo de la materia prima o costo de producción, ya este es un factor que puede afectar la sensibilidad macroeconómica del país.
Socio culturales	En Costa Rica, la apertura de supermercados y productos de conveniencia ha venido en aumento.	Oportunidad (O/F)	Las ventas del negocio pueden ir incrementando conforme más costarricenses se interesen más por adquirir productos de este tipo.
	Es común que el costarricense se incline por un producto o servicio específicos cuando se lo recomiendan.	Oportunidad (O/F)	El consumidor pone atención a las recomendaciones de familiares y amigos.
	El costarricense es fiel a las marcas y establecimientos.	Oportunidad (O/F)	El cliente seguirá comprando en los mismos establecimientos siempre y cuando reciba un buen servicio.

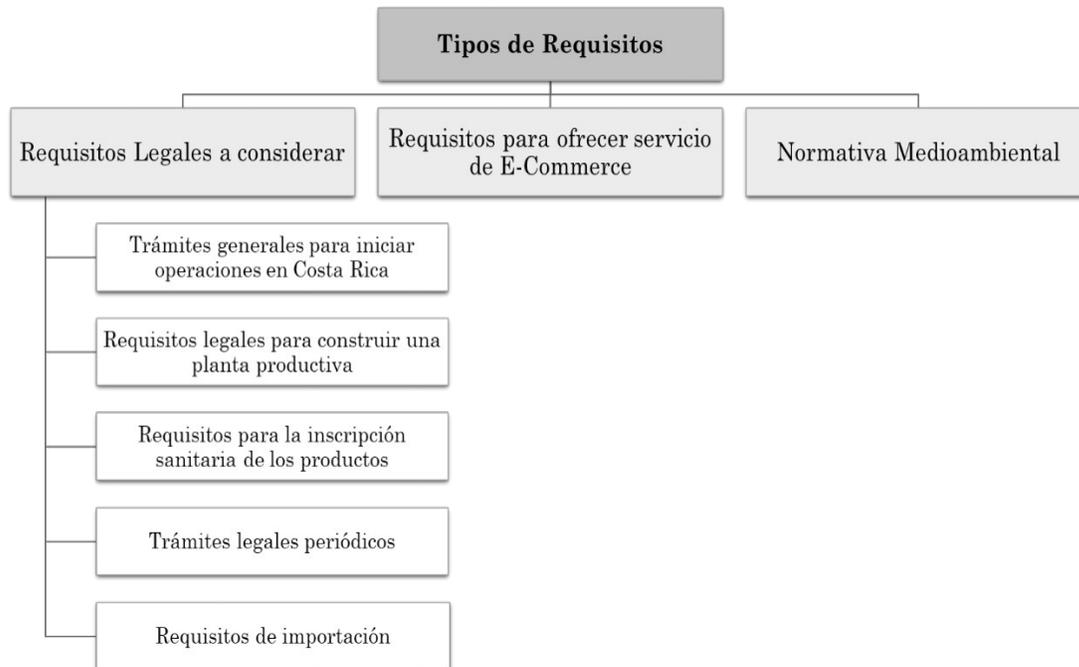
Tabla 13. Análisis PESTEL (continuación)

Cuestión	Evento (Hallazgo)	Tipo	Justificación
Tecnológicas	Oferta de software que permiten digitalizar procesos claves en las empresas.	Oportunidad (O/F)	El negocio puede apalancarse en el uso de tecnología para llevar un mejor control de las operaciones y ofrecer un mejor servicio de cara al cliente.
	El comercio electrónico ha servido como un plus de muchos negocios emergentes.	Oportunidad (O/F)	Muchos emprendedores y empresas han utilizado el comercio electrónico como elemento diferenciador que les ayuda a aumentar sus ventas.
Ecológicas	El consumidor tiende a inclinarse por servicios y productos que sean amigables con el ambiente.	Oportunidad (O/F)	Se ha dado una evolución del mercado cuyo enfoque es la compra de productos amigables con el ambiente.
Legales	Aprobación de nuevos impuestos.	Riesgo (A/D)	Se aprobará una reforma fiscal donde habrá más impuestos a pagar.
	Aprobación de nuevo Decreto que regula uso de plástico en instituciones públicas.	Riesgo (A/D)	Se prevé que pronto se extenderá al sector privado, y la sustitución de este podría ocasionar un aumento en los costos de producción.

2.1.3. Determinación del marco normativo legal y aspectos medioambientales.

Antes de iniciar operaciones en cualquier tipo de negocio, es importante conocer cuáles son las condiciones impuestas por ley, que deben de ser cumplidas para poder ejecutar el negocio. Por esta razón, se realiza una investigación bibliográfica y de campo, con el propósito de recabar toda la información necesaria para cumplir con los requisitos legales, los requisitos para ofrecer servicios de comercio electrónico y la normativa ambiental posible a aplicar. En la Figura 10, se muestra un resumen de los aspectos investigados, los cuales se desarrollan con mayor detalle más adelante.

Figura 10. Alcance de la investigación legal y ambiental



Es importante mencionar que, aunque el alcance del proyecto no incluye la localización ni distribución de la planta, se enlistarán los requisitos en caso de que se quiera construir una planta de producción más adelante.

Requisitos legales.

En el siguiente apartado, se enlistan los requerimientos necesarios con los que se debe de cumplir para operar legalmente el modelo de negocio planteado.

Las principales fuentes utilizadas para recabar la información fue la conferencia *Registro de PYMES en el MEIC y tramites de formalización*, desarrollada por Cordero (2018), en la Sede Interuniversitaria de Alajuela, información desarrolla por Bermúdez (2015) para la página web PYMES Costa Rica del Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica (MEIC) y el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y cada uno de los entes regulatorios pertinentes. Para operar formalmente un negocio en Costa Rica es necesario cumplir con una serie de requisitos generales, los cuales se denotan en la Tabla 14.

Tabla 14. Trámites generales para iniciar operaciones en Costa Rica

Requisito	Ente Regulador
Mapa del plan director urbano	Municipalidad
Certificado de uso de suelos para patente	Municipalidad
Inscribir y obtener la personería jurídica	Notario público
Tramitar los libros legales y contables	Notario público
Registrarse como contribuyente en sociedad	Ministerio de Hacienda
Facturas autorizadas (timbradas)	Imprenta/Software autorizado
Inscribir la marca y el nombre comercial	Registro Nacional (Propiedad Industrial)
Estudio de viabilidad ambiental	SETENA
Inscribir los colaboradores	INS
Inscribir la empresa como patrono	CCSS
Permiso sanitario de funcionamiento	Ministerio de Salud
Patente municipal	Municipalidad

Fuente: Bermúdez (2015).

Si se desea construir una planta de producción, es necesario cumplir los requisitos legales de la Tabla 15. Como se mencionó anteriormente, el alcance del proyecto no incluye la localización ni distribución de la planta de producción, sin embargo, se consideró pertinente enlistar los requisitos en caso de ser necesarios posteriormente.

Tabla 15. Requisitos legales para construir una planta productiva

Requisitos	Ente Regulador
Uso de suelos para construcción	Municipalidad
Alineamiento de la planta de tratamiento	INVU
Permiso de ubicación de la planta de tratamiento	Área Rectora de Salud

Tabla 15. Requisitos legales para construir una planta productiva (continuación)

Requisitos	Ente Regulador
Aprobación del impacto ambiental	SETENA
Aprobación de los planos arquitectónicos	CFIA
Aprobación por parte del Departamento de Aguas	AyA o Municipalidad
Seguro de los trabajadores de la constructora	INS
Permiso de construcción	Municipalidad
Conexión de aguas	AyA o Municipalidad
Constancia de obra terminada	Municipalidad

Fuente: Bermúdez (2015).

Otros requisitos que considerar es la inscripción sanitaria de los productos, la cual se resumen en la

Tabla 16. Requisitos para la inscripción sanitaria de los productos

Requisitos	Ente Regulador
Obtención de Firma Digital	Bancos Estatales o Privados
Registrar el producto en el sitio web del gobierno	Regístrelo (Ministerio de Salud)

Fuente: Bermúdez (2015).

Los trámites legales periódicos, son otro aspecto por considerar ya que si se omiten los negocios pueden ser clausurados por los entes reguladores. Estos requisitos se enlistan en la Tabla 17.

Tabla 17. Trámites legales periódicos

Trámite	Ente Regulador
Planilla mensual	CCSS
Renovación de la marca comercial	Registro Nacional
Permiso sanitario	Ministerio de Salud
Pago de impuestos sobre la renta	Ministerio de Hacienda
Pago de impuestos de venta	Bancos autorizados
Seguro de riesgo del trabajador	INS
Patente comercial	Municipalidad
Facturas para el trámite de tributación	Imprenta/Software autorizado

Fuente: Bermúdez (2015).

Aunque, actualmente la idea de negocio no está considerando la importación, se toman en cuenta estos requisitos por si son necesarios a futuro debido a demanda insatisfecha de los productores nacionales o para abaratar costos. A continuación, se resumen los pasos a seguir para cumplir con los requisitos de importación de productos (PYMES Costa Rica, s.f.):

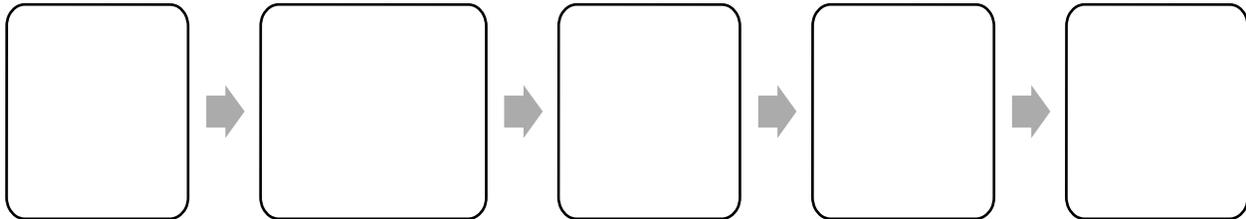
- Inscribirse ante el Órgano Nacional de Valoración y Verificación Aduanera (ONVVA) de la Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda.
- Solicitar el sistema de notas técnicas del producto ante PROCOMER. Consiste en una autorización y nota técnica según el producto a importar.
- Elegir un agente aduanero para que realice los trámites de nacionalización de productos y mercancías.
- Indicar la clasificación tributaria según producto, así como la carga tributaria aplicable.
- Solicitar los permisos correspondientes en las entidades estatales pertinentes.

Requisitos para comercio electrónico.

Según la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI), las plataformas de comercio electrónico son sistemas de software que permiten transacciones de compra y venta por medio de internet. Éstas ofrecen un catálogo segmentado de productos, plantillas, distintos medios de pago, bases de datos, estadísticas, entre otros; todo esto ajustable a las necesidades específicas de las empresas (AMIPCI, 2012).

Para poder operar un negocio que funcione bajo un sistema de comercio electrónico en una página web, se debe de seguir una serie de pasos o requisitos los cuales se resumen en la Figura 11. La explicación de cómo llevar a cabo cada uno de los pasos se encuentra en el Apéndice 7.

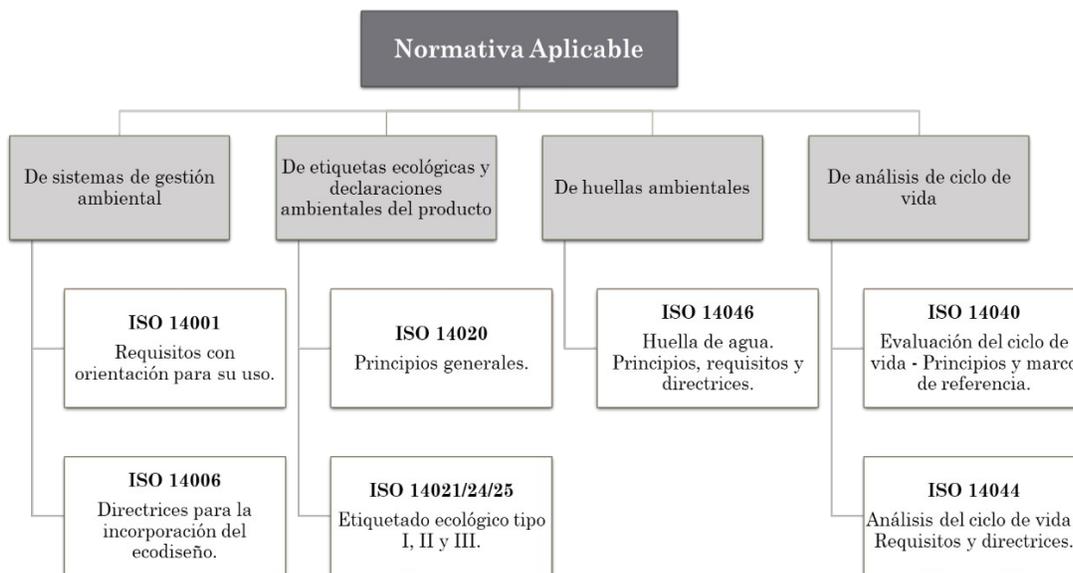
Figura 11. Pasos para crear un sistema de comercio electrónico



Normativa medioambiental.

Es de suma importancia que las organizaciones se preocupen por el medio ambiente, es por ello que se define la normativa aplicable al modelo de negocio planteado, con el fin de determinar alternativas que permitan a la organización operar bajo un enfoque amigable con el ambiente. En la Figura 12 se resume la normativa aplicable, que, si bien no es de carácter obligatorio, es de suma importancia tenerlo en la órbita para lograr con el enfoque que se desea para este modelo de negocio.

Figura 12. Normativa medioambiental aplicable



2.1.4. Análisis de productos y productores orgánicos.

En Costa Rica se pueden encontrar dos tipos de proveedores de productos orgánicos, están los productores de sector agroalimentario, los cuales son regulados por el Servicio Fitosanitario del Estado (SFE) y los proveedores de productos procesados o mínimamente procesados, que están regulados por el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Salud.

Los productos orgánicos se pueden clasificar en nacionales e internacionales. A continuación, algunos aspectos relevantes de los mismos:

- **Productos orgánicos nacionales.**

Según el MAG (2018), a nivel nacional se cuenta con 95 operadores orgánicos certificados (Anexo 2) y 27 operadores en transición (Anexo 3). En Costa Rica existen cuatro agencias certificadoras las cuales son: Kiwa BCS Costa Rica Limitada, Eco-Lógica S.A, Control Unión Perú y Primus Auditing Operations de Costa Rica. Los aspectos certificables son la finca, el proceso, la comercialización y exportador.

- **Productos orgánicos internacionales.**

Los productos orgánicos importados se pueden conseguir directamente del productor o comprar a distribuidores localizados en diferentes partes del país, por ejemplo, los supermercados Green Center. Costa Rica solamente puede importar productos orgánicos de los países con los que tiene reciprocidad en el sistema de producción orgánica, así lo especifica el Reglamento sobre la Agricultura Orgánica Decreto Ejecutivo 29782-MAG. Actualmente ese reconocimiento solo existe con Canadá.

- **Gama de productos orgánicos.**

En Costa Rica existe una amplia gama de productos orgánicos. Las principales categorías de productos que se pueden conseguir a nivel nacional se resumen en la Tabla 18.

Tabla 18. Categorías de productos orgánicos en Costa Rica

Categorías				
Bebidas	Dulces	Espicias	Snacks	Limpieza
Carnes de pastoreo	Café y té	Frutas	Súper alimentos	Medicinales
Endulzantes, mieles y jaleas	Cervezas y vinos	Granos, frutos secos y semillas	Hortalizas y verduras	Panadería
Congelados y helados	Cuidado personal	Harinas, cereales y pastas	Huevos, lácteos y derivados	Aceites, aderezos y salsas

Fuente: SFE, Green Center, Red de Productores Agroecológicos, Grass-Fed.

Es importante mencionar que, según la investigación, alrededor de un 90% de los productos se consiguen de origen nacional. El porcentaje restante, como aceite de oliva, mostaza, vino, cereales, algunos súper alimentos, entre otros, son importados.

2.1.5. Fuerzas de Porter.

Al ya contar con todos los insumos necesarios se procede a realizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el cual se muestra a continuación:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** cuanto más fácil sea para nuevos competidores entrar en el mercado, mayor será la amenaza que represente para el negocio. En este caso, la amenaza es alta para el caso de micro y pequeñas empresas, y baja para medianas empresas, ya que la inversión necesaria para iniciar operaciones ronda los 30 millones de colones según los cálculos realizados en sección de Determinación de la prefactibilidad económica del proyecto.
- **Poder de negociación de los proveedores.** los proveedores también tienen su poder de negociación, especialmente si el proveedor tiene características valiosas que son difíciles de encontrar. En este caso, el poder de los proveedores es bajo, ya que, aunque hay productos o servicios diferenciados, hay alrededor de 100 productores certificados, por lo que estos se pueden sustituir sin mucho riesgo.
- **Poder de negociación de los compradores:** el poder del cliente es alto ya que tiene la potestad de elegir cualquier otro producto o servicio. Esta situación se hace visible porque existen más de 10 empresas que ofrecen servicios similares a nivel nacional, lo que provoca que el cliente tenga más posibilidades de elegir otro negocio.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** la amenaza surge cuando el cliente puede alterar su decisión de compra, especialmente si el sustituto es más barato u ofrece mayor calidad. Otros factores para tener en cuenta son: la disponibilidad, la poca publicidad de los productos existentes, la lealtad de los clientes, el coste o la facilidad del cambio, etc. Para el caso en cuestión, se considera amenaza alta ya que los restaurantes que ofrecen servicio exprés en el último año han aumentado significativamente con el ingreso de Uber Eats. Además, en aras de una crisis económica, este es uno de los servicios que las personas pueden dejar de adquirir y empezar a preparar sus propios alimentos por temas de ahorro.
- **Rivalidad entre los competidores:** cada competidor establece las estrategias a usar para destacar sobre los demás. Se debe estar atento para superarlas o reaccionar ante ellas lo antes posible. La rivalidad entre los competidores aumenta especialmente cuando el producto es perecedero, la demanda disminuye o no existe una clara diferenciación entre los productos. En esta industria en general la rivalidad es alta debido a la gran cantidad de empresas similares, sin embargo, tomando en cuenta los aspectos diferenciadores del servicio a ofrecer, puede decirse que la rivalidad actual es media.

2.2. Prefactibilidad financiera

Como parte del estudio es importante abarcar el tema de la viabilidad financiera, ya que si el proyecto no genera ganancias no es exitoso. Para el caso en cuestión, al ser una empresa que aún no se ha diseñado, es importante primero enlistar rubros como la inversión inicial necesaria y las fuentes de ingresos y egresos proyectados que se esperan obtener por la operación del negocio.

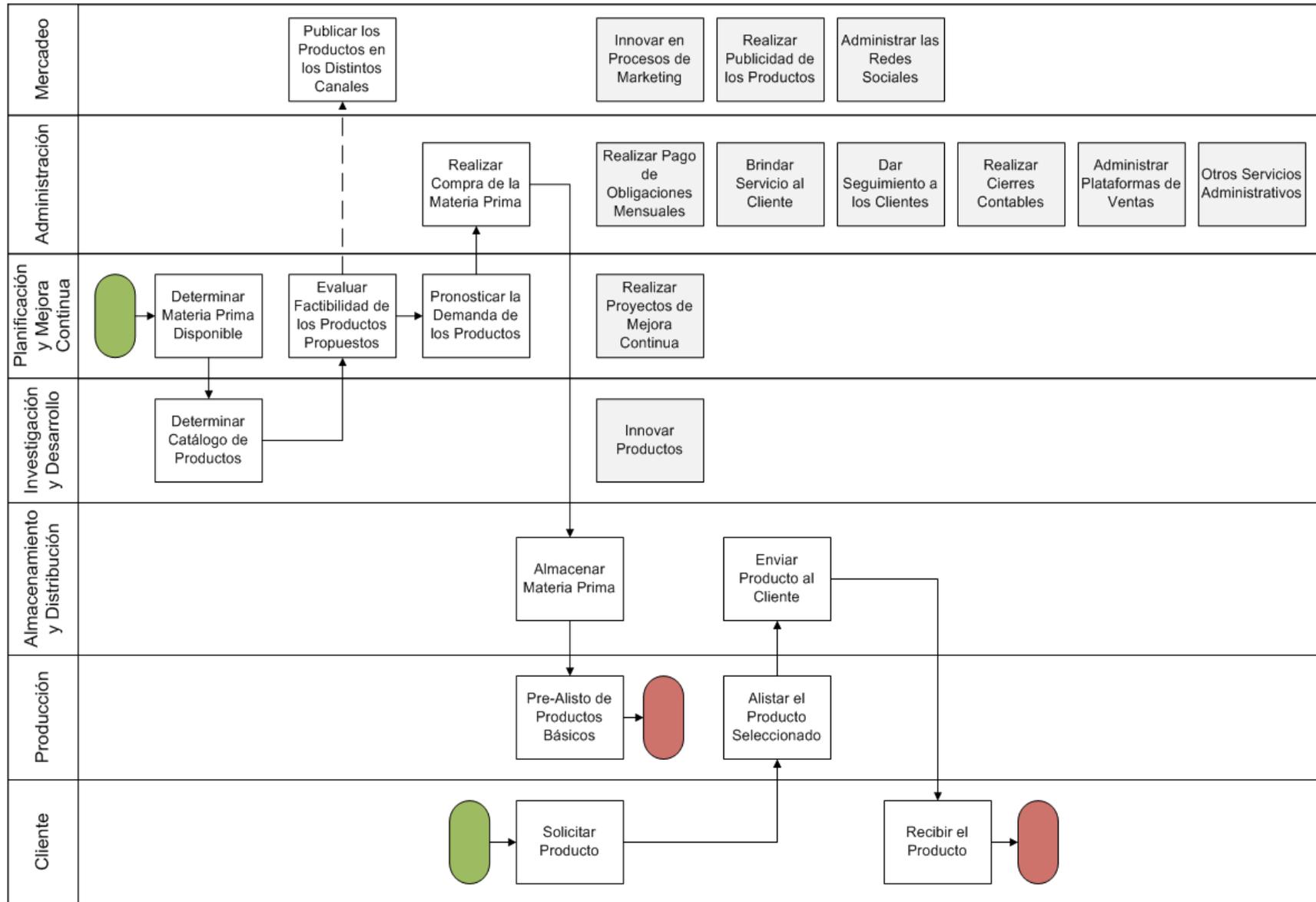
Para el presente análisis, se inicia definiendo el macroproceso de cada una de las áreas de la empresa para conocer la cantidad de personal requerido, y con base en ello enlistar los requerimientos de espacios de trabajo y herramientas necesarias, tanto del personal operativo como del administrativo.

Adicional a esto, se hace un estudio donde se comparan los precios de la competencia en productos similares, para definir un estimado de precios de venta. Por otra parte, se enlistarán los principales egresos mensuales, que se componen de costos por pago de salarios, compra de materia prima, alquiler de un local comercial y algunos gastos mensuales de carácter legal.

2.2.1. Definición del macroproceso de prestación del servicio a ofrecer.

Con el fin de definir la cantidad de personal necesario, es importante mapear el macroproceso de prestación del servicio y elaboración del producto. Para mayor orden administrativo se definen ciertos departamentos, los cuales tienen funciones tanto administrativas como operativas. En la Figura 13 se puede observar el macroproceso, donde se divide por departamento y las tareas correspondientes de cada uno de ellos.

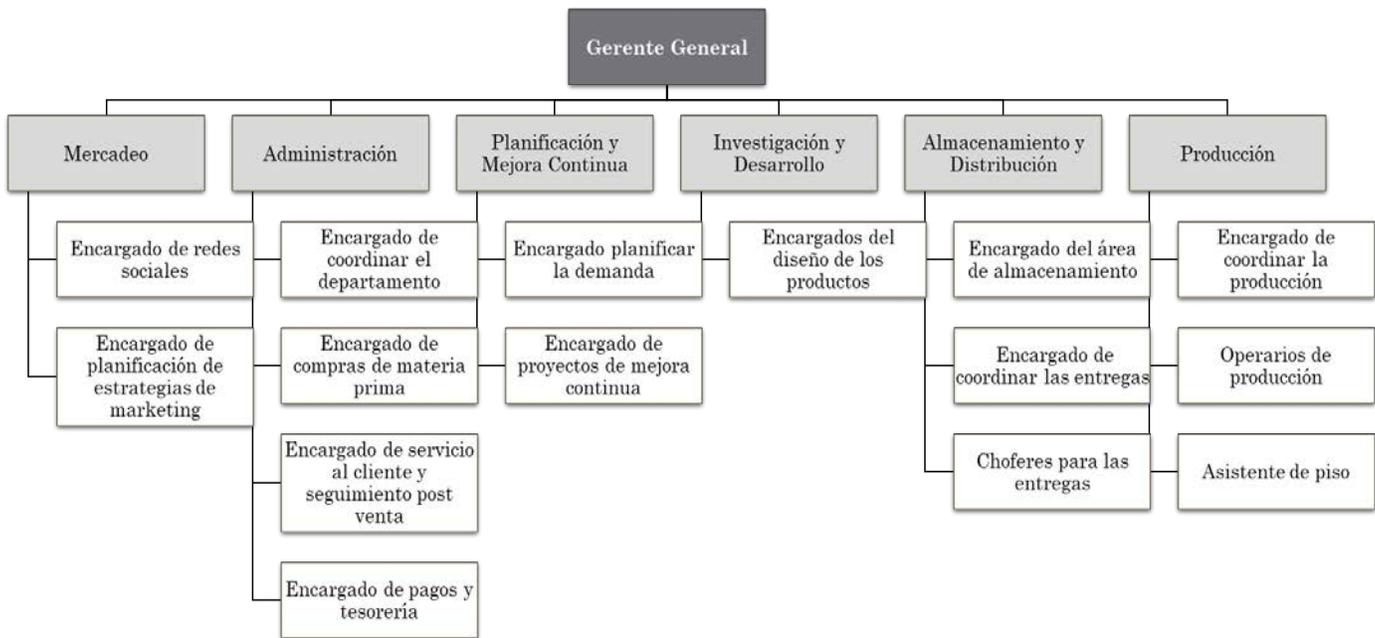
Figura 13. Macroproceso de prestación del servicio



2.2.2. Determinación de requerimientos de mano de obra.

Una vez definidos los departamentos y sus respectivas tareas, definir la estructura organizacional se vuelve más sencillo. Como en toda empresa, debe haber un gerente general que sea el que tome las principales acciones en lo que respecta a la operativa del negocio, por lo que en este caso no es la excepción. Seguidamente, este gerente general tiene al mando al personal de cada uno de los departamentos, como se muestra en la Figura 14

Figura 14. Estructura organizacional



Cabe destacar que, aunque en el organigrama se observa que hay un encargado para cada área, una misma persona puede tomar el mando de varias áreas o bien varias personas para una misma función como es el caso de los choferes y operarios de producción, por lo que no significa que cada tarea corresponde a un trabajador.

En la Tabla 19 se muestra la distribución del personal requerido por cada tarea identificada, la profesión o nivel académico requerido y el monto mensual en colones a devengar por las funciones de este según lo estipula el Ministerio de Trabajo (2019).

Tabla 19. Distribución de personal requerido y su respectivo salario

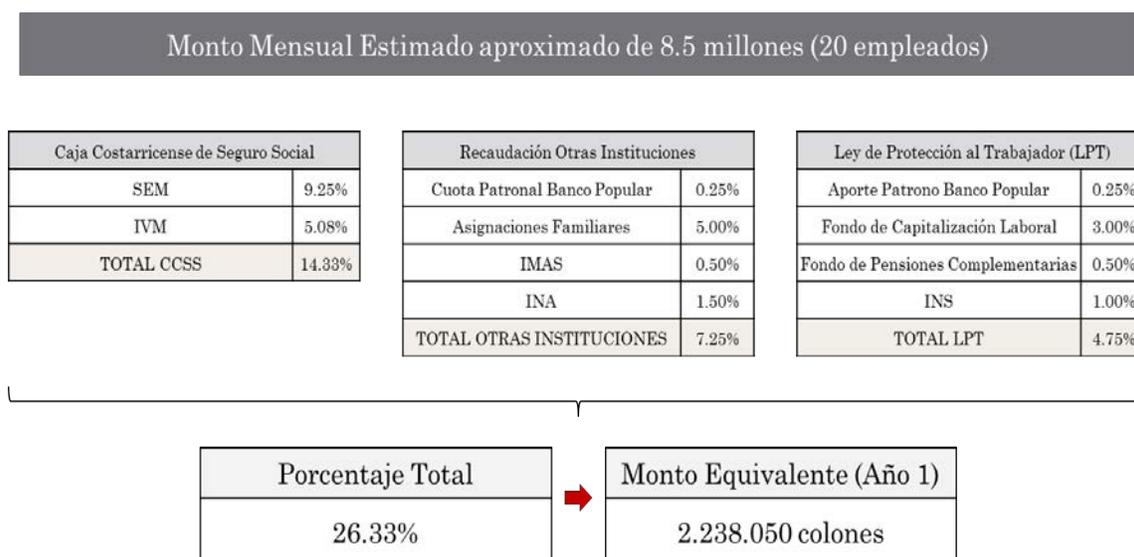
Departament	Puestos	Emplead	Profesión o Nivel	Monto Mensual
-------------	---------	---------	-------------------	---------------

o	os	Académico	(Colones)
Gerente General.	Encargado de administrar la empresa.	1	Licenciado Universitario. 971,613
Mercadeo.	Encargado de redes sociales. Encargado de planificación de estrategias de marketing.	1	Bachiller Universitario. 537,222
Administración.	Encargado de coordinar el departamento. Encargado de compras de materia prima.	1	Bachiller Universitario. 644,689
	Encargado de servicio al cliente y seguimiento post venta.	1	Telefonista. 323,028
	Encargado de pagos y tesorería.	1	Bachiller Universitario. 537,222
Planificación y Mejora Continua.	Encargado planificar las compras. Encargado de proyectos de mejora continua.	1	Bachiller Universitario. 644,689
Investigación y Desarrollo.	Encargados del diseño de los productos.	2	Licenciado Universitario. 1 289,378
Almacenamiento y Distribución.	Encargado del área de almacenamiento. Choferes para las entregas.	1 3	Bodeguero (Encargado). Chofer (Vehículo Liviano). 787,704
	Encargado de coordinar las entregas.	1	Bachiller Universitario. 537,222
Producción.	Encargado de coordinar la producción. Operarios de producción. Asistente de piso.	6 1	Cocinero. 1 604 409 Asistente de Cocina. 262,568

Fuente: Elaboración propia con información tomada de Ministerio de Trabajo (2019)

Adicional a esto, un rubro de peso a considerar son los gastos legales en los que debe incurrir el patrono aparte del pago de salarios. Este pago es porcentual y depende del monto pagado en salarios, por lo que se requiere del monto total destinado a ellos para conocer en cuanto puede rondar este gasto. En la Figura 15, se muestra el desglose de los porcentajes que debe pagar el patrono a cada una de las entidades pertinentes. Tomando en consideración la información mostrada anteriormente, la suma total de salarios ronda los 8.5 millones de colones mensuales y el porcentaje a pagar por parte del patrono representa un 26.33%, lo que significó un costo asociado de 2.2 millones de colones mensuales.

Figura 15. Obligaciones del patrono



2.2.3. Determinación de requisitos generales de infraestructura.

Con respecto a los requisitos de infraestructura, estos se dividen en requerimientos operativos y administrativos. Para el caso del área de producción hay tres tipos de requerimientos: los puestos de trabajo de los operarios, el almacén de materia prima y almacén de producto terminado. Para el caso del área administrativa se resume a las estaciones de trabajo. En la Figura 16 se observa la distribución y espacio requerido para cada uno de los puestos de trabajo operativo y administrativo.

Por otra parte, en relación con el espacio físico requerido para operar bajo las condiciones expuestas, el requerimiento de espacio ronda los 300 m², tomando en consideración el espacio de producción, de almacenaje y el área de administración. En la Figura 17 se muestra la distribuida el área total.

Figura 16. Distribución por puesto de trabajo

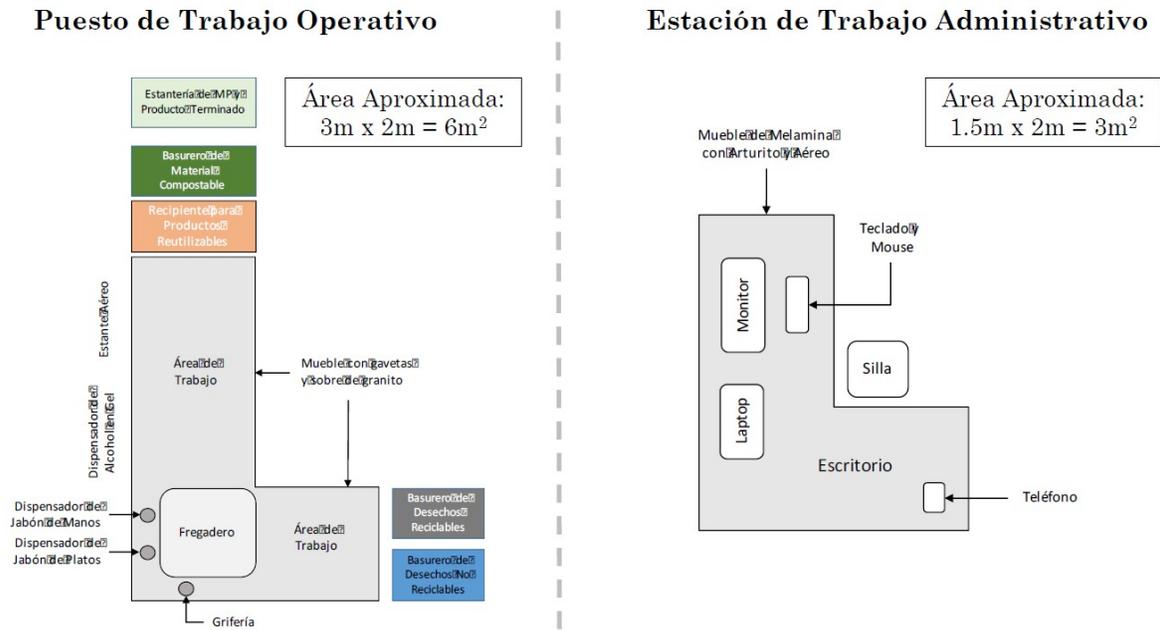
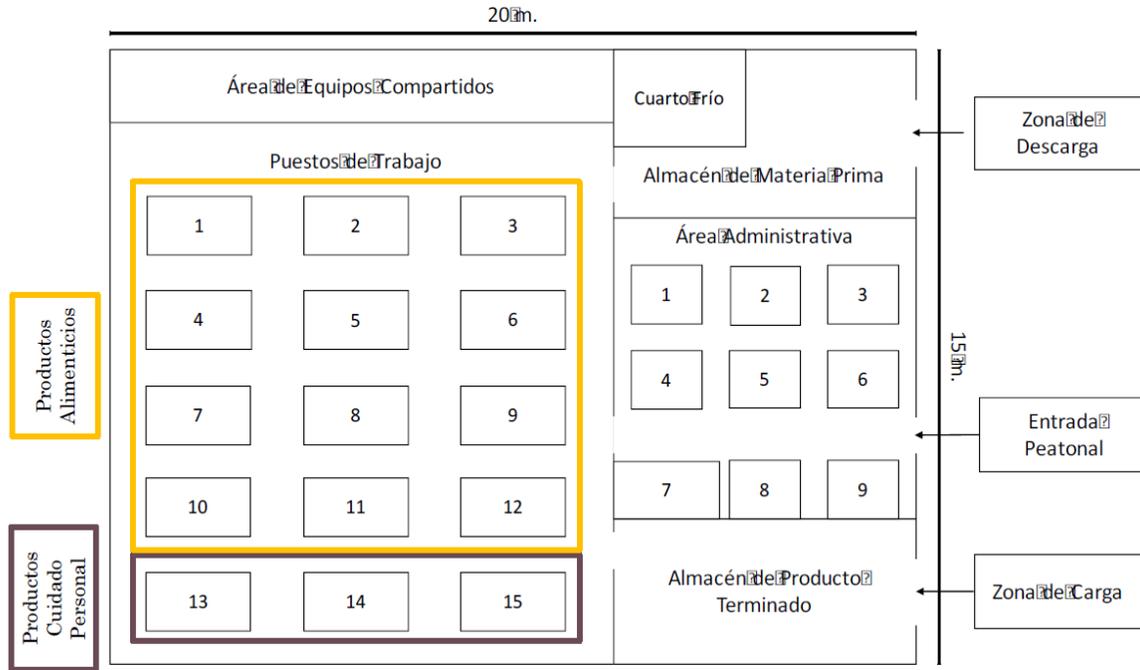


Figura 17. Distribución general de la planta de producción



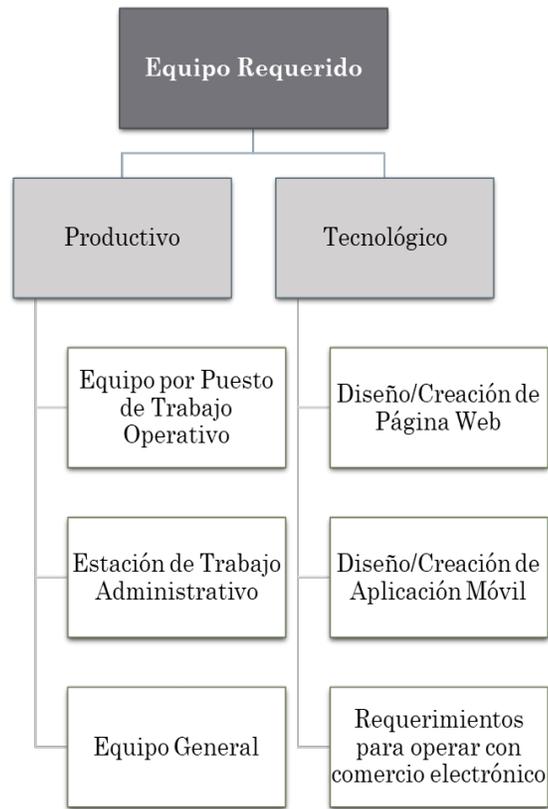
Espacio Requerido: 300 m²

Según la investigación realizada en páginas de alquiler, el costo de alquilar un local con estas dimensiones y que tenga acceso tanto para recibir la materia prima como para despachar las ordenes terminadas, ronda entre \$3,000 en Alajuela y \$4,000 en San José y Heredia (Apéndice 8).

2.2.4. Determinación de requerimientos generales de equipo y otros gastos operativos.

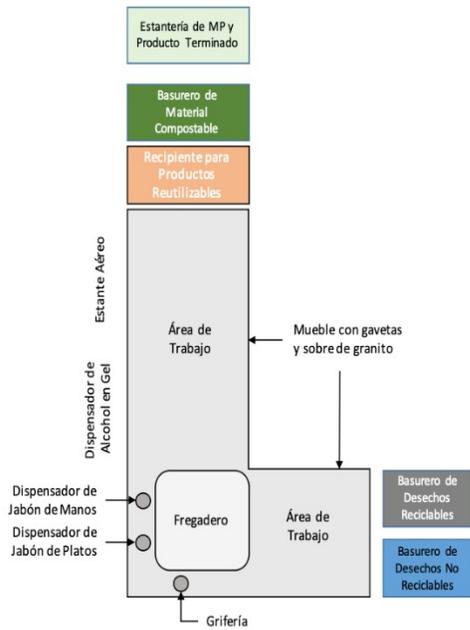
Como punto importante de los rubros de la inversión inicial está la compra de herramientas operativas y equipo en general. Para estructurar la información a mostrar, esta se divide en equipo tecnológico y equipo de producción, tal y como se muestra en la Figura 18.

Figura 18. Requerimiento de equipo



Para el caso del equipo de producción, se retoma el esquema del puesto de trabajo antes diseñado y se enlistan los activos que este requiere (Figura 19). Para obtener el costo total se realiza una cotización en línea de estos equipos (Anexo 4). El monto total del mismo ronda los 1,2 millones de colones por puesto de trabajo. Cabe destacar que los precios mostrados en las siguientes tablas son los precios de venta redondeados al millar más cercano para trabajar con números más redondos.

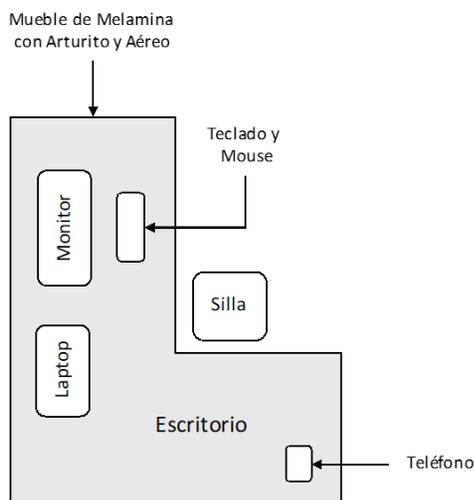
Figura 19. Requerimiento por puesto de trabajo operativo



Equipo Requerido por Puesto de Trabajo (Operativo)	
Descripción	Precio (Colones)
Fregadero de Acero Inoxidable	95,000
Grifo de Activación con Pedal	35,000
Dispensador de Jabon de Platos de Acero Inoxidable	8,500
Dispensador de Jabón de Manos	5,000
Dispensador de Alcohol en Gel	4,000
Estante Aéreo	75,000
Mueble con gavetas con sobre de granito	850,000
Basurero en Acero (Para Material Compostable)	35,000
Recipientes de productos reutilizables	25,000
Basurero de desechos no reciclables	10,000
Basurero de desechos reciclables	10,000
Estanteria Especial de Niveles	45,000
Total	1,197,500

Un estudio similar se realiza para la estación de trabajo administrativa, donde se toma de referencia el puesto de trabajo diseñado y se enlistan los activos que requiere cada uno de ellos (Figura 20). Para este caso, se hace la cotización de los equipos (Anexo 5) y el costo aproximado de este es de 1.1 millones de colones por estación de trabajo.

Figura 20. Equipo por estación de trabajo administrativo



Requerimientos por Estación de Trabajo	
Descripción	Precio (Colones)
Laptop	375.000
Monitor	65.000
Teclado y Mouse	35.000
Teléfono	25.000
Silla	30.000
Mueble con Arturito y Aéreo	550.000
Total	1,080,000

Por otra parte, otro de los insumos requeridos para iniciar operaciones son las herramientas de trabajo que necesitará cada operario (Tabla 20). Estas, aunque se consideran parte de la inversión inicial,

no pueden ser tomadas como activos ya que no tienen una vida útil muy extensa y requieren de una constante renovación sin poder obtener un valor de rescate en la mayoría de los casos. Al no ser tomadas como activos, en lo único que repercute es en la contabilidad, ya que estas no se incluyen dentro de la depreciación. El costo de herramientas por puesto de trabajo ronda los 238 mil colones según la cotización realizada (Anexo 6).

Tabla 20. Requerimiento por operario

Descripción	Precio (Colones)
Kit de Cuchillos	₡ 75,000
Kit de Tijeras	₡ 35,000
Peladores	₡ 8,000
Kit de Tazas de Medida	₡ 7,000
Balanza	₡ 18,500
Kit de Bol	₡ 28,500
Kit de Cucharas de Medida	₡ 4,000
Escurreidor	₡ 2,000
Colador	₡ 3,000
Rallador	₡ 5,000
Picador	₡ 22,000
Abridor de latas	₡ 3,000
Morteros para triturar	₡ 2,000
Tabla de Picar Blanca (Pasta, queso, pan)	₡ 5,000
Tabla de Picar Verde (Frutas y Verduras)	₡ 5,000
Tabla de Picar Amarilla (Carnes Blancas)	₡ 5,000

Tabla 20. Requerimiento por operario (continuación)

Descripción	Precio (Colones)
Tabla de Picar Azul (Pescados y Mariscos)	₡ 5,000
Tabla de Picar Roja (Carnes Rojas)	₡ 5,000
Total	₡ 238,000

Adicional a estas herramientas, cada operario necesita ciertos equipos que pueden compartirse entre ellos. Algunos de estos equipos son las refrigeradoras, las rebanadoras, las tenderizadoras, estanterías, entre otras. Estos al ser equipos de mayor valor y con una vida útil más prologada que las herramientas de uso constante, si se consideran como activos de la empresa. Además, dentro de la lista de activos se agregan otros requerimientos como lo son los vehículos en los que se harán las entregas, y el cuarto frío para el almacenamiento de la materia prima. Estos se resumen en la Tabla 21 y su costo total aproximado es 41 millones de colones (Anexo 7).

Tabla 21. Requerimientos generales

Descripción	Precio (Colones)
Cuarto Frío	4.500.000
Refrigerador Industrial (Para Carnes)	1.250.000
Refrigerador Industrial (Para Frutas, Verduras y Hortalizas)	650.000
Refrigerador Industrial (Para Lácteos y Embustidos)	650.000
Moledera para Carne	175.000
Rebanadora para Queso y Carnes	120.000
Tenderizador de Carne	110.000
Estanteria Especial de Niveles	85.000
Microhondas	180.000
Horno	320.000
Total	8.040.000

Aire Acondicionado de Ducto	3.500.000
Compra de Vehículos con Sistema Frío (3)	30.000.000

Ahora bien, respecto a los requerimientos de equipo tecnológico tenemos dos grandes aspectos; la creación de la página web y de la aplicación móvil. Para el caso de la página web, el costo del dominio, el alquiler del alojamiento y el diseño y creación de la página web, ronda los \$1,000 según cotización hecha

por Tríptico Soluciones. Y para la aplicación móvil, el costo ronda los \$1,500 según la misma empresa cotizada (Anexo 8).

Para ir finalizando el apartado, se deben considerar otros costos operativos que deben incluirse dentro del flujo de caja a realizar. Estos se resumen a continuación.

Tabla 21. Otros gastos operativos

Descripción	Monto Mensual Aprox.	Monto Anual Aprox.
Marketing y Publicidad.	₡ 600.000	₡ 7 200,000
Agua.	₡ 130.000	₡ 1 560,000
Energía Eléctrica.	₡ 200.000	₡ 2 400,000
Telefonía e Internet.	₡ 180.000	₡ 2 160,000
Mantenimiento Página Web y App.	₡ 60.000	₡ 720,000
Total	₡ 1 170.000	₡ 14 040,000

Adicional a los rubros de la inversión inicial ya mostrados, se destina un monto específico para campañas publicitarias para dar a conocer el servicio. Esta campaña consta de publicidad paga en redes sociales con ayuda de influenciadores y pruebas del servicio gratuitas o bien con grandes descuentos, ya que según estudios esta modalidad es una de las que más clientes genera (Peralta, 2017).

2.2.5. Determinación del rango de precio de venta competitivo.

Para la determinación del precio de venta de los productos existen dos metodologías; una basada en tomar como referencia los precios de la competencia, y otra tomando como referencia el costo de producción más un margen de ganancia.

Para el caso de los productos alimenticios se hace un estimado máximo tomando como referencia los precios de las empresas similares. Para este ejercicio, se enlistan las empresas similares con el rango de precios que maneja por tipo de categoría (Apéndice 9). Una vez hecho esto, se hace un promedio general para cada categoría. El resultado se muestra a continuación en la Tabla 22.

Tabla 22. Precios promedio de la competencia

Precios Promedio de la Competencia			
Desayunos	Almuerzos y Cenas	Meriendas	Envío
₡ 4,000	₡ 4,700	₡ 3,100	₡ 2,400

Según estudios realizados, el margen de ganancia que manejan la mayoría de los restaurantes es de un 67% de su precio de venta, es decir del precio de venta del producto apenas un 33% es el costo de la materia prima utilizada (Locsin, 2018). Cabe destacar, estos porcentajes pueden variar según el platillo, pero es un buen punto de referencia en términos generales.

Presentado esto y tomando en cuenta las características del tipo de modelo de negocio que se plantea, se evidencia una oportunidad para poder ofrecer precios más competitivos respecto a la competencia. Tomando en consideración el hecho de que el proceso de producción va a generar menos costos, debido a que se está eliminando el proceso de cocción, se plantea de manera preliminar reducir el precio de venta promedio de la competencia en al menos un 25%. Esto con el fin de acaparar más mercado, cuyo principal motivo de rechazo hacia estas empresas similares es el costo elevado del servicio. En la Tabla 23 se resumen los precios planteados para el modelo de negocio a desarrollar.

Tabla 23. Precios de venta propuestos

Precios de Venta Propuestos			
Desayunos	Almuerzos y Cenas	Meriendas	Envío
₡ 3,000	₡ 3,500	₡ 2,300	₡ 1,000

Por otra parte, el precio de los productos de cuidado personal se hará tomando como referencia el costo de producción y un margen de ganancia esperado. Ya que en este apartado aún no se han definido los productos a ofrecer, determinar el precio de venta bajo esta modalidad es una tarea complicada, sin embargo, ya que más adelante se hará un análisis de prefactibilidad económica del proyecto, se hará un supuesto que la ganancia bruta será de aproximadamente 1,250 colones por producto.

2.2.6. Determinación de la prefactibilidad económica del proyecto.

Como todo proyecto de este tipo, el fin primordial es lucrar. Conociendo los montos requeridos de inversión inicial, gastos administrativos y operativos e ingresos esperados según la demanda y precio de venta estimada, es posible realizar el flujo de caja descontado para poder calcular indicadores de rentabilidad por analizar.

Como parte de los resultados, cabe destacar que tomando de referencia una tasa de descuento igual a 6.05% y considerando un valor residual de 325 millones de colones al año cinco, se tiene que el Valor Actual Neto (VAN) es igual a 318 millones de colones con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de

99%. Para mayor detalle de estos cálculos, consultar Apéndice 10 donde se muestra de manera detallada el origen y justificación de estos resultados.

Ahora bien, teniendo estos indicadores que aseguran la factibilidad económica del proyecto, se debe buscar cual es el punto de equilibrio y cuanto es el tiempo en que se recupera la inversión inicial del proyecto. Bajo el supuesto que se venderán diariamente 160 paquetes de productos alimenticios y 70 de cuidado personal, el 80% de la inversión se recuperaría en el año uno. Por otra parte, para calcular el punto de equilibrio se realiza un ejercicio por medio de una simulación Monte Carlo para conocer en qué punto la utilidad neta es igual a cero, dando como resultado la venta de 120 paquetes diarios para poder sobrellevar los gastos asociados sin incurrir en pérdidas para el negocio (Apéndice 10).

2.3. Sostenibilidad del negocio

Un desafío que han adquirido las organizaciones en las últimas décadas es la necesidad de impulsar el desarrollo económico de forma sostenible. Una empresa sostenible se puede definir como aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general (Rodríguez, 2012).

Según un estudio realizado por Unilever (2017) a 20,000 adultos de Brasil, la India, Turquía, Estados Unidos y el Reino Unido, el 33% de los consumidores eligen marcas con un propósito social y medioambiental positivo. Además, este mismo estudio señala que para el caso de Unilever al integrar en algunas de sus marcas la sustentabilidad en su propósito y sus productos, lograron casi la mitad del crecimiento global de la compañía en 2015 y crecen un 30% más rápido que el resto del negocio (Unilever, 2017). Es aquí donde nace el interés por desarrollar un modelo de negocio que posea como eje transversal el desarrollo sostenible y se adapte al interés de los consumidores de obtener productos responsables tanto a nivel social, económico y ambiental. A continuación, en la Tabla 24 se resumen las actividades a realizar en la organización a través de una matriz de priorización que permite clasificar las actividades a realizar a corto y largo plazo.

Seguido de la priorización realizada se da una breve explicación de cada una de las actividades planteadas anteriormente.

2.3.1. Actividades sostenibles a realizar a corto plazo

Las actividades a desarrollar en el corto plazo son:

- **Uso de productos nacionales:** como parte de la responsabilidad social del modelo de negocio planteado se considera de vital importancia el desarrollo de alianzas estratégicas con emprendedores y agricultores orgánicos del país, esto con el fin de apoyar la economía de otros productores nacionales, además, de disminuir el impacto de la huella ecológica de la empresa. Un ejemplo es el apoyo con el que se cuenta de la Red de Productores Agroecológicos nacional, los cuales serán los proveedores de aproximadamente el 60% la materia prima para poner en marcha el negocio.

Tabla 24. Priorización de acciones de sostenibilidad

Actividades	Factibilidad económica (30%)	Visibilidad al consumidor (20%)	Facilidad de implementación (40%)	Interés (10%)	Total	Clasificación
Uso de productos nacionales	80%	80%	60%	100%	74%	
Elaboración de productos a base de residuos	60%	60%	80%	100%	72%	Corto plazo
Empaques amigables con el ambiente	60%	80%	60%	100%	68%	
Fomentar el uso de energías limpias dentro del proceso productivo	40%	60%	40%	40%	44%	
Apoyo a deportistas de escasos recursos	20%	60%	40%	60%	40%	Largo plazo
Fomentar el uso de energías limpias en el resto de actividades	20%	60%	40%	20%	36%	

- **Elaboración de productos a base de residuos:** otro punto de gran importancia es como se van a disponer los desechos generados por el negocio. Para darle una solución a esta problemática se propone buscar alternativas que permitan la reducción de desperdicios existentes, creando nuevos productos a partir de estos. Como alternativas se propone:

- **Elaboración de compost orgánico**

El compostaje es un proceso biológico aeróbico, mediante el cual los microorganismos actúan sobre la materia rápidamente biodegradable (restos de cosecha, excrementos de animales y residuos urbanos) permitiendo obtener un abono para uso en la agricultura (Centro de Investigaciones Agrícolas, 2015). Para darle un valor agregado a los residuos generados del proceso productivo se considera viable la adquisición de una compostera que permita producir abono orgánico de una manera sencilla.

En Costa Rica la empresa 360 Soluciones Verdes ofrece diferentes opciones de composteras las cuales se adecuan a las necesidades de sus clientes. Se consultó a Alejandro Fernández, administrador de empresas que forma parte del equipo de 360 Soluciones Verdes y recomienda la compostera JK125 la cual tiene una capacidad máxima

de almacenamiento de 12 kg de residuos por semana y tiene un valor se ₡240 000. Para más información ver el Anexo 9.

- o **Venta de productos perecederos prontos a vencer**

El fin de esta actividad es darle una utilidad a las frutas y verduras que lleguen a un grado maduración el cual no sea adecuado para su venta a los clientes finales. En Costa Rica la empresa Geen Baby Bites se dedica a la elaboración de colados para niños 100% naturales, orgánicos, libre de azúcar, sodio y preservantes. La idea es crear una alianza estratégica con la emprendedora y que los productos que ya no se puedan utilizar sean un insumo para la producción de sus colados.

- **Uso de empaques amigables con el ambiente:** como parte de los hallazgos obtenidos en la investigación de campo realizada, se tiene que uno de los principales retos que poseen los restaurante y empresas de industrias afines, es la cantidad de plástico y materiales no reciclables utilizados para él envío de sus productos. Aquí surge la necesidad de buscar alternativas que permitan disminuir el uso de estos materiales y que vayan más acorde a la esencia del modelo de negocio.

2.3.2. Actividades sostenibles a realizar a largo plazo

Las actividades a desarrollar en el largo plazo son:

- **Fomentar el uso de energías limpias dentro del proceso productivo:** con la finalidad de ir ampliando el impacto positivo de la organización en el medio ambiente, se considera como acciones a largo plazo la instalación de paneles solares que abastecen de energía a la planta de producción, utilizar métodos de reutilización de agua que permitan darle un uso mayor al agua utilizada para lavar los ingredientes, por ejemplo, reutilizarla para los baños u otras áreas de la empresa donde no se requiera agua potable.
- **Apoyo a deportistas de escasos recursos:** el propósito de esta actividad es tener mayor impacto a nivel social a través de un compromiso empresarial de dar apoyo a atletas nacionales que tengan dificultades económicas para llevar una alimentación adecuada.
- **Fomentar el uso de energías limpias en el resto de las actividades de la organización:** cuando ya la organización se encuentre posicionada en el mercado, se considera como una alternativa utilizar métodos de entrega alternativos, los cuales sean más amigables con el ambiente.

2.4. Conclusiones del diagnóstico

Los principales hallazgos del estudio de mercado que servirán de insumo para la etapa de diseño se enlistan a continuación:

- Luego de analizar los resultados obtenidos del estudio de campo realizado a 46 personas pertenecientes al mercado meta, se concluye que no existe una empresa similar líder en la industria en la que se quiere incursionar, ya que apenas un 30% de los encuestados pudieron nombrar alguna empresa de las catalogadas como empresas similares. La categorización de estas empresas se realiza a partir una calificación otorgada a características propias de las empresas y priorizadas según una matriz multicriterio, donde se obtuvo como resultado que las empresas

similares a considerar son: Pimiento Rosa, Kuker, Slim Box, Nutrition To Go, Heart On y Yummy Cooks.

- A partir del mismo estudio se concluye que si se quiere llegar a tener una mayor participación del mercado, se debe competir por precios más competitivos o por diferenciación que agregue valor al producto o servicio para que el cliente no resienta pagar por ello, ya que del 30% de encuestados que dijeron conocer alguna de las empresas similares señalan que no los consumen con frecuencia (o inclusive nunca los han probado) debido a que consideran que los precios de venta son elevados (se realizó un estudio dando como resultado que el precio promedio de un plato fuerte de la competencia ronda los 4,700 colones, aproximadamente 1,700 colones más de lo que puede pagarse por un platillo similar en un soda).
- Como posibles oportunidades para lograr disminuir precios de venta se tiene:
 - Al hacer la evaluación de la disponibilidad de la materia prima requerida, se tiene contacto con uno de los líderes de la Red de Productores Agroecológicos a quien se le presenta la idea de negocio y termina mostrando interés por el mismo. Partiendo de esto, se concluye que lograr concretar alianzas con proveedores de materia prima, podría ser una herramienta que permita conseguir mejores precios para la compra de los mismos y así poder disminuir los costos de la mercadería vendida, lo cual permitiría además transferir esa disminución al precio de venta que paga el consumidor final.
 - Por otra parte, al entrevistar dueños de comercios dedicados a la preparación de alimentos y poner en marcha la herramienta Matriz ERIC (herramienta donde se concreta cuales actividades deben eliminarse, cuales deben reducirse, en cuales se debe incrementar y cuales se deben crear) se logra identificar que la compra de equipo para la cocción de los alimentos es uno de los rubros de mayor peso en la inversión inicial. Es por ello que eliminar tareas del proceso que pueden aumentar el costo del servicio es una buena alternativa para lograr el objetivo. Según la idea de negocio propuesta, los paquetes a comercializar no van totalmente preparados, por lo que el personal requerido para las actividades no debe ser tan calificado y el equipo de producción necesario tampoco, lo que disminuye costos de mano de obra y de inversión, aspectos que de igual manera pueden verse reflejados en el precio de venta ofrecido al consumidor.
- Por otra parte, se concluye que las oportunidades de mejora identificadas para lograr diferenciación que aporte un valor agregado respecto a lo que ofrecen las empresas similares son:
 - Al realizar el análisis correspondiente a Rivalidad entre Competidores de las Fuerzas de Porter, se identifica la oportunidad de diseñar un servicio más conveniente para el cliente en términos de flexibilidad de las entregas, ya que uno de los principales hallazgos de este análisis es que los pedidos se tienen que hacer de tres a cuatro días antes de la fecha de entrega. Así mismo, es importante resaltar que las fechas de entrega son establecidas por la empresa y no por el cliente, lo que refleja ser un servicio que carece de capacidad de respuesta rápida, provocando que clientes potenciales busquen consumir otro tipo de productos catalogados como sustitutos que pueden ofrecer tiempos de respuesta menores a una hora como lo son restaurantes con servicio express.

- Además, siguiendo con el análisis de Rivalidad entre Competidores, se identifica que en cinco de las seis empresas catalogadas como competencia, los productos no son personalizables por los clientes, aspecto que puede repercutir negativamente en el interés de parte de clientes potenciales, ya que según las necesidades obtenidas a partir del estudio de mercado realizado (encuestas, grupos focales e investigación bibliográfica), la personalización de productos es una de las principales expectativas y necesidades que se debe suplir.
- Como otra oportunidad identificada, a partir del análisis PESTEL (herramienta que funciona para evaluar aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, económicos y legales de la industria) se concluye que debe trabajarse en sacar más provecho a las plataformas tecnológicas para crear estrategias de marketing y publicidad diferenciadas. Esto debido a que las estrategias con las que cuentan las empresas competidoras son muy similares entre sí (según observaciones de publicaciones de los últimos 12 meses su estrategia esta basada únicamente en publicar vía redes sociales los menús y ofertas disponibles) y pese a que hay oportunidades latentes en el entorno, no buscan como diversificar en esta área para llegar al cliente de una manera distinta que pueda impactar positivamente las ventas del negocio. Por ello, contar con la experiencia de un Community Manager (profesional de marketing digital responsable de la gestión y desarrollo de la comunidad online de una marca) puede llegar a crear diferenciación dando como resultado alcanzar mayor participación del mercado.
- Se debe trabajar en mejorar y fortalecer la relación y los canales de venta y comunicación con los clientes, ya que al realizar el análisis FODA de la competencia se identifica que el 50% de las oportunidades de mejora enlistadas tienen relación con estos rubros. Para ello se puede trabajar creando plataformas amigables con el cliente que mejoren la experiencia del usuario en cada punto de contacto con la empresa. Actualmente, tanto en temas de experiencia del usuario como en interfaz del usuario las empresas competidoras están por debajo de estándares de empresas similares a nivel internacional (Blue Apron y Amazon Meal Kit), ya que ninguna de las seis empresas cuenta con una aplicación móvil para hacer los pedidos y únicamente dos de las seis ofrecen una página web donde hacer el pedido; las restantes cuatro es por medio de un mensaje de WhatsApp o bien por un formulario web. Adicionalmente, para trabajar la experiencia del usuario es importante atender quejas y recomendaciones de los clientes, aspecto donde la competencia tiene falencias según lo exponen los mismos clientes en algunos comentarios de las redes sociales de estas empresas.
- Tanto los resultados de los grupos focales y la encuesta, así como los hallazgos de la investigación bibliográfica del mercado, dejan en evidencia que existe una clara tendencia por parte del mercado en buscar servicios y productos desarrollados bajo un enfoque de desarrollo sostenible, por lo que el tema de la sostenibilidad empresarial puede ser un punto de quiebre a la hora en que los clientes eligen una u otra empresa. Lo anterior debido a que en el resultado de la encuesta se encontró que aproximadamente el 90% de los comentarios obtenidos sobre los empaques de los productos iban enfocados a que se deben utilizar materias primas amigables con el ambiente y que debe pensarse en implementar un sistema de reutilización de los mismos. Además, de los grupos focales se rescata que hubo consenso en que el tema ambiental debe ser uno de los pilares de

cualquier tipo de empresa y cuanto más visible sea esto para el cliente, mayor será la conexión entre el cliente y la marca. Por su parte, de la investigación bibliográfica queda en evidencia que lo recabado en la encuesta y los grupos focales va acorde a las tendencias mundiales de la industria, ya que en esta se enfatiza que toda empresa debe ver el desarrollo sostenible como herramienta para sobrevivir en industrias competitivas. Es por ello que diseñar una estrategia robusta en esta área puede considerarse como ventaja competitiva y no solamente un tema regulatorio. Para lograrlo se debe ser congruente en todas las áreas y procesos relacionados por lo que este aspecto debe integrarse desde que se inicia a diseñar el servicio y sus productos.

- Al analizar los resultados de la fuerza Poder de Negociación de los Clientes que expone Michael Porter, se concluye que el poder que tienen los clientes es alto, ya que tienen la potestad de elegir los productos entre cualquiera de las empresas competidoras. Para disminuir el poder de los clientes debe trabajarse en ofrecer productos y servicios con características diferenciadoras, con el fin de que el producto no sea tan sustituible con alguno de la competencia. Para ello, contar con un área de innovación y desarrollo de nuevos servicios y productos debe ser vital desde un inicio para estar innovando constantemente y lograr estar un paso delante de la competencia en este rubro.
 - Adicionalmente, al hacer un análisis específico de cada empresa similar donde se evalúa la manera de operar de ellas, se identifica que las empresas competidoras fueron fundadas y son gestionadas por expertos en áreas de nutrición y tecnología de alimentos, por lo que existe otra oportunidad para lograr diferenciarse en temas de gestión administrativa si el modelo de negocio planteado en este proyecto fuera dirigido por expertos de un área afín a la administración, ya que al utilizar herramientas propias de la profesión, el negocio puede operar bajo procesos más eficientes y eficaces que la competencia.
- Por último, en relación con el análisis financiero realizado a partir de un flujo de caja proyectado a cinco años, donde se estima que se requiere una inversión inicial de \$55K, que el costo de mano de obra anual será de aproximadamente \$125K y que los ingresos brutos por ventas serán de \$260K, los indicadores señalan que existe factibilidad económica del proyecto, la cual supone un VAN de \$530K y un TIR de casi 100%. Sin embargo, hay que tener claro que según el modelo de negocio a diseñar, las necesidades del mismo pueden variar tanto en equipo tecnológico/operativo como en personal, por lo que para el siguiente capítulo donde se diseñará el servicio, los números mostrados pueden variar respecto a lo presentado en esta etapa.

Capítulo III. Diseño

El desarrollo del presente capítulo contiene la información acerca del proceso que se lleva a cabo para diseñar el marco estratégico de la empresa, los productos a ofrecer y el servicio por el cual este se comercializa. Este proceso se divide en cuatro etapas las cuales se muestran en la Figura 21.

Figura 21. Metodología del diseño



En el apartado descripción del modelo de negocio se define de manera general cual va a ser la propuesta de valor del negocio y todo lo referente a la marca, es decir, el nombre, el logotipo y el eslogan que describe el modelo de negocio.

Seguidamente, se establece el plan estratégico de la empresa compuesto por la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, los cuales son la guía y cimientos del marco filosófico bajo el cual trabaja la empresa.

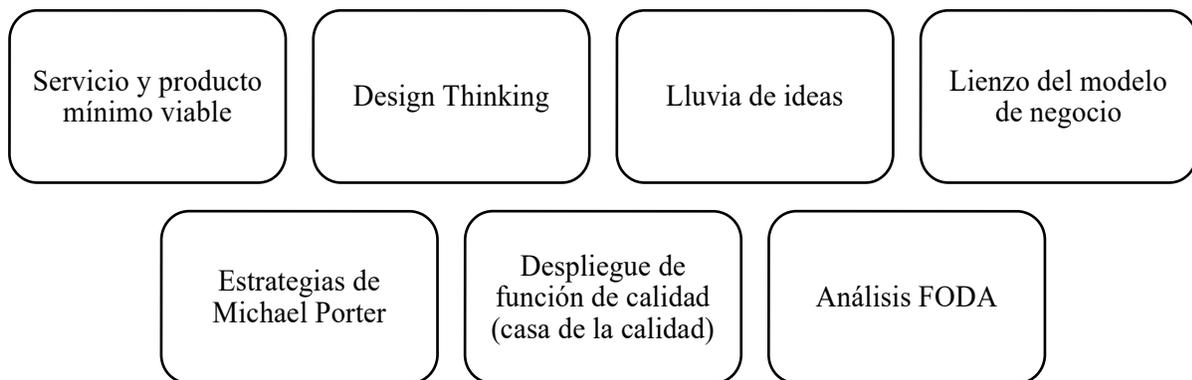
El siguiente apartado de este capítulo es la ideación, diseño y prototipado del producto y del servicio mínimo viable, donde se establecen cuáles son las características mínimas que deben tener estos para suplir las necesidades del mercado. Una vez establecidas las características, se procede a realizar el diseño del prototipo tanto del producto como del servicio, el cual se evaluará en el siguiente capítulo correspondiente a la validación del proyecto, esto con el fin de encontrar aspectos de mejora y corregirlos antes de sacarlos al mercado.

Para concluir con el capítulo, se desarrolla el lienzo del modelo de negocio, una herramienta creada por Osterwalder y Pigneur (2011), la cual resume en nueve módulos los aspectos más importantes a tomar en cuenta para crear un nuevo modelo de negocio. Estos módulos son: segmento de mercado, propuesta de valor, relación con los clientes, canales de distribución, venta y comunicación, fuentes de ingreso, asociaciones claves, recursos claves, actividades claves y la estructura de costos. Cada uno de estos módulos se desarrolla y son la fuente de información del modus operandi (la manera de trabajar) de la empresa.

A modo conclusión del capítulo, se realiza un análisis del servicio diseñado, en el que se compara el servicio contra la competencia y en el que se definen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes una vez se inicie operaciones.

Por último, en la Figura 22 se muestra en detalle las herramientas utilizadas para el desarrollo de este capítulo.

Figura 22. Herramientas utilizadas en el diseño



3.1. Descripción del modelo de negocio

Basado en los hallazgos de los estudios realizados en el capítulo de diagnóstico, se procede con la definición del modelo de negocio a desarrollar. Para ello, este apartado se divide en dos secciones: la definición del modelo de negocio donde se explica en que consiste el servicio y los productos a ofrecer; y la determinación de la marca de la empresa.

3.1.1. Definición del modelo de negocio.

Conociendo cuales son las necesidades, expectativas y tendencias del mercado entorno a la industria alimenticia, el Core Business de la empresa en cuestión no es comercializar comida ya elaborada, sino que se trata de proveer a los consumidores paquetes de ingredientes frescos para que estos puedan realizar por ellos mismos comida saludable de forma fácil y rápida.

La propuesta de valor del servicio además de enfocarse en ofrecer conveniencia a los consumidores también busca crear una manera diferente de cocinar, que sea interactiva y divertida ya que la empresa se encarga de enviar a los hogares los ingredientes necesarios en las porciones exactas, bien empaquetados y listos para cocinar, para que los clientes puedan realizar las recetas deseadas. Bajo este sistema se logra que el proceso de elaboración del producto sea colaborativo entre las partes interesadas, lo que genera un sentimiento de pertenencia por parte del consumidor hacia el producto final. Adicional a la línea de productos alimenticios, se pretende incluir una línea de productos de cuidado personal bajo la misma modalidad, con el fin de complementar la idea que se tiene de incentivar a los consumidores a llevar estilos de vida más saludables.

Como otra de las características esenciales del servicio, se busca que la empresa opere bajo un enfoque de desarrollo sostenible, lo que conlleva a que se busquen alternativas congruentes a la idea en cada uno de los eslabones de la cadena de valor del servicio. Como ejemplo de algunas de estas alternativas se plantea el uso de ingredientes de origen orgánico, que estos además de presentar más beneficios para la salud, también contribuyen a un desarrollo más limpio debido a las técnicas de producción que se utilizan para estos.

Por otra parte, también se busca como definir estrategias de manufactura sostenible bajo un enfoque de ecología industrial, cuyo objetivo es la optimización del ciclo total de materiales, desde los naturales originales hasta la materia prima transformada, el componente, el producto, el residuo del producto y la disposición final. Tanto estas como otras características del servicio que componen la propuesta de valor del servicio serán expuestas más adelante en el módulo de la propuesta de valor.

Con respecto a la definición de cómo se presta el servicio y los productos a ofrecer, que forman parte de la definición del modelo de negocio, estos se detallan más adelante en los apartados de servicio y producto mínimo viable donde se pueden detallar más los aspectos innovadores del servicio.

3.1.2. Marca de la empresa

Según la Asociación Americana de Marketing, la marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y es lo que lo diferencia de los competidores (Marketing XXI, 2014). Para el caso del presente modelo de negocio, como lo dice la teoría se busca que su nombre, logo y eslogan tengan la esencia de lo que pretende brindar el servicio.

Con respecto al nombre, además de velar por apegarse a la esencia del servicio, también debe cumplir ciertos requisitos legales para poder ser inscrito. Para ello se investiga por medio de la empresa Epoint que requisitos debe cumplir el nombre para poder inscribirlo y de ahí partir para darle nombre al modelo de negocio (Anexo 10). El gran hallazgo relacionado es que el nombre para una empresa de esta industria no debe contener ni la palabra comida ni restaurante. Conociendo esto, se realiza una lluvia de ideas en la que se proponen nombres y características que acompañan al servicio. Los principales resultados de esta sesión pueden observar en la Figura 23.

Realizada esta lluvia de ideas se inicia con el descarte de nombres. Primero que nada, se descartan los nombres en inglés ya que para efectos de búsqueda por parte de los clientes potenciales esta puede ser una barrera si no se sabe cómo se escribe. Por otra parte, si bien el fuerte del negocio es vender alimentos, también se pretende involucrar otras líneas de productos, por lo que el nombre debe ser imparcial en términos de los productos a brindar. Por último, pese a que el uso de productos orgánicos es uno de los aspectos de gran valor agregado, el hecho de incluirlo al nombre puede limitar el mercado, ya que la palabra orgánico tiende a ser asociada a productos de mayor precio.

Figura 23. Lluvia de ideas para nombre de la empresa

Es por ello por lo que la lista se reduce a las características del servicio, entre las que se encuentran sano, fresco, rápido, simple, fácil, por mencionar algunas de las opciones. Hecho un sondeo a personas externas al proceso, se llega a la conclusión que un nombre que describe de manera puntual el servicio, y que además cumple con las reglas definidas es Simple y Fresco.

Simple debido a que una de sus principales características es ser un producto de conveniencia que llega a simplificar muchas de las tareas del hogar; y fresco por la idea de usar productos orgánicos y que el cliente sea el que termina el proceso de elaboración del producto, lo cual incentiva a que el resultado final sea más fresco que un platillo ya elaborado (cocinado). Además, se elige el color naranja para la palabra simple, ya que este describe la felicidad y la sencillez de las cosas; y por su parte se utiliza el color verde para la palabra fresco por el significado de frescura y sostenibilidad que envuelve este color. En la Figura 24 se muestra al detalle.

Figura 24. Logo y eslogan de la empresa



Ahora bien, respecto al logo se pretende usar una imagen que complemente el nombre. Para este caso, se piensa en un cubo con figuras de vegetales y frutas en cada una de sus caras utilizando los colores del nombre (Error: no se encontró el origen de la referencia). La analogía que se pretende hacer al utilizar la caja con figuras estampadas es recordar los cubos de figuras que usan los niños para desarrollar la motora fina, donde se debe introducir cierta figura en su respectivo agujero. Eso es lo que se pretende con este servicio, que sea así de intuitivo y simple de usar.

Por último, el eslogan “Nosotros preparamos... vos cocinas” en pocas palabras describe cómo funciona el servicio.

3.2. Plan estratégico

Uno de los principales retos que poseen las PYMES en Costa Rica es mantenerse en el mercado por al menos tres años. Según la firma Unimer Centroamérica (2017), la tasa de mortalidad de las PYMES es del 80% en los primeros tres años, y del restante 20%, 70% cierran operaciones antes de cumplir diez años. Es decir, solamente seis de cada 100 PYMES sobreviven a los primeros 10 años de operación.

Estos datos, si bien causan alerta, tienen una explicación en la que varios expertos del tema coinciden; las organizaciones no cuentan con un plan estratégico definido (Wa-Chong, 2017). A continuación, en la Figura 25 se resume la situación actual de la PYMES y su relación con este tema.

Figura 25. Estadísticas de PYMES en Costa Rica



Solo **tres de cada diez** pymes del país tienen una estrategia comercial definida a lo interno de su negocio que les ayude a dar a conocer sus bienes y servicios, mantener su cartera de clientes y crecer.

Asimismo, solamente un 50% de las pymes tienen **objetivos claros** para alcanzar ganancias



Por otro lado, solo **cuatro de diez pymes** cuentan con un plan estratégico.

Fuente: Elaboración propia con información de Pymes. (Wa-Chong, 2017).

Presentados estos datos, se hace evidente la necesidad de poner atención a estos temas, ya que contar con un plan estratégico de negocios permite tener una orientación clara y no dejarse llevar por los ruidos que existen en el mercado.

Para el desarrollo de esta sección, y antes de definir cuál será el plan estratégico por seguir, se exponen dos temas que contribuyen a la definición de este, ambos muy relacionados entre sí ya que marcan la dirección y la manera de trabajar de la empresa. El primero de ellos es la elección de la estrategia a seguir por la empresa, basándose en las estrategias genéricas de Michael Porter, y el segundo, la definición del marco filosófico, donde se incluyen aspectos como visión, misión y valores.

Expuesto esto, se precede a plantear la estrategia empresarial de Simple & Fresco.

3.2.1. Estrategias genéricas de Porter.

Las tres estrategias planteadas por Michael Porter a través de las cuales una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector (cinco Fuerzas de Porter) y conseguir una ventaja sostenible que le permita superar a la competencia son: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración. Estas se definen de la siguiente manera y se complementa con la Figura 26 (Porter, 2009).

- **Liderazgo en costos:** la empresa debe tener la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, de tal manera que la disminución de gastos redunde en un mejor precio para el consumidor y en consecuencia en una mayor participación de mercado.
- **Diferenciación:** la empresa debe producir servicios/productos exclusivos que sean percibidos así por los consumidores, quienes están en disposición de pagar más por tenerlos.
- **Enfoque o concentración:** la empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos, de población, de productos o geográficos.

Figura 26. Estrategias de Porter

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estrategia Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Fuente: Porter (2009).

Partiendo de estas definiciones y con base a la idea de negocio planteada preliminarmente, el negocio se acopla más a una estrategia de diferenciación, donde además de innovar en el producto, se pretende buscar diferenciación en la prestación del servicio y en el modo de operar de la empresa.

Sin embargo, partiendo de los hallazgos del diagnóstico, donde una de las principales razones por las cuales los consumidores no adquieren los servicios similares es el costo asociado, por lo que debe contemplarse la manera de como abaratar los costos para poder reflejarlos con un mejor precio de venta al consumidor. Además, como medida de contingencia, se evalúa la opción de tener nichos de mercado donde servicios de este tipo no hayan sido explotados, como por ejemplo prestar el servicio a nutricionistas o incluso un servicio similar a restaurantes.

A modo resumen, esta estrategia si bien se enfoca en diferenciación, debe ser dinámica para poder suplir las necesidades de un mercado tan cambiante como el de hoy en día.

3.2.2. Marco filosófico.

El marco filosófico de una empresa se compone de la misión, la visión y los valores. Estos definen que se quiere lograr con la empresa y cuál es el camino por tomar.

Antes de definir estos, es importante dar a conocer el significado que tiene cada uno de ellos, ya que son los cimientos de toda acción que se vaya a desarrollar (Trenza, 2018).

- **Misión:** Es la razón de ser de la empresa. Debe contestar las preguntas: ¿porque existe la empresa? ¿cuál es la razón de ser?
- **Visión:** Describe hacia dónde va la empresa. Las preguntas por responder son ¿qué será de la empresa en el futuro? ¿dónde ver la empresa en cinco años?

- **Valores:** Es el conjunto de principios que regulan el código de conducta, el cual resume lo que esta y no está permitido hacer para alcanzar los objetivos. Básicamente estos responden al cómo se debe actuar.

Por lo tanto, apegándose a la esencia de lo que se quiere llegar con esta empresa, se define cada uno de los conceptos de la siguiente manera:

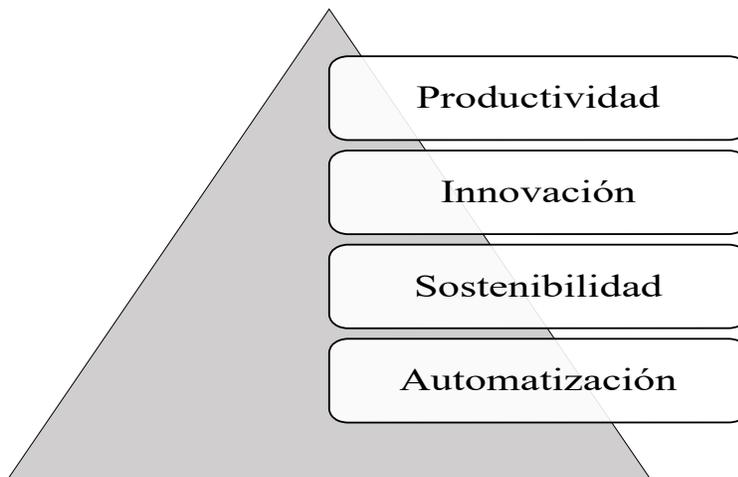
- **Misión:** Facilitar a nuestros consumidores llevar un estilo de vida saludable ofreciendo paquetes para elaborar recetas sencillas con ingredientes frescos y de calidad, preocupándonos por operar bajo un enfoque de desarrollo sostenible.
- **Visión:** Ser la PYME líder dentro del Gran Área Metropolitana en la industria de la alimentación saludable para el año 2025.
- **Valores:** Se definen cuatro valores bajo los cuales se plantea trabajar:
 - **Compromiso:** Trabajar bajo un enfoque de sostenibilidad siendo transparentes en cada uno de los procesos.
 - **Conciencia:** Ser conscientes de que toda acción humana puede impactar el medio ambiente.
 - **Calidad:** Ofrecer siempre productos frescos.
 - **Innovación:** Mejorar continuamente en el servicio e innovar en los productos a ofrecer.

3.2.3. Definición de la estrategia empresarial.

Definida la estrategia a seguir y el marco filosófico, se procede a definir la estrategia empresarial, que para el caso en cuestión consiste en la definición de cuatro objetivos los cuales resumen e interrelacionan la estrategia a seguir y su marco filosófico.

Estos objetivos, llamados objetivos estratégicos se definen en la Figura 27 Error: no se encontró el origen de la referencia y se explican a continuación.

Figura 27. Objetivos estratégicos



- **Productividad.** Para lograr que una empresa sea productiva se requiere que esta sea eficaz y eficiente, es decir, que cumpla con sus objetivos y sin desperdicios en sus recursos. Es por ello, que este objetivo se coloca como punto principal de la pirámide y bajo el cual todos los colaboradores de la empresa tienen que apuntar.

Si bien para lograr cumplir con este objetivo se debe hacer uso de muchas herramientas de gestión, según la teoría hay dos metodologías que ayudan para ser efectivos y eficientes. Estas son:

- Seis Sigma que engloba herramientas para lograr la efectividad, cuyo enfoque es la calidad y estandarización de los productos, servicios y procesos; y
 - Lean Manufacturing que propone herramientas para la eficiencia de los procesos, es decir cómo evitar desperdicios de recursos, de dinero y de tiempo.
-
- **Innovación.** Para nadie es un secreto que en mercados tan exigentes y competitivos como los que hay hoy en día, la innovación es la clave para triunfar y brillar sobre los demás. En este mercado en particular, la competencia es alta y copiar las ideas de otros es sumamente sencillo. Es por ello por lo que este objetivo tiene priorización alta, ya que además de estar innovando constantemente en los productos a ofrecer, es importante innovar en el servicio con el fin de crear una buena experiencia al usuario y crear lealtad hacia la marca en los compradores.
 - **Sostenibilidad.** Uno de los pilares del marco filosófico de la empresa es la sostenibilidad empresarial. Ser conscientes en que toda actividad tiene una huella en el ecosistema. Es por ello, que este entra dentro de los objetivos estratégicos de la empresa. La intención con este objetivo es operar como un ciclo cerrado para ser congruentes en toda la cadena de valor, es decir preocuparse desde la producción de la materia prima hasta la disposición de los residuos finales. Además de estos temas medioambientales, se pretende estar desarrollando actividades que aporten un valor agregado a la sociedad para tocar las tres aristas del desarrollo sostenible.
 - **Automatización.** Como último objetivo, se define el tema de la automatización. Este si bien puede ir implícito en los objetivos de productividad e innovación, se define por aparte para darle un mayor peso y asignar mayor concentración del trabajo en buscar alternativas que automaticen el proceso tanto desde la perspectiva externa (cliente) como interna (proceso productivo).

Es importante mencionar que definir estos objetivos estratégicos se hace con el fin de crear un mapa conceptual bajo el cual deben trabajar los colaboradores de la empresa para obtener congruencia en las labores grupales y resultados positivos. Además, en caso de que el trabajo de algún colaborador no se apegue a alguno de estos objetivos, este debe ser redireccionado ya que no está alineado al plan estratégico de la empresa.

3.3. Definición del producto y servicio

A inicios de los años 2000 los negocios funcionaban de forma distinta. Se montaba un negocio, se ofrecía un servicio y la gente lo compraba. Así de simple. Con todas las dificultades propias de montar un negocio, pero si se trabajaba y se ofrecía algo de calidad, se iba a sobrevivir ya que había demanda suficiente (Falcón, 2017).

Antes, si un negocio no iba bien, podía ser por uno (o varios) de los siguientes motivos (Falcón, 2017):

- No se sabía gestionar bien el tema financiero.
- No se ofrecía un servicio de calidad.
- Nadie sabía que la empresa existía.
- La competencia mejoro en temas de precio, calidad o rapidez.
- No se rodeaba de profesionales competentes.

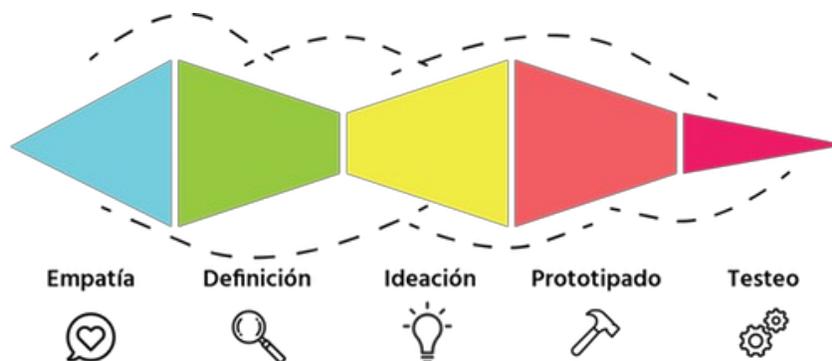
Hoy, las cosas ya no funcionan así. Es claro que se tiene que seguir prestando atención a la calidad de los productos, se debe contar con colaboradores competentes y se tiene que gestionar bien los recursos financieros. Pero, además de esto se deben considerar aspectos como (Falcón, 2017):

- Diferenciarse de lo que ya ofrece el mercado.
- Ofrecer un servicio que los clientes realmente necesitan.
- Hacer llegar el servicio o productos de una forma ágil y que cumpla con sus expectativas.
- Que lo que se haga este alineado a los valores de la empresa, explotar las habilidades, y fortalezas del personal para generar una propuesta de valor al mercado y así no perderse en el camino.

Por más difícil que suene hay maneras de lograrlo. Una de ellas, utilizada por muchos Startups actualmente, es crear productos y servicios mínimos viables para evaluar la factibilidad del servicio y productos a ofrecer sin invertir tantos recursos y con resultados de gran valor.

Para el presente caso, el diseño del producto y servicio mínimo viable a ofrecer por parte de la empresa Simple y Fresco se trabaja bajo la metodología Design Thinking. Esta consta de cinco etapas, las cuales se muestran en la Figura 28 y se explican a continuación (Design Thinking, 2018).

Figura 28. Metodología Design Thinking



Fuente: Design Thinking (2018).

- **Empatía**: Entender los problemas, necesidades y deseos de los usuarios implicados en la solución que se está buscando. Dicha información se obtiene de los capítulos uno y dos del presente documento; la propuesta del proyecto y de la fase de diagnóstico respectivamente.

- **Definición:** Se utiliza la información recopilada durante la fase de Empatía y se queda con lo que realmente aporta valor y lleva al alcance de nuevas perspectivas.
- **Ideación:** Tiene como objetivo la generación de un sinnúmero de opciones. No se debe quedar con la primera idea. En esta fase, las actividades favorecen el pensamiento expansivo y se debe eliminar los juicios de valor para obtener buenos resultados.
- **Prototipado:** Se vuelven las ideas realidad. Construir prototipos hace las ideas palpables y ayuda a visualizar las posibles soluciones, poniendo en manifiesto elementos que se deben mejorar o refinar antes de llegar al resultado final.
- **Testeo:** Es la fase donde se prueban los prototipos con los usuarios implicados en la solución que se está desarrollando. Esta fase es crucial, y ayuda a identificar mejoras significativas, fallos a resolver y posibles carencias.

Cabe destacar que el desarrollo del producto y servicio mínimo viable a presentar, se basan en las etapas de definición, ideación y prototipado mostradas, mientras que la de testeo se desarrollara en la fase de validación del proyecto, en la cual se expondrán los ajustes que el producto o servicio requieran.

3.3.1. Producto mínimo viable.

El producto mínimo viable (PMV) es una estrategia clave para ayudar a los Startups a construir su producto mientras aprenden lo que el mercado necesita. Es una metodología utilizada para solventar las necesidades del mercado por medio de un proceso iterativo que conlleva estar transformando el producto conforme se aprende acerca del mercado y lo que este realmente espera (Stevens, 2016).

Esta técnica se caracteriza por permitir a los desarrolladores recabar gran cantidad de información de valor a bajo costo. Es una manera muy efectiva de probar para diseñar el producto final ya que se sustenta con resultados tangibles y cuantitativos.

Si bien su nombre hace referencia a la creación de un producto, esta metodología es un proceso más complejo ya que se compone de generación de ideas, desarrollo de prototipos, presentación del producto, recolección de opiniones y uso de información para la toma de decisiones (Stevens, 2016).

Para el caso actual, pese a que la empresa tiene como filosofía involucrarse con el consumidor para poder convertirse en un estilo de vida, y no solo ser una empresa reconocida por la venta de un producto en específico, es importante centrar las fuerzas e iniciar desarrollando un producto estrella para poder penetrar el mercado y crear ese reconocimiento necesario para crecer.

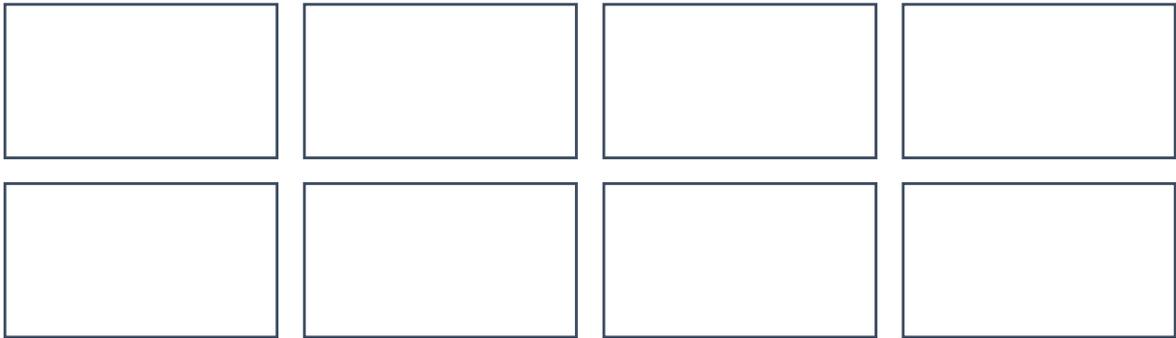
Es por ello que, aunque desde un inicio se ha hablado de la venta de productos alimenticios y de cuidado personal, se toma la decisión de que para ingresar al mercado e ir creando sentimiento de pertenencia con la marca, la incursión de las diversas líneas de productos se hará de manera paulatina, por lo que se iniciara únicamente con la venta de productos alimenticios.

Dicha decisión se toma ya que se considera más fácil penetrar el mercado con un solo producto que con muchos, haciendo una analogía a una de las tradiciones de los faquires³, la cual consiste en acostarse sobre una cama de clavos que nunca logra penetrarlos. Sin embargo, si estos se acostarán sobre un único clavo, la historia sería otra, ya que, si nos concentramos en la presión ejercida por un único clavo, esta aumenta si aumentamos la fuerza o disminuimos la superficie de contacto.

³ Religioso de la India y otros países orientales que lleva una vida de oración y gran austeridad, vive de la limosna y realiza actos de mortificación sorprendentes.

Dicho esto, se procede con el desarrollo del proceso de diseño del PMV. Retomando los principales hallazgos de los capítulos uno y dos del presente escrito, las principales necesidades del mercado en esta industria se muestran en la Figura 29.

Figura 29. Necesidades del mercado



Con esta información se procede a realizar las etapas de definición del producto e ideación de este. Para estas fases, se realiza una lluvia de ideas la cual sirve de insumo para diseñar.

Una de las grandes conclusiones de la investigación del mercado es que los consumidores buscan productos de conveniencia, es decir productos comprados frecuentemente que no requieran de mucho tiempo para su compra ni esfuerzo para su elaboración. Por esta razón, el producto a comercializar debe cumplir con esta característica. Un producto que sea de fácil elaboración y que el medio para adquirirlo le facilite al consumidor dicho proceso. En este apartado se describe lo relacionado al producto, mientras que la definición del proceso de compra se diseñara en el siguiente apartado, donde se establece lo que debe cumplir el servicio mínimo viable.

Primero que nada, cabe destacar que la composición de las distintas opciones de productos a comercializar es basada en información genérica suministrada por el Ministerio de Salud y las porciones de estas con asesoría de la nutricionista Andrea Gutiérrez González, la cual actualmente brinda asesoría a colaboradores de distintas empresas privadas dentro del GAM. Además, es importante mencionar que las distintas opciones a ofrecer se definen con base a platillos que ofrecen las empresas similares y según las tendencias de consumo actuales que hay en la industria.

La gama de productos a ofrecer en un inicio se divide en tres categorías; desayunos, meriendas y platos fuertes (para almuerzo o cena) y se detallan las opciones de cada una de estas en la Tabla 25.

Tabla 25. Categorías y tipos de platillos

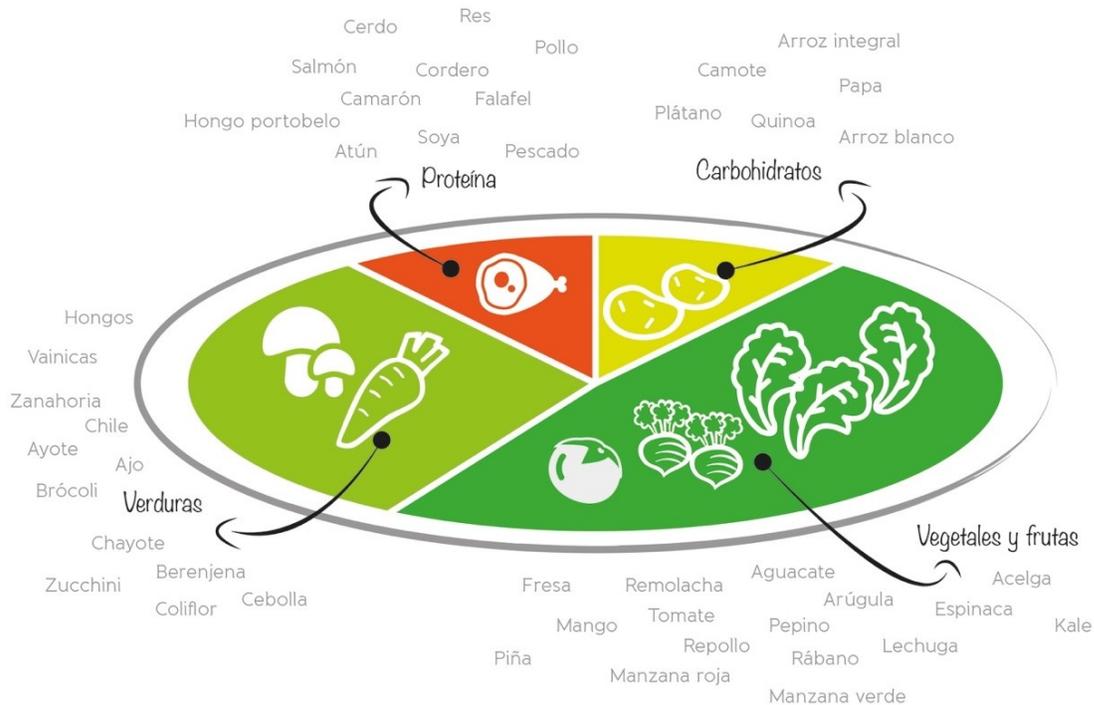
Desayunos	Meriendas	Platos Fuertes
-----------	-----------	----------------

Avena.	Batido.	Plato tradicional.
Bowl.	Tostada.	Bowl/Wok
Sandwich.	Frutas/Verduras picadas.	Ensalada.
Omelett.	Mix de semillas.	Sándwich/Wrap.
Frutas picadas con topping.	Rollo primavera.	Rollo primavera.

Luego de establecido cuáles serán los productos por comercializar se definen características esenciales que debe tener el producto para suplir las necesidades identificadas que tiene el mercado en relación con el producto. A continuación, se presenta cada una de estas necesidades con la explicación de cómo el producto ayudará a suplir la necesidad:

- Productos personalizados: se define que el producto a comercializar será un producto 100% personalizable por el cliente por medio de un proceso en el cual él elige los ingredientes de cada uno de los componentes del platillo seleccionado. Para ejemplificar esto, se muestra la Figura 30 donde vienen las opciones de uno de los platillos. Para ver a detalle la conformación de cada uno de los platillos ver Apéndice 11.

Figura 30. Ejemplo de composición de los platillos



- **Productos frescos y naturales:** para que el producto sea más fresco se proponen varias opciones; realizar envíos más frecuentes para que el cliente no tenga que tenerlos refrigerados por mucho tiempo, hacer envío de los ingredientes crudos con el fin de evitar que estos se deshidraten o suavicen por estar refrigerados una vez cocinados, ofrecer en su mayoría ingredientes de origen orgánico que además de hacer que el producto contenga menos químicos, ayuda a disminuir el impacto ambiental que tiene su producción, y por último, utilizar técnicas de empaque que promuevan la preservación de los ingredientes.

- **Conveniencia y comodidad:** pese a que desde cierta perspectiva puede ser similar al servicio que ofrece un supermercado, ya que lo que se envía son ingredientes crudos, el servicio difiere a este ofreciendo más conveniencia y comodidad, ya que los ingredientes son enviados en cantidades justas y listas para ser utilizados para su cocción o bien para mezclar.

- **Venta de ingredientes a granel:** como se menciona en el punto anterior, los ingredientes serán enviados en cantidades justas, lo que evita al consumidor tener que comprar la totalidad de la presentación de cada ingrediente y así paralelamente previene el desperdicio.

- **Productos que faciliten labores cotidianas:** una de las tareas que se tienen todos los días es pensar que comer. Muchos resuelven dicha tarea de distintas maneras como: adquiriendo planes alimenticios semanales, comprando a restaurantes todos los días, teniendo un encargado de la cocina en el hogar, entre otras. La manera en cómo se resuelve esta necesidad con

el producto es facilitando al cliente en la toma de decisión sobre el qué preparar, ya que se dan diversas opciones de producto con los posibles ingredientes para su composición. Además de esto también ofrece la facilidad de que los ingredientes vienen listos para usar, lo que disminuye el tiempo de elaboración de los platillos.

- **Promover estilos de vida saludable:** una de las grandes necesidades que tiene el mercado en temas de alimentación saludable es el desconocimiento que se tiene acerca de cómo hacerlo. Es por ello por lo que el proceso bajo el cual se elabora el producto tiene como finalidad enseñar al consumidor a aprender los componentes que debe incluir un plato para considerarse balanceado. Además, se contempla que, a mediano plazo, se incluya una línea de productos de cuidado personal bajo la misma modalidad, lo que se complementa para promover estilos de vida más saludables.

- **Diversificación de productos:** para evitar que el consumidor se aburra de consumir lo mismo una y otra vez, los productos alimenticios de cada una de las categorías a ofrecer son variados en presentación, sin dejar de lado que cada uno de ellos cumpla con los requisitos de composición para considerarse un platillo balanceado.

- **Más información acerca de productos que consume:** con el fin de brindar más información al consumidor, se incluirá en la página web una sección donde se pueda consultar el origen de los ingredientes y los beneficios que tiene consumir cada uno de los productos.

Por otra parte, lo que respecta a la etapa del prototipado, se hace énfasis al empaquetado y presentación de los productos, que tal y como se había mencionado en el capítulo anterior y acorde a la filosofía medular de la empresa, los materiales a utilizar tienen que generar el menor impacto ambiental posible.

Es por ello que como PMV se consideran cuatro materiales para empaquetar y poder transportarlos; papel encerado, papel craft, bolsas de este mismo material y para ciertos ingredientes el uso de vidrio. En la Figura 31 se muestra el prototipo del empaque en que se entrega el producto, el cual en su bolsa exterior incluye el nombre del cliente, la marca de la empresa, el nombre del producto y, por último, la fecha de empaque de este. Según lo investigado, estos paquetes pueden durar al menos una semana refrigerados y hasta dos si se congelan los ingredientes de mayor perecibilidad. Dicha información sobre formas y materiales de empaque y mejores prácticas para la asegurar inocuidad y perecibilidad de los alimentos fue recabada y definida con asesoría del Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos de la Universidad de Costa Rica.

Figura 31. Prototipo del empaque



Respecto a la presentación de los ingredientes a lo interno de la bolsa, en la Figura 32 se muestra a modo ejemplo cómo se empaican los productos utilizando papel encerado, papel craft o vidrio.

Figura 32. Tipos de envoltorios



Por otra parte, es importante mencionar que se consideró la posibilidad de utilizar envases de vidrio personales para cada cliente con el fin de asegurarle a este mayor higiene y personalización, sin embargo, hacerlo eleva los costos de producción (mayor compra de envases y la logística que esto conlleva), aspecto que pesa para no tomarlo en cuenta. Pese a esto, se busca una alternativa de menor costo que asegure la inocuidad que deben brindarse a este tipo de envases retornables, por lo que cada recipiente llevará consigo una etiqueta de esterilización que indique al cliente que el proceso de limpieza y esterilizado se llevó a cabo. Si bien estas etiquetas no son reutilizables, el material del que están hechas es de papel y miden menos de dos cm de largo, lo que hace que el impacto ambiental no aumente por su uso. Además, el costo aproximado de estas es de \$5 por 1,000 etiquetas (Anexo 11).

3.3.2. Servicio mínimo viable.

Al igual que el PMV, el servicio mínimo viable (SMV) permite conocer que elementos incluir o no dentro del proceso de adquisición de los productos.

Este se basa en diseñar el servicio bajo el cual opera la venta de los productos con los recursos mínimos para analizar si realmente los clientes logran realizar la compra del producto sin confusiones y que la forma en que se realiza incida de manera positiva en la experiencia que tuvo para su adquisición.

Es decir, el SMV es el servicio que se quiere vender, pero en su mínima expresión. Que tenga lo justo y necesario para que simplemente funcione y se pueda obtener retroalimentación de los usuarios.

Para el desarrollo de este servicio, primeramente, se define cual es el ciclo del servicio con el fin conocer cuáles van a ser los puntos de contacto entre la empresa y el cliente, y como será ese contacto, es decir si es Persona-Persona, o bien Persona-Plataforma.

Como puede observarse en la Figura 33, el ciclo de servicio tiene contactos que no necesariamente se dan cada vez que el cliente adquiera los productos, como por ejemplo el observar publicidad y crear su usuario. Los restantes nueve contactos si se deben dar cada vez que se contrate el servicio.

Cabe destacar que, como se explicará más adelante en la sección Relación con los clientes, este servicio se plantea como un servicio de autoservicio. Es decir, un servicio en el que la empresa ofrece la tecnología necesaria para que los clientes se auto sirvan sin necesidad de interactuar con colaboradores de la empresa, por lo que de los nueve contactos del cliente con la empresa se espera que únicamente el punto seis (recibir el paquete) sea por medio de un contacto Persona-Persona, y los restantes sean Persona-Plataforma.

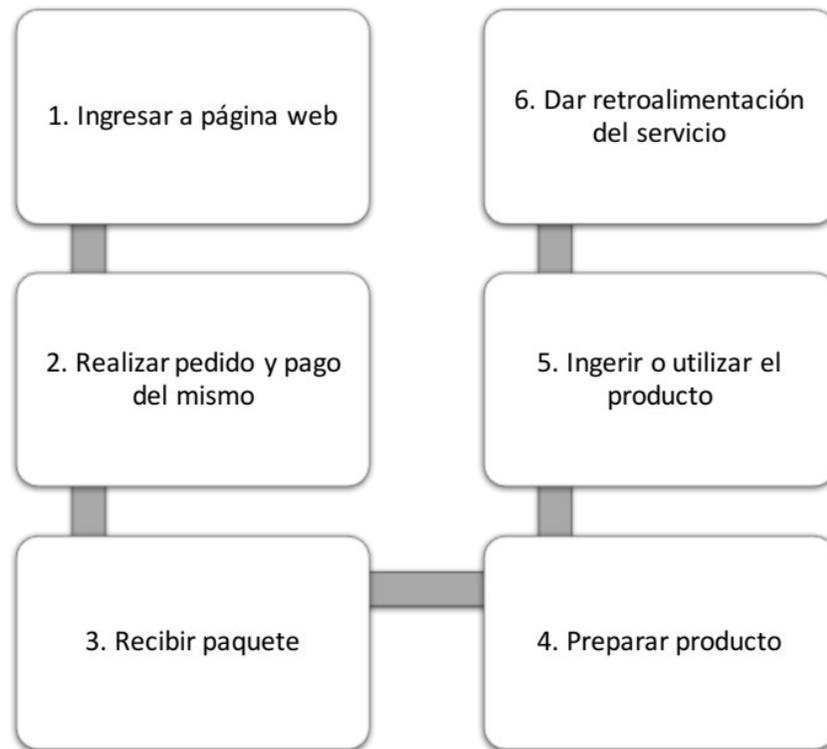
Figura 33. Ciclo del servicio



Definido este ciclo se procede a identificar cuáles de los puntos son vitales y deben considerarse para la definición del SMV. Una vez hecha esta elección el ciclo se resume tal y como se muestra en la Figura 34.

Como puede observarse, el ciclo se resume en seis puntos de contacto los cuales serán la base e insumo para iniciar con el desarrollo del SMV.

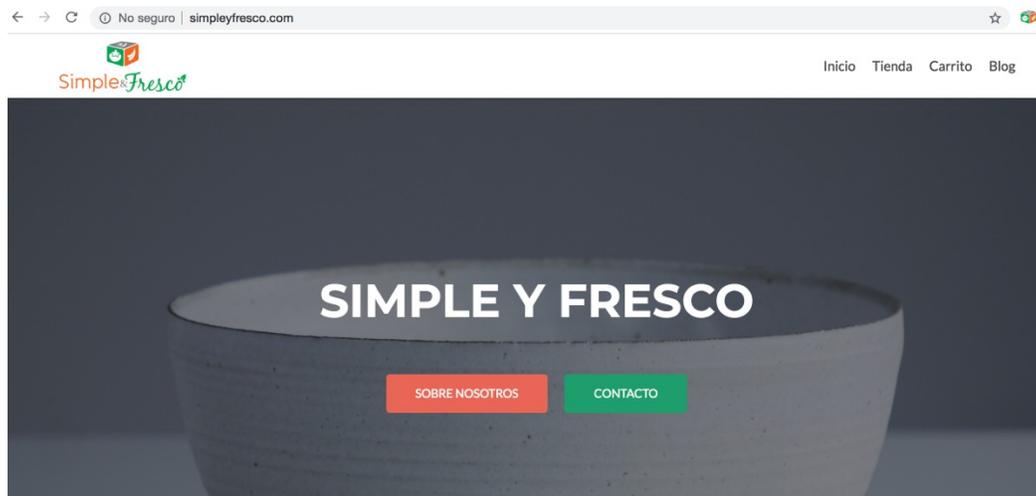
Figura 34. Ciclo del servicio resumido



A continuación, se hará una breve explicación del funcionamiento cada uno de los puntos de contacto en la etapa del SMV.

- **Ingresar a página web:** uno de los pilares del servicio es la característica de ser de autoservicio. Es por esta razón que para el SMV se crea un prototipo de página web (www.simplyfresco.com) donde estarán disponibles los productos e información general de la empresa, como lo es su historia, información de contacto y plan estratégico de la empresa con el fin de que el usuario pueda navegar en un prototipo de lo que será la página oficial. La ventana principal de la página web puede observarse en la Figura 35.

Figura 35. Página principal de simplefresco.com

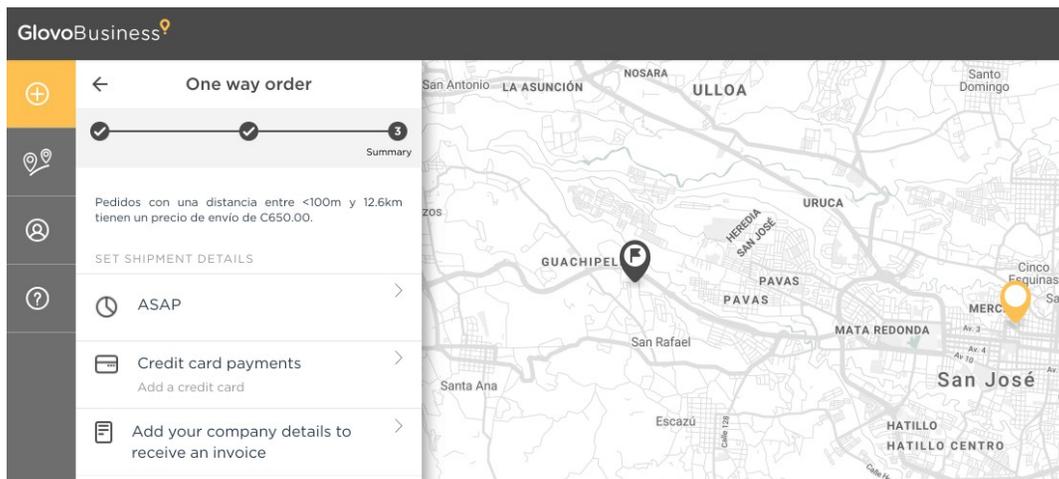


- **Realizar pedido y pago:** con el fin de mostrar al usuario la experiencia de un servicio de auto servicio se programa un Chatbot el cual guía al usuario para realizar el pedido y definir la dirección y hora de entrega. En la Figura 36 puede observarse un pantallazo de este. Para el caso del pago, aún no se programa el pago por medio de la página web dado al trabajo que esto requiere, por lo que los pagos se harán por medio de una transferencia electrónica y enviando el comprobante al WhatsApp de la empresa.
- **Recibir paquete:** una vez recibido el comprobante de pago, se alista la orden y se coordina su envío. Inicialmente, se prueba hacer los envíos por medio del servicio de entregas de Glovo Business, el cual tiene la ventaja de realizarlos en las zonas de cobertura dentro de la GAM. Además, este servicio permite planificar los envíos con antelación, trabajan 24 horas los siete días de la semana, se tiene respaldo ya que todos los envíos tienen un seguro y además permite tanto a la empresa como al cliente rastrear la ubicación a tiempo real del producto, por lo que se sabe la hora exacta en la que este llegará (Figura 37).

Figura 36. Ejemplo de conversación con el chatbot



Figura 37. Servicio de Glovo Business



Fuente: Glovo Business (2019).

- **Preparar producto e ingerir el producto:** si bien son contactos que pueden darse en momentos distintos, se agrupan porque se complementan para crear la experiencia del cliente. Respecto a la preparación, se enviarán los paquetes con los ingredientes justos del producto seleccionado por el cliente, para que este los mezcle y termine de preparar y así obtener el producto final listo para ingerir. Por otra parte, la ingesta de este puede darse justo después de preparado o bien después, por lo que se espera conocer cuál es la experiencia completa de ambos procesos.

- **Dar retroalimentación del servicio:** como último contacto con el cliente, se tiene el recibir la retroalimentación del cliente una vez probado el servicio y sus productos. Para ello se crea un formulario en Google con preguntas acerca de su experiencia con la empresa. El enlace de este se compartirá vía WhatsApp.

Por último, y a manera de conclusión, es importante recordar que como se menciona al inicio del apartado la definición del PMV y del SMV se diseñan bajo la metodología Design Thinking, lo que obliga a que estos se testeen, por lo que se pondrán a prueba en la etapa de validación para definir e identificar los ajustes necesarios. En caso de requerirlos, estos se detallan en dicha sección más adelante.

Además, por otro lado, vale la pena recalcar que la ventaja de diseñar el PMV y el SMV es que se consigue información de valor para los clientes potenciales y, todo ello, gastando lo mínimo en cuanto a tiempo e inversión económica.

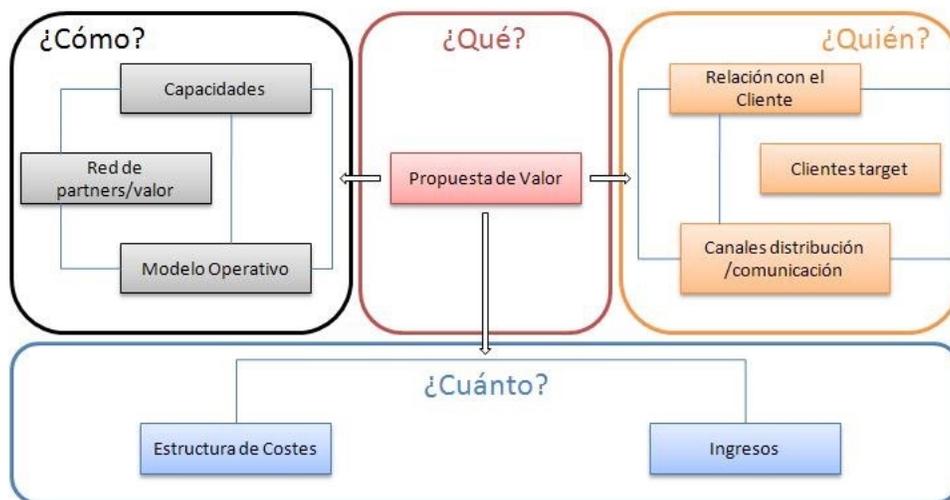
3.4. Metodología de lienzo del modelo de negocio

El lienzo del modelo de negocio es una herramienta diseñada por Alexander Osterwalder en su libro *Generación de Modelos de Negocio*, la cual resume en nueve módulos los aspectos que deben considerarse para diseñar un modelo de negocio.

En resumen, esta herramienta se compone de cuatro áreas, ¿cómo?, ¿qué?, ¿quién? y ¿cuánto? y seccionadas en nueve bloques integrados en esas áreas con los que se construyen los modelos de negocio, tal y como se muestra en la Figura 38.

A continuación, se presentan los nueve módulos correspondientes al diseño de la empresa Simple y Fresco.

Figura 38. Contenido del lienzo del modelo de negocio



Fuente: Advenio Strategy & Business Desing (2016).

3.4.1. Segmentos de mercado.

La cuantificación de los segmentos de mercado realizada anteriormente, basada en variables objetivas, se puede resumir como la población residente de la GAM, con edades entre los 25 y 65 años, que pertenecen a clase social media y alta. Para mayor detalle de la cuantificación realizada revisar apartado de cuantificación del mercado meta del capítulo anterior.

Sin embargo, para dar una mejor caracterización a los segmentos de mercado, se decide tomar en cuenta otros factores como lo son las variables subjetivas, las cuales permiten conocer sobre los gustos, estilos de vida, preferencias o requisitos adicionales que debe de poseer el mercado meta para considerarse como parte del segmento de mercado del modelo de negocio planteado. Las variables subjetivas que tomar en cuenta en los clientes potenciales son:

- Deseos de elaborar sus alimentos, pero disponer de poco tiempo para la preparación de estos.
- Interés en llevar estilos de vida más saludables.
- Accesibilidad a retirar productos en el local o estar dentro del área de cobertura de servicios de entrega dinámicos, como lo es Glovo Business, del cual se hablará a mayor detalle en el punto 1013.4.3. referente a los canales de distribución.

3.4.2. Propuesta de Valor.

Definir la propuesta de valor de una organización es de gran importancia, ya que esta es la razón por la cual los clientes recurren a una empresa en lugar de otra para resolver sus problemas o necesidades (Cordero, 2012).

Los autores Osterwalder y Pigneur (2011) mencionan que una propuesta crea valor gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de los segmentos de mercado. Algunos de los elementos de la lista del autor se describen en el Tabla 26.

Tabla 26. Elementos de la propuesta de valor

Elemento	Descripción
Mejora del rendimiento	Simple y Fresco busca aumentar el rendimiento de sus productos y servicios con respecto a las empresas similares. El propósito de esto es aprender de las debilidades y errores de la competencia para crear valor.
Personalización	El modelo de negocio planteado busca adaptarse a las necesidades específicas de sus clientes, por lo que permite la personalización de cada uno de sus platillos, en donde cada cliente puede elegir que ingredientes desea agregar o eliminar. Además, la creación colectiva permite que los clientes se incorporen en el proceso de producción.
«El trabajo, hecho»	Al entregar paquetes mínimamente procesados, el negocio facilita la vida de sus clientes ya que estos no tienen que comprar, lavar y cortar sus productos, únicamente se deben de preocupar por la cocción o la mezcla de estos.

Diseño	La logística inversa y el diseño de paquetes amigables con el ambiente, permite a los clientes adquirir productos que poseen un impacto menor en el ambiente en comparación a los productos similares entregados por la competencia.
--------	--

Viendo lo antes mencionado con respecto a los elementos de Osterwalder y Pigneur (2011), se resume el conjunto de factores que agregaran valor al cliente a través del modelo de negocio Simple y Fresco. Estos son:

- Disminución del tiempo de preparación de los alimentos.
- Reducción de desperdicio de ingredientes en el hogar.
- Facilidad para llevar estilos de vida más saludables.
- Facilitar la adquisición de productos orgánicos.
- Apoyar en tareas de la cocina a quienes no son amantes de esta.
- Involucrar al cliente en el proceso de elaboración de los productos.
- Operar bajo un enfoque de desarrollo sostenible.
- Ofrecer un modelo de negocio flexible (personalizable y mejores condiciones de entrega) y a precio razonable.

A modo de conclusión es importante mencionar que lo que se desea vender a través de la combinación de estos factores es la simplicidad y frescura de la idea de negocio, donde el cliente vea a la marca como un medio para vivir una vida más sostenible, saludable y fácil.

3.4.3. Canales.

Los canales de comunicación, distribución y venta definidos para establecer contacto entre la organización y los clientes se detallan a continuación:

Canales de comunicación

- **Redes sociales:** uno de los principales medios de comunicación a utilizar son las redes sociales como Facebook e Instagram, su principal función será atraer clientes potenciales para que conozcan el modelo de negocio y despertar un interés por la marca. Además, estas plataformas se usarán para mantener actualizados a los clientes de información relevante respecto al negocio (horarios, promociones, productos, servicios, entre otros), así como un medio para aclarar consultas de los clientes.
- **Página web:** el negocio cuenta con una página web desarrollada a través de herramientas de WordPress, la cual cuenta con información relevante del modelo de negocio, información detallada de los productos a ofrecer y los medios de contacto con la empresa. Para mayor detalle visitar www.simplyfresco.com.
- **Aplicación móvil:** para dar mayores opciones a nuestros clientes, se considera como un objetivo a mediano plazo, la creación de una aplicación móvil que permita a los clientes tener desde la comodidad de sus dispositivos móviles contacto con la organización.

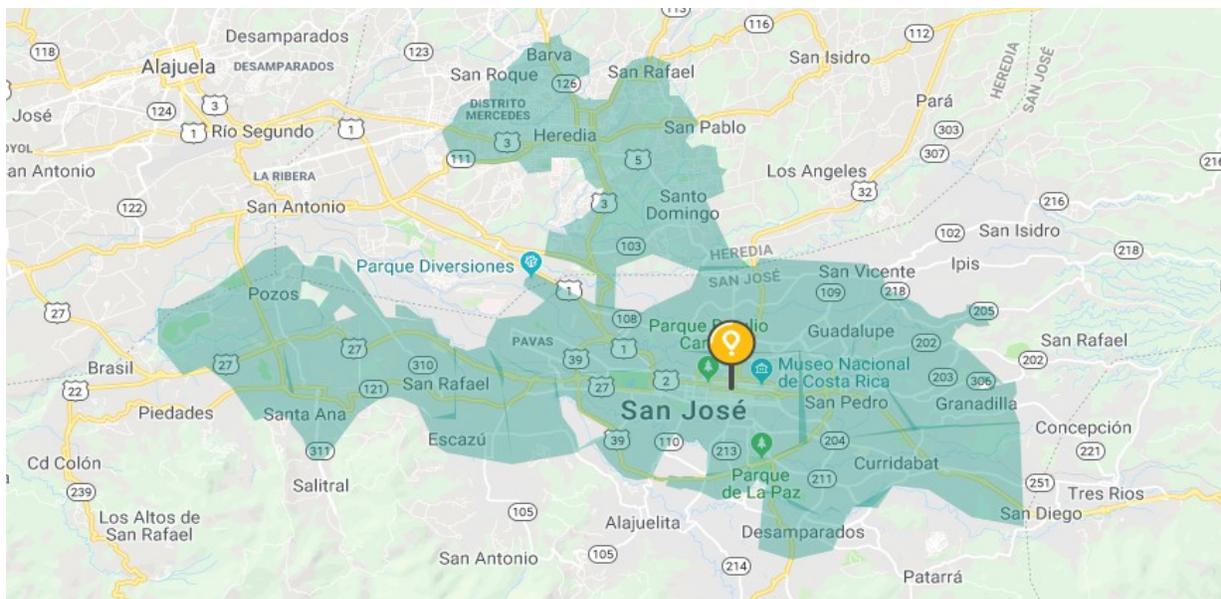
Canales de distribución

- **Entrega en el local:** el modelo de negocio contará con un local donde se preparan los paquetes, por lo que se habilitará un área de entregas con el fin de aprovechar el espacio físico y darles la opción a los clientes de retirar sus pedidos en el local y así ahorrarse los costos de envío de los paquetes.
- **Servicio de entrega a domicilio:** el transporte de los pedidos de los clientes se va a subcontratar a través de la empresa Glovo Business la cual es una compañía que ofrece entregas a domicilio de cualquier producto que requiera el usuario como lo son entregas de comida, compras de supermercado o cualquier producto que pese menos de 9 kg y tenga un volumen de 40x40x30 cm (Glovo Business, 2019). Esta organización cuenta con un programa de entregas especiales para comercios que no son socios⁴ llamado Glovo Business el cual permite configurar y organizar las entregas de un negocio. Algunas de las ventajas que posee el utilizar esta plataforma son: (Glovo Business, 2019).
 - Seguimiento de los pedidos en tiempo real a través de un panel de control.
 - Configuración de múltiples puntos de recogida y entrega en un solo pedido, lo que permite personalizar y automatizar la logística.
 - Planificación de pedidos por adelantado con fecha y hora.
 - Servicio de entregas los 365 días del año.
 - Servicio rápido de atención al cliente.
 - Entregas en menos de una hora.
 - Pedidos con seguro incluido.
 - Precios basados en la distancia.
 - Emisión de facturas personalizadas en cada pedido realizado, lo cual permite corroborar la entrega en cada pedido realizado (se solicita la firma del cliente a la hora de su entrega).
 - Opción de realizar el pago por el servicio de transporte, ya sea en cada pedido entregado o por medio de un pago mensual.
 - Servicio de logística inversa en caso de devolución de productos.
 - Como se ha mencionado anteriormente el interés del modelo de negocio es cubrir las entregas en toda el GAM, sin embargo, como se aprecia en la Figura 39, actualmente Glovo Business posee un área de cobertura de San José y ciertas regiones de Heredia, pero se espera que conforme esta empresa se consolide (la organización lleva aproximadamente un año operando en territorio nacional) el grado de cobertura sea mayor y se expanda a toda el GAM.

Cabe destacar que, para el presente modelo de negocio, las entregas se harán diariamente en rangos de dos horas elegidas por el cliente (evitando hacerlas durante horas pico), lo que flexibiliza mucho más el proceso respecto a la competencia.

Figura 39. Cobertura de Glovo Business

⁴ Son comercios que no poseen el menú en la aplicación. Simplemente hacen uso de la plataforma para realizar los envíos y no como canal de venta.



Fuente: Glovo Business (2019).

Canales de venta

- **Página web:** en la página web de la organización se encontrarán todas las herramientas necesarias para que los clientes puedan realizar sus pedidos. Esta contará con todos los complementos necesarios para el comercio electrónico como lo son el menú, opciones de personalización del pedido, carrito de compras, métodos de pago, entre otros. Para el caso de la página web del modelo de negocio planteado se utilizará el complemento de WordPress llamado WooCommerce.
- **Aplicación móvil:** como se mencionó anteriormente, a mediano plazo se desea contar con una aplicación que permita a los clientes realizar sus pedidos a través de una aplicación y desde la comodidad de sus dispositivos móviles. Esta aplicación, al igual que la página web, contará con las herramientas necesarias para hacer la experiencia del cliente fácil y rápida.

3.4.4. Relaciones con clientes.

En este apartado se describen los tipos de relación que se desean establecer con el segmento de mercado definido.

- **Servicio al cliente personalizado:** este tipo de relación se podrá dar por medio de la comunicación del cliente con un representante de la organización que pueda aclarar dudas de cualquier tipo con respecto al servicio y productos ofrecidos, o bien asesorarlo antes, durante y después del proceso de compra, ya sea cara a cara en el local o por medio de las redes sociales, llamadas telefónicas o correo electrónico.
- **Servicios automáticos:** esta relación se dará a través de la asistencia guiada mediante Chatbots, el cual consiste en un software de inteligencia artificial diseñado para realizar una serie de tareas por su cuenta y sin la ayuda del ser humano (El Economista, 2016). Como esta tecnología es capaz de simular a través de un robot conversaciones con una persona, su función será dar apoyo a la atención de los clientes contestando preguntas generales del negocio (horario, cobertura, entre otros) o guiando al cliente en el proceso de compra. Los chatbots aparecerán tanto

en la página web y el Facebook del negocio a través de una ventana emergente. Por otro lado, a mediano plazo se espera utilizar en la página web algoritmos de personalización que permitan adaptar las recomendaciones de los paquetes sugeridos a los clientes de acuerdo con el gusto de cada usuario.

- **Autoservicio:** para agilizar el proceso de compra de los clientes, se acude a la categoría de autoservicio en donde la organización se compromete a dar todas las herramientas y medios necesarios para que los clientes puedan realizar sus pedidos sin la necesidad de un contacto directo con el personal del negocio. En la página web y redes sociales se mantendrá información actualizada de la organización y además la página web contará con el complemento necesario para realizar la selección, compra y pago de los pedidos deseados.

- **Creación colectiva:** para crear un mayor valor a los servicios ofrecidos, se considera importante la colaboración del cliente durante el proceso productivo del modelo de negocio planteado. Esto se refiere a que los clientes pueden elegir dentro de los platillos ofrecidos los ingredientes que desean, así como eliminar ingredientes que no sean de su agrado. Además, al entregar los paquetes mínimamente procesados se incorpora al cliente en la creación de sus propios alimentos lo que les permite prepararlos a su gusto.

3.4.5. Fuentes de ingreso.

Conociendo cuales son los segmentos de mercado y la forma en cómo se va a ser llevar la propuesta de valor a estos, se debe pensar en las formas de cómo se obtendrán beneficios económicos con la puesta en marcha del servicio. Por ello, el presente bloque tiene como finalidad responder a cuáles serán las fuentes de ingreso previstas y las ganancias que se esperan obtener. Según el lienzo del modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2010) hay diferentes tipos de fuentes de ingreso. Estas son:

- Venta de activos.
- Cuota por uso.
- Publicidad.
- Suscripción.
- Préstamo o arrendamiento.
- Concesión de licencias.
- Comisiones sobre ventas.

Partiendo de la idea de negocio planteada y encajonándola a alguno de estos tipos de fuente de ingreso, puede pensarse que la principal y única fuente de ingreso a considerar son los ingresos por la venta de los productos. Sin embargo, tener una sola fuente de ingreso es depender totalmente de ella, por lo que si se llega a disminuir su venta el negocio se verá realmente afectado.

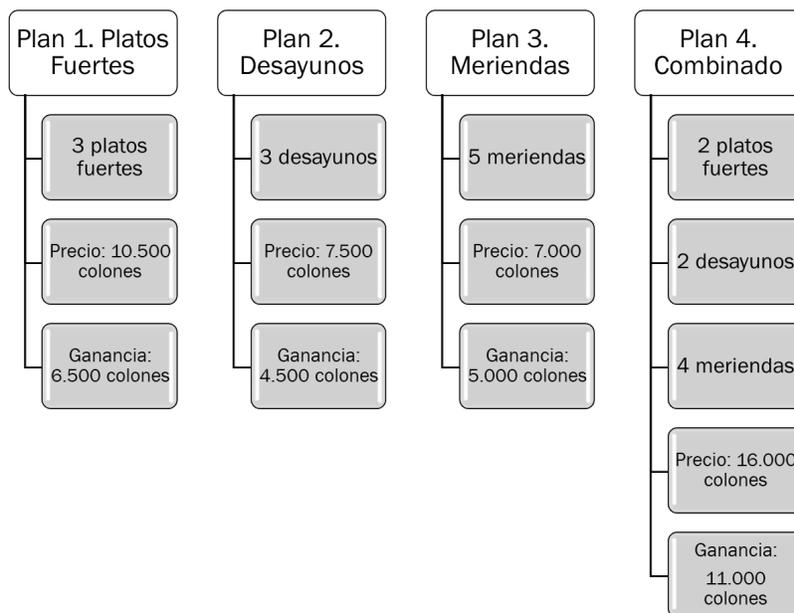
Es por ello que este módulo se vuelve sumamente importante a la hora de diseñar el negocio, ya que se puede diversificar en las formas de generar ingresos, aspecto que ayude a robustecer las finanzas del negocio. Antes de presentar los ingresos económicos esperados para los primeros años de operación, se exponen las distintas alternativas que pueden aportar a la tarea para el negocio en cuestión:

- **Venta de paquetes de productos:** como principal fuente de ingreso se considera la venta de los productos, los cuáles se venderán en paquetes compuestos por diversas opciones de platillos. Inicialmente, para realizar el análisis de la viabilidad financiera del proyecto se proponen cuatro paquetes categorizados en platos fuertes, desayunos, meriendas y uno combinado, tal y

como se muestran en la Figura 40, que además de las opciones, incluye el precio de venta y la ganancia bruta por paquete. Los precios de venta de estos se definen partiendo de análisis realizado en el capítulo anterior, en la sección 2.2.5. “Definición del precio de venta”, y la ganancia bruta se obtiene restando el costo de la materia prima por platillo (Apéndice 11) menos el precio de venta del plan elegido. Es importante destacar que para dicho análisis se considera un porcentaje de rendimiento del 75% de los alimentos (Apéndice 12), ya que raramente sucede que la cantidad de alimento comprada, y la porción comestible del mismo alimento sean iguales, esto debido a que en el proceso de alisto de los mismos puede haber desperdicios, mermas o recortes.

- **Guías:** aprovechando que el servicio a ofrecer se apalanca en el comercio electrónico, se incluye como una alternativa el vender guías, bajo al concepto de e-book, que contengan la información necesaria para realizar paso a paso productos alimenticios de diversa índole (fechas especiales, comida cotidiana, dietas especiales, entre otras) y productos de cuidado personal. Hay que recordar que inicialmente el negocio se enfoca en la venta de productos alimenticios, sin embargo, una opción de ir marcando y ganando terreno en esta industria es iniciar con guías para elaborar en el hogar productos de cuidado personal. Tomando en consideración que estas son guías no impresas, el costo de producción es bajo, por lo que una guía con un contenido de 10 productos puede venderse en unos 5,000 colones.

Figura 40. Planes de platillos



- **Eventos especiales:** hoy en día el mercado es sumamente cambiante y los consumidores muy exigentes. Ante tal situación, no solo las empresas son las que tienen que innovar, sino también las personas en sus actividades cotidianas, de recreación y hasta en actividades sociales.

Es por esto que se puede crear una línea de servicio que atienda actividades especiales de los clientes bajo el mismo concepto de la empresa de “preparar por usted mismo”. Por ejemplo, para

actividades sociales privadas la empresa puede definir un menú en el que se ofrezca a los invitados diversas opciones para que ellos mismos se preparen los alimentos. Una gran idea para convertir un evento normal, en una actividad diferenciada o innovadora de cara a los invitados.

- **Publicidad de otras marcas:** ante la competencia que hay entre empresas proveedoras de servicios de este tipo, además de obtener descuentos especiales, se puede sacar provecho cobrando por publicitar productos específicos por medio de las redes sociales o página web.

- **Suscripciones:** con el fin de agilizar el proceso de compra y contribuir a que sea un servicio de conveniencia, está disponible la opción de adquirir suscripciones mensuales, con el fin de no tener que estar semana tras semana realizando los pedidos. Es una manera de ofrecer comodidad, simplicidad, ahorro de dinero y tiempo al usuario.

Si bien esta no se considera una fuente de ingreso adicional a la ofrecida por la venta de los paquetes, si es una manera distinta de cómo hacer la venta, aspecto que puede generar ingresos sostenidas durante mayor tiempo.

Respecto a los ingresos devengados de las distintas fuentes de ingreso definidas, cabe destacar que solo se tomarán en consideración los ingresos por las ventas de los planes definidos en la Figura 40, ya que las otras fuentes no son una opción tan factible al inicio de las operaciones, por lo que estas serán consideradas como futuras fuentes de ingreso cuando ya la empresa tenga más trayectoria en el mercado y se pueda diversificar en este tema.

Por temas de practicidad y de un desconocimiento de cuál será la distribución de venta de cada uno de los planes definidos, se procede a realizar el cálculo de un “Plan Promedio” (ver Figura 41) con el fin de usar este para el cálculo de la ganancia bruta por plan vendido.

Figura 41. Plan promedio

El “Plan Promedio” consta de:
Cantidad: 4 platillos
Precio de venta: 10.250 colones
Ganancia bruta: 6.125 colones

El siguiente componente por considerar para obtener el estimado de los ingresos por venta mensuales es definir la demanda. Recordando que, según el análisis realizado, la empresa Pimiento Rosa posee una demanda semanal de aproximadamente 330 platillos, por lo que para el caso de la empresa Simple y Fresco, considerando que el servicio propuesto ofrece más áreas de cobertura, entregas más flexibles, servicio más dinámico y un precio más económico, se estima que la demanda semanal se duplica a 660 platillos, es decir, bajo el supuesto que el plan promedio a comprar consta de cuatro platillos (Figura 41) se estarían vendiendo alrededor de 165 planes semanales. Extrapolando el valor a un monto económico, quiere decir que con la venta de 165 planes semanalmente, en el que se estima que la ganancia bruta es de 6,125 colones por plan, los ingresos mensuales brutos por las ventas de estos serían de aproximadamente cuatro millones de colones.

Estos datos aquí calculados serán el insumo de la línea “Utilidad bruta” del flujo de caja descontado a realizar en el próximo capítulo, con el fin de validar la viabilidad financiera del proyecto.

3.4.6. Asociaciones clave.

Con el propósito de optimizar el modelo de negocio planteado, se define una red de proveedores y socios, la cual se clasifica en red de proveedores y de contactos (mercadeo). Su descripción se presenta a continuación:

Proveedores

- **Red de Productores Agroecológicos:** colectivo que agrupa a más de 15 eco-agricultores de diversas partes del país, los cuales están comprometidos en producir alimentos donde no se usen agro venenos, se haga un uso racional del agua, se proteja el suelo y la biodiversidad (Picado, 2017). Los productores de esta Red se encuentran certificados, lo que garantiza a los consumidores que en su sistema de producción (la finca, el suelo, la cosecha y el transporte) se cumple con lo estipulado en la Ley Nacional de Agricultura Orgánica (Picado, 2017). Debido a que se considera a los productores orgánicos como el principal aliado del modelo de negocio planteado, se procedió a contactar a un miembro de la Red, el Ing. Allan Chavarría Chang, agrónomo, investigador-extensionista del Programa de Desarrollo Gerencial de la Dirección de Extensión Universitaria de la Universidad Estatal a Distancia (UNED), vicepresidente del Movimiento de Agricultura Orgánica Costarricense (MAOCO), productor de la Finca Sabellico, asesor Agroecológico y presidente de la Red de Agricultura Orgánica para América Latina y Japón (MAOCO, s.f). Al tener una reunión con él, se le presentó la idea de negocio Simple y Fresco, donde se le explicó el interés por utilizar en su mayoría productos orgánicos. El ingeniero mostró gran interés en el modelo de negocio y dio el visto bueno para crear una alianza entre la Red y el modelo de negocio planteado (Anexo 12).

- **Grass Fed:** tienda ubicada en Santa Ana, fundada por Luis Mariano Alfaro y Diego Trejos, cuyo objetivo principal es brindar a las personas carnes de pastoreo, lo que se traduce a carnes sin antibióticos, sin hormonas y no tenderizada (libre de químicos, sales y sulfatos) (Chaves, 2016). Los animales criados por esta empresa caminan libremente por las fincas lo que los hace vivir en un ambiente de menor estrés, son alimentados con pasto, la carne es baja en grasas totales, grasas saturadas, colesterol y calorías. Además, contienen más vitamina E, betacaroteno, vitamina C y otros promotores de salud que las hacen más saludables que las carnes provenientes de animales criados en granjas y alimentados con granos (Chaves, 2016). Esta organización ofrece diferentes tipos de carne como lo son la carne de res, carne de cordero, carne de cerdo, pollo de pastoreo y huevos de pastoreo.

- **Proveedores de empaques:** para elaborar los paquetes de comidas, es necesario que el negocio cuente con un proveedor de productos de empaque. Como se ha mencionado anteriormente, estos deben de ser provenientes de materiales amigables con el ambiente con el fin de que vayan acorde a la idea de negocio.

- **Otros productos y servicios:** tener algún tipo de alianza con proveedores para las herramientas de producción, sería de gran valor para las finanzas de la empresa ya que por la compra en volumen o la frecuencia de compra pueden obtenerse descuentos significativos.

Red de Contactos

- **Nutricionistas:** al ser el modelo de negocio planteado direccionado a incentivar a las personas a alimentarse de forma saludable, se considera que contar con una red de nutricionistas aliados es una estrategia que permitirá captar clientes que cumplan con las características del mercado meta. El fin principal de esta alianza es que los nutricionistas recomienden a sus clientes Simple y Fresco como una alternativa para la elaboración de sus alimentos, ya que se crearán los paquetes de comida acorde a las necesidades del cliente y, además se ofrecerán descuentos y paquetes especiales a los clientes que sean remitidos por los nutricionistas aliados.

- **Gimnasios:** al ser los centros de acondicionamiento físico un lugar adonde las personas se acercan para mejorar su aspecto y su salud física, se considera beneficioso contar con una cadena de gimnasios aliados, los cuales permitan colocar publicidad respecto al modelo de negocio con el propósito de dar a conocer la empresa, ofrecer descuentos a los clientes que provengan de estos centros de acondicionamiento físico y atraer a más clientes.

- **Influenciadores:** actualmente las redes sociales han tomado fuerza en la venta de productos y servicios, por esta razón contar con influenciadores digitales que en sus redes sociales abarquen temas relacionados a deportes, salud o alimentación saludable, puede ser una herramienta de difusión de gran valor. Enviar muestras gratis al influenciador, que este pruebe el producto y de sus opiniones de este, es un método muy utilizado para que las personas conozcan nuevos productos, ya que sus seguidores escuchan y valoran las recomendaciones de los influenciadores, lo que genera promoción a la marca y una buena primera impresión con los posibles clientes.

3.4.7. Recursos clave.

Con el fin de conocer los recursos clave requeridos para el funcionamiento del modelo de negocio planteado, se elabora la Tabla 27, donde se clasifican los recursos claves según tres de las categorías (físicos, intelectuales o humanos) propuestas por Osterwalder y Pigneur (2011) en su libro *Generación de modelos de negocios*. Además, se considera pertinente agregar una categoría llamada recursos digitales debido al tipo de negocio que se desea desarrollar.

Tabla 27. Recursos claves

Categoría recurso clave	Recurso clave
-------------------------	---------------

Físicos

Instalaciones: es necesario contar con un local donde se desarrolle el proceso productivo y el cual también funcione como medio de entrega de pedidos.

Flotilla de entrega: aunque el transporte de los pedidos es un servicio subcontratado, su importancia para la organización es alta ya que agrega valor al modelo de negocio.

Herramientas de producción: utensilios de cocina, refrigeradoras, congeladores, entre otros, son herramientas necesarias para la puesta en marcha del negocio.

Materia prima: este se vuelve un tema bastante crítico ya que, en caso de escasez de productos orgánicos, esto incide directamente en uno de los aspectos diferenciadores del negocio.

Intelectuales

Marca: poseer un nombre de marca que caracterice al negocio y refleje su esencia es primordial para un buen posicionamiento en el mercado.

Bases de datos de clientes: dado a que el servicio a ofrecer está enfocado en darle al cliente lo que necesita (customer centric) es importante crear bases de datos con la información de compra de los clientes (frecuencia de compra, preferencias de productos, entre otros) la cual permita conocer a los clientes y poder brindar un servicio de venta proactivo.

Humanos

Colaboradores: como se ha mencionado anteriormente, las empresas similares cuentan con un recurso humano técnico enfocado en áreas de nutrición, salud y tecnología de alimentos. De allí se encontró que existe una deficiencia en la gestión de las organizaciones debido a la falta de colaboradores capacitados en la administración de negocios, es por ello que el recurso humano con el conocimiento en la gestión de proyectos es de vital importancia para darle al negocio un elemento diferenciador y una ventaja competitiva con respecto a la competencia.

Tabla 27. Recursos claves (continuación)

Categoría recurso clave	Recurso clave
-------------------------	---------------

Digitales

Plataformas tecnológicas: la página web y la aplicación móvil, son de gran relevancia para el modelo negocio debido a que es el medio por el cual se realizará la venta de los productos a ofrecer y por lo tanto es la fuente principal de ingresos de la organización.

Redes sociales: el segundo recurso digital son las diferentes redes sociales para utilizar por la empresa, ya que estas serán el medio de comunicación y difusión entre la empresa y el cliente.

3.4.8. Actividades clave.

Para que el modelo de negocio funcione adecuadamente, se definen una serie de acciones a desarrollar las cuales se explican a continuación:

- **Mantenimiento de plataformas**

Debido a que la página web y la aplicación móvil serán los medios de venta de los productos a desarrollar, su buen funcionamiento es primordial para que el negocio genere ingresos. Realizar revisiones periódicas de su correcto funcionamiento, detectar y bloquear posibles ataques de seguridad, encontrar y eliminar cuellos de botella que ralenticen su funcionamiento, corregir errores y problemas de seguridad, y realizar ajustes que permitan incrementar el rendimiento y la velocidad de las plataformas, son tareas necesarias que se deben de llevar a cabo para desarrollar un negocio exitoso a través del comercio electrónico (Karakana Factoría, 2012).

- **Escuchar la voz del cliente**

Como se ha mencionado anteriormente, uno de los principales hallazgos encontrados en la etapa de diagnóstico, es que las empresas similares poseen una falencia en la atención de los clientes, principalmente al momento de atender errores en los pedidos y quejas. Es por ello por lo que, para el modelo de negocio planteado, es primordial conocer las necesidades, expectativas y percepciones de los clientes con relación a los productos y servicios ofrecidos.

Con el fin de cumplir con los requerimientos y maximizar el valor para los clientes, se va a contar con diferentes medios (llamada telefónica, correo electrónico, redes sociales) que permitirán al cliente contactarse con la organización de manera eficiente. Además, se va a contar con un protocolo de atención el cual guiará a los colaboradores en el modo de atender de forma pronta y oportuna las consultas, recomendaciones y quejas de los clientes.

- **Estrategias de mercadeo**

Seguidamente se explican las dos estrategias principales que se van a utilizar para incorporar el modelo de negocio al mercado:

- Como se ha mencionado anteriormente, Simple y Fresco cuenta con dos líneas de productos, la de alimentos y la de cuidado personal. Sin embargo, según las investigaciones que se han realizado es importante priorizar en la cartera de productos aquellos que se consideran con mayor potencial y posibilidad de generar mayor

rentabilidad. Es por ello que, para el inicio de las operaciones de la empresa se decide elegir a la línea de alientos, con el fin de centrar los esfuerzos en estos productos, darse a conocer en el mercado y lograr un buen posicionamiento.

- Para captar clientes potenciales y que las personas prueben el servicio a ofrecer, se contará con una promoción en donde se les dará a los nuevos clientes el servicio de entrega de paquetes de forma gratuita la primera vez que realicen una compra.

- **Investigación, desarrollo e innovación**

Se toma como una actividad clave para la organización contar con un departamento de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) desde el inicio de las operaciones, el cual trabaje continuamente en las siguientes actividades:

- Desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Mejora en la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

Todo esto con el propósito de mantener un buen posicionamiento y adaptarse a los cambios y las necesidades del mercado.

- **Programas de lealtad**

Con el fin de atraer a clientes nuevos y retener a los existentes, se toma en consideración la creación de programas de lealtad, los cuales se explican a continuación:

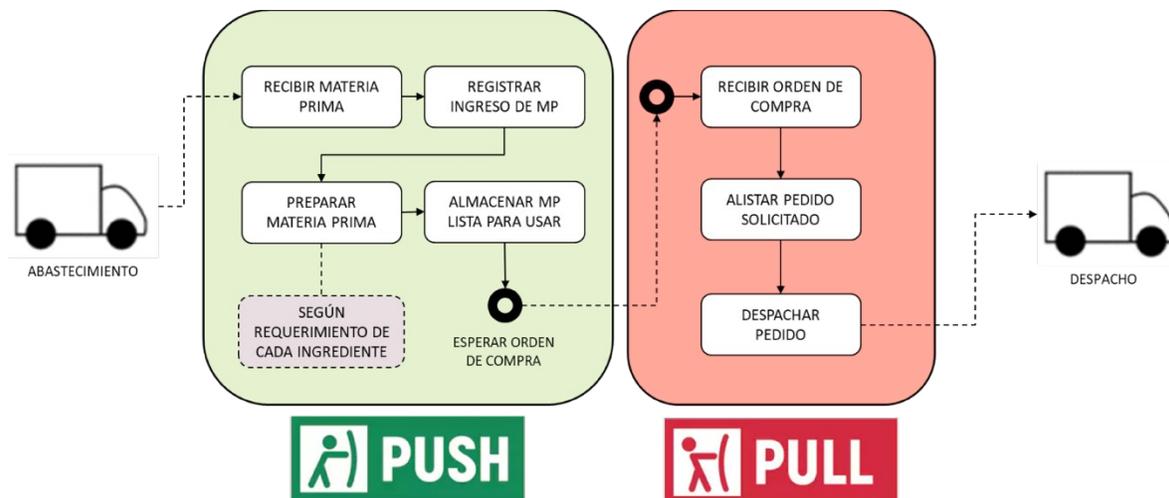
- **Referir un amigo:** cuando un cliente recomiende a algún amigo los productos de Simple y Fresco, ambos pueden recibir descuentos en su próxima compra tanto en él envió como en los paquetes
- **Cliente frecuente:** los programas de cliente frecuente permiten que los clientes acumulen puntos en cada una de sus compras, los cuales podrán canjear por otros productos.

- **Proceso productivo**

Las actividades requeridas para elaborar los productos y servicios a ofrecer en Simple y Fresco se consideran primordiales para el funcionamiento y puesta en marcha del modelo de negocio planteado, ya que su mala planificación puede significar el fracaso de la organización.

A continuación, en la Figura 42 se muestra de manera resumida el proceso de abastecimiento, producción y distribución de los productos a ofrecer. El enfoque de gestión de operaciones a usar es push y pull, en donde se empujará el alisto de los ingredientes para que estos estén listos para su uso (push) basando la producción en pronósticos elaborados por la empresa, y seguidamente cuando se reciba el pedido de cada cliente se procede a elaborar el paquete con las especificaciones del cliente (pull), lo cual permite flexibilidad y personalización en cada uno de los paquetes.

Figura 42. Proceso de producción



Seguidamente, se detalla cada una de las actividades que forman parte del proceso productivo:

- **Recibir materia prima:** la materia prima es recibida en el centro de operaciones, donde serán entregadas por cada uno de los diferentes proveedores con los que cuenta la organización.
- **Registro e ingreso de materia prima:** la materia prima se agrupa por categorías (frutas, verduras, carnes, quesos, entre otros), se registra y se almacena según sus especificaciones con el propósito de evitar la contaminación cruzada.
- **Preparar materia prima:** seguidamente se inicia el proceso de lavar, cortar y preparar cada ingrediente según las especificaciones definidas. Este proceso se realizará por categorías, para mantener el saneamiento en los ingredientes.
- **Almacenar materia prima lista para usar:** al estar ya la materia prima mínimamente procesada, se separa en un almacenamiento temporal de materia prima lista para ser utilizada.
- **Recibir orden de compra:** se recibe la orden de compra del cliente a través de la página web o la aplicación móvil, donde se lee y se revisa las especificaciones y restricciones establecidas por el cliente.
- **Alistar pedido solicitado:** se procede a alistar el paquete con las cantidades justas para cada platillo y se pasa a un almacenamiento temporal donde se encontrarán los paquetes listos para despachar.
- **Despachar pedido:** en esta actividad, se planifica la entrega a través de la aplicación Glovo, donde se registra la fecha y hora de entrega. Cuando llega el colaborador de Glovo a la empresa, se le entrega el paquete y a este se le da seguimiento y control hasta su entrega en la dirección definida por el cliente.

Es importante mencionar que el proceso productivo de Simple y Fresco se caracteriza por ser un proceso colaborativo, en donde la organización entrega los paquetes a sus clientes con los productos mínimamente procesados (lavados, cortados y en cantidades justas) y el cliente se encarga de finalizar el proceso de producción con la preparación, mezcla o cocción de los alimentos para ser ingeridos. En la Figura 43, se ejemplifica la forma de entrega de los paquetes, donde se observa que

estos van previamente listos para su elaboración y el cliente se encarga de los detalles finales para su consumo.

Figura 43. Proceso de producción colaborativo



3.4.9. Estructura de costes.

En este último módulo, se describen los costos en los que se incurren para poder explotar el negocio. Una vez determinadas las actividades clave, los recursos clave, y las alianzas clave, se deben calcular los costos asociados.

Para el presente caso, los costes se dividen según la categoría si son costes fijos o variables. A modo resumen, es importante recordar que los costes fijos son aquellos que permanecen constantes e independientes de las variaciones de la producción para un periodo de tiempo conocido; por ejemplo, alquiler del local, sueldo de los colaboradores, seguros, entre otros. Por su parte, costes variables son aquellos que varían directamente en función de las unidades de producción (Advenio Strategy & Business Design, 2016).

A continuación, en la Figura 44 se resumen los principales costes identificados y su respectivo valor, donde se estima que los costos mensuales considerando ambos tipos ronda los tres millones de colones. Es importante recordar que este es un estimado mucho más exacto que el realizado en el capítulo anterior donde se calculó la prefactibilidad económica del proyecto, ya que se están tomando los costes según como se diseña el servicio para su puesta en marcha y primeros años de operación.

Figura 44. Costes fijos y variables

Fijos	Variables
Salario de Empleados – 4.5 millones colones	Materia Prima – 98 mil colones
Legales – 550 mil colones	Luz y Agua – 250 mil colones
Alquiler*	Mercadeo - \$300
Mantenimiento Web - \$150	Impuestos – 75 mil colones

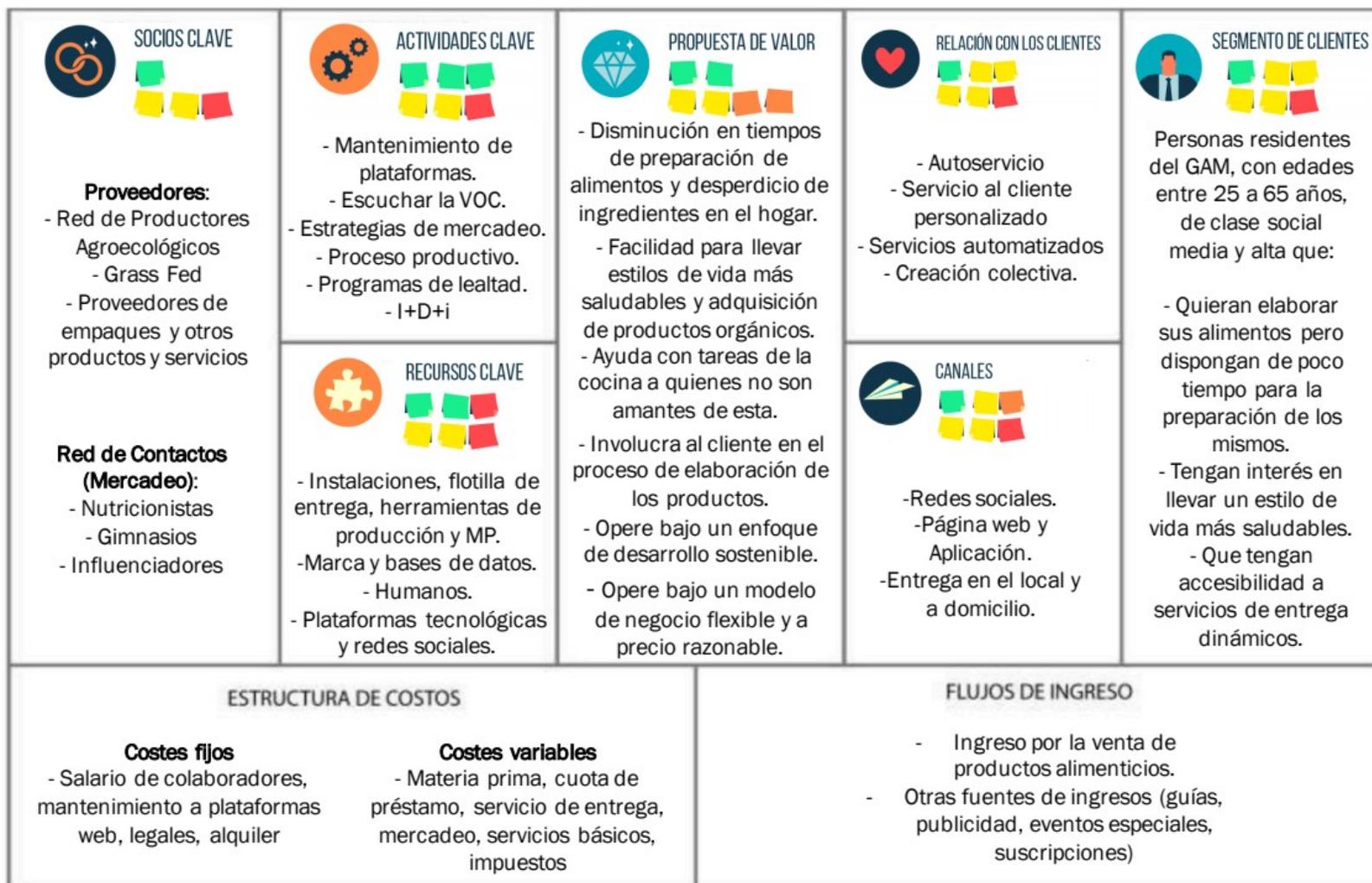
Algunas aclaraciones referentes a estos montos son:

- El alquiler del local no se toma en consideración para este análisis, ya que, según la legislación correspondiente, a las PYMES que estén iniciando sus operaciones, se les permite operar en zonas residenciales siempre y cuando se acople un espacio determinado, por lo que se toma este beneficio y se iniciara en un espacio disponible en el hogar de uno de los fundadores de la empresa.
 - A pesar de que el costo de materia prima es un coste variable que depende de la venta de los productos, este rubro se considera y menciona, pero no se cuantifica en este módulo, ya que, en el módulo de flujos de ingreso, se calcula el ingreso bruto, es decir el ingreso una vez rebajado el costo de materia prima.
 - La cantidad de colaboradores es de cinco personas inicialmente, los cuales se dividen en dos ingenieros industriales que se desempeñarán como gerentes y tendrán a cargo las tareas de planeación de los procesos logísticos, procesos de producción y los procesos administrativos de la empresa; y un asistente en cocina quien se encargará de alistar los paquetes.
 - La inversión inicial ronda los cinco millones de colones (Apéndice 13) y el financiamiento de este se hará por medio de un financiamiento colectivo y fondos propios de los fundadores. Es decir, no se incurrirá en pago de intereses por concepto de préstamos bancarios.
 - El mantenimiento de las plataformas web será un servicio tercerizado a cargo de la empresa Tríptico.
- Para el mercadeo de la empresa se destinan \$300 mensuales utilizados para publicidad en redes sociales y costo asociado a los programas de lealtad.

3.4.10. Lienzo del modelo de negocio.

A modo conclusión, en la Figura 45 se presenta el lienzo del modelo de negocio con el resumen de cada uno de los módulos anteriormente expuestos.

Figura 45. Lienzo del modelo de negocio



3.5. Conclusiones del diseño

A manera de conclusión del capítulo, se procede a realizar un análisis comparativo de lo que ofrece el modelo de negocio diseñado, llamado Simple y Fresco, versus los requerimientos del mercado meta y se evalúa además la situación de la empresa contra la competencia.

Para este análisis se utiliza como herramienta la función de despliegue de la calidad, más comúnmente llamada la Casa de la Calidad. Esta es una popular herramienta de apoyo que además de servir para el diseño de productos y servicios funciona para hacer un análisis de la situación actual de la empresa, que en este caso sería evaluar la propuesta de valor diseñada. El proceso de elaboración de esta se logra por medio de áreas interdisciplinarias de la empresa que traducen los requerimientos del cliente en acciones de la organización.

Parte de los principales objetivos al utilizar esta herramienta es relacionar los requerimientos de los clientes RC (el “qué” espera el cliente) con las características técnicas CT (el “cómo” voy a satisfacerlo), asignación de áreas de mejora y comparación con la competencia para no quedarse rezagados, es decir también funciona como un benchmark (Geo Tutoriales, 2015).

Los resultados de la aplicación de la herramienta pueden observarse en la Figura 46. A continuación, se resumen los principales hallazgos que se obtienen de esta:

- Ocho de las 10 características técnicas de la empresa tienen una fuerte relación positiva respecto a los requerimientos de los clientes, donde la reducción en tiempos de cocción y que sea un proceso de producción colaborativo entre la empresa y los clientes son las dos características con una relación moderada respecto a las necesidades planteadas.
- De la comparación entre la empresa y la competencia se concluye que una de las principales tareas que tiene Simple y Fresco es el saber vender de manera eficaz su propuesta de valor, ya que en el requerimiento de ser un producto de conveniencia se queda rezagado un punto por debajo del resto de la competencia. Esto debido a que los productos de la empresa Simple y Fresco requieren que sean terminados por el consumidor, mientras que la competencia los entrega listos para su consumo.
- La característica técnica de entregas diarias en horarios flexibles es la que mayor peso obtiene, debido a que esta tiene relación fuertemente positiva con cuatro requerimientos del cliente, los cuales son: tener a disposición productos frescos, productos de fácil adquisición, servicio amigable con el usuario y la conveniencia del producto. El usar la plataforma Glovo Business hace que este requerimiento sea posible de satisfacer desde el inicio de las operaciones.

Adicional a lo mostrado anteriormente, al finalizar la fase de diseño se generan una serie de conclusiones respecto a los puntos desarrollados en el mismo, tal como se muestran a continuación:

- Según estudios realizados por el Procomer, solo el 6% de las PYMES en Costa Rica sobreviven a los primeros 10 años de operaciones, siendo la ausencia de un marco estratégico la principal razón de dicha tasa de mortalidad. Es por ello, que se identifica la importancia del diseño de un marco filosófico y un plan estratégico, ya que además de determinar la razón de ser de la empresa y lo que pretende alcanzar en un plazo de cinco años, también marca la pauta sobre cómo se debe trabajar para no perder el norte de la organización.

- Si bien el macroproceso de producción se constituye por siete procesos bien definidos, el proceso de alisto del pedido varía según el plan de comidas a realizar y a las preferencias de cada cliente, por lo tanto, es importante diseñar un procedimiento que sea utilizado de guía por los operarios para evitar errores al prepararlo y así contribuir a operar bajo un enfoque de seis sigma.
- Respecto al medio de distribución de los paquetes, se determinó hacer las entregas por medio de Glovo (sistema subcontratado a pagar por cada viaje cuyo costo de envío ronda los mil colones). Para los primeros años de operación, donde la demanda estimada es de aproximadamente 720 entregas mensuales, se considera una alternativa económicamente viable, ya que mientras no se alcance un total de ventas que supere las 900 entregas mensuales, es mejor contar con este sistema que contar con flotilla propia o flotilla subcontratada tiempo completo. Una vez alcanzado este nivel de ventas, puede considerarse en variar el sistema de distribución, ya que podría contarse con un motorizado tiempo completo con salario fijo, donde se podría diluir el costo asociado al aumentar las ventas.
- En cuanto al tratamiento de los residuos, se determina utilizar un sistema de separación de los mismos en dos tipos; residuos compostables y residuos reutilizables. Para el caso de los compostables, contar con un sistema de composteras y producir abono orgánico; mientras que para el caso de los reutilizables buscarles un segundo uso dentro del proceso productivo (realización de subproductos), o bien, comercializarlo con otros negocios, esto con el fin de crear un sistema de producción lo más cerrado posible.
- Se logra concretar una alianza entre uno de los principales proveedores del negocio (Red de Productores Agroecológicos), lo que genera desde un inicio una ventaja competitiva sobre el resto de las empresas, ya que además de tener un carácter diferenciador en la materia prima a utilizar (origen orgánico), también se logra tener abastecimiento constante y con precios diferenciados.
- Se logra diseñar un modelo de negocio con una inversión inicial de \$8,000 aproximadamente la cual se considera un monto bajo respecto a un modelo de negocio que requiera cocinar los productos, ya que el equipo requerido no es tan especializado en comparación al equipo necesario si se cocinan los alimentos. Para el negocio diseñado, si se necesitara de equipo para la cocción de los alimentos, la inversión subiría en al menos \$5.000 correspondiente a la compra de cocinas, microondas, tostadoras, hornos, planchas, etc, lo que provocaría un aumento en: la inversión inicial (al menos un 60% más respecto a lo diseñado), los costos de producción debido a la electricidad requerida, y se tendría además que iniciar operaciones en un local con mayor tamaño debido al equipo, lo que también aumenta los costos de producción.
- Finalmente, se puede confirmar que el 100% de oportunidades identificadas en el capítulo anterior fueron insumo para desarrollar el diseño del modelo de negocio, generando una fuerte relación entre lo diagnosticado y lo diseñado.

Por último, a manera de conclusión adicional se realiza un análisis FODA de la empresa (en el capítulo anterior se utilizó esta herramienta para dicho análisis sobre la competencia), con el fin de conocer cuáles son las principales fortalezas y debilidades que tiene la empresa diseñada, y las oportunidades, y amenazas que enfrentará. Los resultados a continuación:

- **Fortalezas:** Plan estratégico bien definido, personal capacitado para gestionar el negocio, modelo de negocio con características innovadoras tanto en el servicio como en el producto, pionero en servicio de este tipo en el país, estructura de costes bien definida, método de producción eficiente y efectivo, alianzas estratégicas con proveedores para asegurarse abastecimiento de materia prima

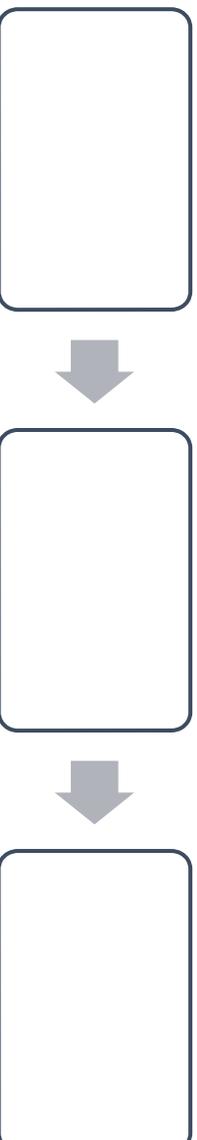
a precios preferenciales, variedad de platillos y contratación de servicio de entrega a bajo costo y flexible.

- **Debilidades:** servicio fácil de copiar, ser una empresa nueva sin trayectoria en el mercado e inicialmente no se cubre el 100% del GAM.
- **Oportunidades:** explorar nuevos nichos de mercado para acaparar un porcentaje mayor del mercado meta definido, diversificar canales de venta y distribución que puedan acaparar y atraer más mercado, y otra de las oportunidades es que, según información recabada de una entrevista con la gerente de Hooligans en Escazú, hay una reducción en la demanda de clientes que hacen uso de restaurantes, lo que podría ser una oportunidad atraer este mercado a este tipo de servicio.
- **Amenazas:** nuevos impuestos/legislaciones en la industria, fluctuaciones en el tipo de cambio que puedan impactar los costos de la empresa, desastres naturales que afecten los proveedores, incremento de competidores en el mercado y cambios en los hábitos de consumo del mercado meta que pueda hacerlos perder el interés por consumir un servicio de este tipo.

Capítulo IV. Validación

El presente capítulo contiene la información referente al proceso de validación del modelo de negocio diseñado. En este se exponen tres temas principales, donde se desarrollan los indicadores de éxito definidos en el primer capítulo del documento (Propuesta del proyecto). Estos temas se presentan en la Figura 47.

Figura 47. Metodología etapa de validación



Como parte del punto “Aceptación del servicio y productos por parte del mercado potencial” se realiza un plan piloto, donde se elige un grupo de personas perteneciente al mercado meta de la empresa y se le presta un prototipo del servicio para obtener retroalimentación de este y analizar si hace falta algún ajuste para su puesta en marcha oficial. Además, como otro de los temas a tratar en este punto se realiza la tarea de captar clientes para asegurar ventas fijas en los primeros meses de operación. Esta tarea consiste en la obtención de firmas de los contratos de preventiva del servicio con parte del mercado potencial, en el que se ofrezcan beneficios al cliente a cambio de que este compre al menos un plan de comidas semanalmente por un periodo definido. Como complemento, también se pone en práctica realizar un financiamiento colectivo para obtener fondos que ayuden a la puesta en marcha del mismo.

Por otra parte, para asegurar que se contemplen los aspectos mínimos para obtener un modelo de negocio exitoso, se recurre a la bibliografía, donde según Sapag y Sapag (2008). existen 10 áreas que deben contemplarse para asegurar el éxito del modelo de negocio. Estas áreas son los aspectos comerciales, técnicos, organizacionales, legales, ambientales, económicos, viales, sociales, éticos y emocionales.

Por último, para evaluar la viabilidad financiera del proyecto se realiza un análisis de flujo de caja proyectado, donde se calculan y analizan los indicadores VAN, ROI y TIR del proyecto para conocer la rentabilidad del negocio.

Cabe destacar que para este capítulo las principales herramientas utilizadas son el flujo de caja descontado, indicadores financieros (VAN, ROI y TIR), grupos focales, metodología de Design Thinking para la puesta en marcha del plan piloto y encuestas de satisfacción.

4.1. Aceptación del servicio y productos por parte del mercado potencial

Como parte de la validación del proyecto y en respuesta al indicador “Aceptación del servicio y productos por parte del mercado potencial”, se procede a realizar tres tareas que ayuden a cuantificar la aceptación que tiene el proyecto una vez estructurado, definido y presentado a una muestra del mercado meta. Estas tareas son:

- Realizar un plan piloto con nueve personas que forman parte del mercado potencial. En esta tarea se prueba tanto el prototipo de los productos como el del servicio. Esta actividad además de fungir como herramienta para cuantificar la aceptación del servicio también sirve como actividad clave para definir puntos de mejora y potenciales fallas de este, con el fin de proponer mejoras al proceso.
- Crear contratos de preventa del servicio, donde se crea un acuerdo entre el vendedor y el comprador que consiste en que el cliente haga uso del servicio al menos una vez a la semana por un periodo definido, a cambio de que el vendedor le asegure condiciones preferenciales indicadas en el contrato, referentes a precios, flexibilidad del servicio y entrega de los productos y condiciones que no se pueden variar mientras tenga vigencia el contrato. Se intenta obtener la firma de al menos un 25% de los clientes necesarios para lograr el punto de equilibrio a nivel económico, es decir de al menos 35 personas que firmen el contrato para asegurar por al menos 6 meses una quinta parte de las ventas requeridas para no tener pérdidas.
- Además, se crea una actividad similar a un Crowdfunding o Financiación Colectiva, la cual consiste en una vez expuesto el servicio y sus productos, consultar a clientes potenciales el interés sobre el mismo y si estaría dispuesto a colaborar con un monto definido para que este se pueda poner en marcha; a cambio de esta ayuda económica se brindará el servicio de entrega de manera gratuita por un periodo de tiempo definido. Esta iniciativa además de permitir conocer el interés y aceptación que tiene el servicio, sirve también para recaudar fondos necesarios para la inversión inicial requerida. Se plantea como meta conseguir al menos una tercera parte de la inversión inicial, por lo que se requiere de aproximadamente 80 colaboraciones.

Establecidas las tareas de cómo se evalúa el indicador, es importante definir el peso que tendrá cada una de ellas, con el fin de ponderar los resultados de cada una y obtener un único resultado final.

El peso para cada una de estas se divide en partes iguales, es decir tienen un peso de 33.3%. Esto debido a que para las tres actividades se requiere de mucho trabajo, tiempo y dedicación de parte del equipo de trabajo, y además porque son formas distintas de evaluar un mismo indicador, por lo que se considera justo repartir el peso por igual.

4.1.1. Plan Piloto.

En distintas áreas de la ingeniería, el término plan o proyecto piloto, hace referencia a un esfuerzo temporal que se asume para poner en marcha y probar la viabilidad de una solución que solvente una necesidad u oportunidad de mejora identificada dentro de un proceso.

Para el caso en cuestión, el plan piloto se desarrolla para validar el grado de aceptación que tiene el servicio diseñado y definir antes de su puesta en marcha en el mercado oportunidades de mejora dentro del mismo. La principal característica que tiene este tipo de herramienta es que son proyectos que tienen como finalidad probar el servicio de manera temporal, es decir son proyectos que tienen una fecha de inicio y una fecha final ya establecida.

A continuación, dicha actividad se divide en dos apartados; uno en el que se define cual es la metodología y alcance que tiene el plan, y otro en el que se exponen los resultados obtenidos de los participantes al probar el servicio y los productos asociados.

Planteamiento del plan piloto

El plan piloto por desarrollar consiste básicamente en prestar un servicio mínimo viable para analizar su grado de aceptación y oportunidades de mejora. Si bien puede confundirse con el término Startup o Empresa Emergente, cuya característica es desarrollar productos o servicios innovadores bajo la estructura de mínimos costes, este plan piloto viene a ser como un paso previo a esto, ya que se pondrá en operación únicamente por un lapso de dos semanas. Luego de realizar este y obtener la retroalimentación de los clientes, se pretende realizar los ajustes necesarios en las áreas identificadas y una vez hecho estos cambios pensar en operarlo como una empresa emergente.

Como ya se mencionó, la duración del plan piloto es de aproximadamente dos semanas, donde se acuerda con cada cliente hacer un envío con uno de los planes combinados, que como se definió incluyen: dos platos fuertes, dos desayunos y cuatro meriendas, y tienen un costo es de 16.000 colones por plan más 1.000 colones de envío.

Los participantes de este plan piloto son personas pertenecientes al mercado meta definido, es decir viven en las zonas con accesibilidad a servicios de entrega dinámicos y están dentro del rango de edad y nivel socioeconómico establecido. El total de participantes es de nueve personas, mostradas en la Tabla 28.

Tabla 28. Participantes Plan Piloto

ID	Nombre	Edad	Ocupación	Lugar de residencia	Lugar de trabajo
1	Javier Robles Cordero.	32	Químico Industrial.	Desamparados Alajuela.	de Colima de Tibás.
2	Katherine Hernández López.	33	Ingeniera Química.	Desamparados Alajuela.	de Zona Franca, Coyol de Alajuela.
3	Melissa Robles Cordero	30	Diseño Gráfico.	Lagunilla de Heredia.	Sábana Norte, San José.
4	Javier Umaña Cordero	33	Administrador de Empresas.	Lagunilla de Heredia.	Santa Ana, San José.
5	Roy Delgado Alpízar	35	Ingeniero Industrial.	San Sebastián.	Curridabat, San José.
6	Ingrid Espinoza Leal.	51	Administradora Pública.	Santa Ana, San José.	Sabanilla, San José.
8	Daniel Chavarría Espinoza.	28	Ingeniero Mecánico.	Santa Ana, San José.	Paseo Colón, San José.
9	Antonio Marín González.	45	Ingeniero Industrial.	San Antonio de Belén.	Sabanilla, San José.

Si bien se definió una gama más extensa de productos para cada una de las categorías, se procede a delimitar esta para el plan piloto. Los productos por los que pueden optar los participantes según la categoría se presentan en la Tabla 29.

Tabla 29. Menú del Plan Piloto

Desayunos	Meriendas	Platos Fuertes
Omelett	Batido	Plato tradicional
Tostadas	Frutas picadas	Bowl
Sándwich	Parfait	Ensalada
Burrito de desayuno	Rollos primavera de fruta	Rollos primavera
	Mix de semillas	
	Vegetales en trozos	

El plan piloto inicia contactando a los participantes por medio de WhatsApp, donde se les indica cual será la metodología por seguir. En el mensaje de bienvenida se comparte la dirección de la página web donde podrán hacer el pedido, fechas y horarios de entrega y métodos de pago. Una vez ingresen a la página, se muestra un mensaje de bienvenida y se solicitan los datos personales. Seguidamente se consulta sobre productos/ingredientes que no consuman o sean alérgicos para evitar adicionarlos dentro de los platillos. Luego se muestran las posibles opciones de productos que se pueden elegir en cada categoría. Se debe ingresar la dirección exacta de envío, la hora y día de entrega según los tiempos propuestos. Una vez realizado estos pasos, la orden queda registrada y solo queda esperar a que esta llegue al cliente según lo acordado.

Cabe destacar que el proceso por el cual los clientes harán su pedido será dirigido por medio de un asistente virtual (Chatbot) desarrollado con la aplicación LandBot (Apéndice 14), con el fin de poner a prueba cómo será el proceso de autoservicio que se definió en el capítulo anterior.

Una vez probado los productos, se procede a realizar una sesión de grupo focal para obtener retroalimentación y conocer la percepción y el grado de aceptación del servicio y sus productos por parte de los participantes.

Resultados del plan piloto

El grupo focal que se realizó como parte del plan piloto, se llevó a cabo el sábado 23 de marzo de 2019 en la sala de reuniones del Restaurante Búlali en Avenida Escazú. A la actividad acudieron ocho de

los nueve participantes del plan piloto, la metodología para llevarlo a cabo, la lista de asistencia, así como imágenes de la actividad se pueden consultar en el Apéndice 15.

Como se menciona en la metodología del grupo focal, una de las actividades realizadas fue una lluvia de ideas, donde se incentivó a los participantes a escribir palabras claves que consideraran caracterizan mejor a los productos y servicio ofrecidos. Los resultados de esta lluvia de ideas se presentan en la Figura 48.

Figura 48. Resultados Lluvia de ideas



Los principales aspectos positivos que sobresalieron de la lluvia de ideas fueron las palabras rico, saludable y fresco. Con respecto a la palabra rico mencionaron que las salsas, los aderezos y los adobos utilizados tenían muy buen sabor. Además, los platillos eran coloridos y llamativos, y no era necesario agregarles otros condimentos para que su sabor mejorara.

Por otro lado, con relación a la palabra saludable, se mencionó que los alimentos al ser poco procesados, naturales y orgánicos daban la sensación de ser sanos. Otro punto a favor es que los participantes se encontraron satisfechos con las diferentes opciones de platillos en el menú, ya que la opción era variada, balanceada, sustentable y adecuada para mantener una alimentación saludable. Además, se hizo énfasis en la frescura de los platillos, ya que comentaron que los alimentos consumidos mantenían su sabor y buen aspecto inclusive días después de haber recibido el paquete. En resumen, se logró plasmar la identidad de la empresa en los productos y el servicio ofrecido.

Otros temas hablados como resultado de la lluvia de ideas fue la practicidad y rapidez a la hora de elaborar los platillos y como los mismos simplificaron las tareas en la cocina ya que al estar cansados o con poco tiempo para preparar sus alimentos, el tener todo listo en la refrigeradora les permitió alimentarse adecuadamente, no realizar mucho desorden en la cocina y mantener el orden en la

refrigeradora ya que los paquetes eran fáciles de guardar. En la parte económica, se comentó que consideran que la relación precio-calidad es balanceada, debido a que, al recibir la cantidad de platillos por la suma cobrada, así como la calidad de los productos y tomando en cuenta que en su mayoría son orgánicos, hace que el servicio sea accesible y atractivo.

Por otro lado, comentaron que, al tener los ingredientes en las porciones necesarias, se disminuyó la cantidad de comida botada en la semana y consideran que con el precio cobrado se rompe el paradigma de que la alimentación orgánica es costosa. Para cerrar con los aspectos positivos, los participantes comentaron que sintieron originales las opciones del menú, que los empaques utilizados fueron atractivos, en especial los envases de vidrio debido a que dan valor agregado al producto y lo hace más atractivo y amigable con el ambiente. Con respecto al transporte, todos estuvieron satisfechos con el servicio y las horas de entrega.

Por último, se preguntó a los participantes que oportunidades de mejora encontraron a los productos y servicio ofrecido. Los comentarios de estos se muestran a continuación:

- El asistente virtual no permitía devolverse a hacer cambios en el pedido, se debía de empezar de nuevo, por lo que se considera necesario simplificar la forma de hacer los pedidos.
- Es importante contar con una plataforma de comercio electrónico que permita hacer los pagos desde la página web y no por medio de transferencia bancaria, ya que muchas personas desconfían de ese método.
- Se considera como una opción atractiva que la empresa cuente con una aplicación móvil que permita ver toda la información de los productos y realizar los pedidos por medio de ella.
- A pesar de no hacer uso de empaques de plástico, se mencionó que el uso de papel encerado fue excesivo en algunos platillos por ello ven una oportunidad de mejora en este aspecto.
- Es importante dar instrucciones de como consumir el producto. Por ejemplo: para el caso de los rollos primavera si estos se consumen inmediatamente después de ser sacados de la refrigeradora, la hoja de arroz tendrá una textura dura, por lo que se recomienda que antes de consumirla se debe de sacar los rollos de la refrigeradora para que estén a temperatura ambiente y así la hoja vuelva a su textura suave.
- Para dar mayor valor agregado a los productos, consideran importante dar información con respecto a las calorías de los platillos, el contenido nutricional, así como por ejemplo que se utiliza el recurso de una nutricionista para definir las porciones de los platillos y que los planes están elaborados para una dieta de 1,800 calorías aproximadamente.
- Sugerir el tiempo adecuado de consumo de los alimentos para evitar que los mismo se desperdicien.

Adicionalmente a lo que se conversó durante el grupo focal, se envió un formulario a los participantes del plan piloto, en el cual se les solicitó una calificación de forma anónima con respecto a algunos aspectos del modelo de negocio ofrecidos (Apéndice 16).

Al analizar los resultados del grupo focal se puede concluir que el plan piloto fue un éxito, debido a que los participantes se encontraron satisfechos con los productos y servicio ofrecidos y la calificación otorgada al mismo fue de un 86%. Además, al analizar las oportunidades de mejora expuestas por los participantes, se encuentra que en su mayoría estos aspectos si están siendo tomados en cuenta al

momento de la puesta en marcha del modelo de negocio, pero que sin embargo para el plan piloto no se tomaron en cuenta por temas económicos y de tiempo.

4.1.2. Contratos de preventa del servicio.

Con el propósito de asegurar ventas al inicio de la puesta en marcha del modelo de negocio, se elabora un contrato de preventa para la adquisición de los servicios de la empresa Simple y Fresco, el cual se puede consultar en el Apéndice 17.

Este acuerdo define las pautas que deben de seguir tanto el Comprador como el Vendedor del servicio, así como los beneficios y periodos de vigencia del contrato. Parte de lo definido en el contrato se resume a continuación:

- El vendedor se compromete a asegurar disponibilidad de productos, cumplir con los horarios de entrega establecidos, mantener el precio de venta de los productos durante el periodo de vigencia del contrato y coordinar el transporte de los paquetes.
- El comprador se compromete a recibir los paquetes en el lugar, fecha y rango de hora establecido (de lo contrario deberá asumir el costo asociado de una nueva entrega) y a comprar semanalmente al menos uno de los planes alimenticios durante el periodo establecido.

Por medio de esta actividad se plantea la meta de conseguir al menos 35 firmas de contratos que equivalen a un 25% de las ventas necesarias para alcanzar el punto de equilibrio (Apéndice 21). El resultado que se obtuvo al realizar la recolección de firmas fue de 75 contratos, lo cual corresponde a más de un 100% de la meta establecida. El detalle de los clientes que firmaron el contrato se encuentra en el Apéndice 18.

4.1.3. Financiación colectiva (Crowdfunding).

Otro de los indicadores a utilizar para medir la aceptación del servicio es el Crowdfunding o financiamiento colectivo, que consiste en un mecanismo de financiación utilizado por muchas empresas emergentes actualmente. El mismo prescinde de la tradicional intermediación financiera, y consiste en poner en contacto un conjunto de personas interesadas, en el servicio o productos de una empresa, para que hagan pequeñas inversiones en busca de beneficios propios, y así financiar la idea de negocio. Esta técnica se utiliza más que todo cuando los dueños de proyectos no quieren financiarse de manera tradicional por medio de un ente bancario o de socios en los que haya que repartir acciones de la empresa.

Para el presente proyecto, además de utilizar esta técnica como parte del medio de financiamiento para la inversión inicial requerida, también se utiliza como indicador de aceptación del servicio, ya que se ofrece a clientes potenciales del negocio la opción de brindar un apoyo económico a la empresa para su puesta en marcha, a cambio de estos recibir por cierto periodo un beneficio por parte de la empresa.

Entrando en más detalle de cómo se desarrolla la misma, se plantea a los clientes potenciales del servicio la opción de hacer un donativo equivalente a \$25 para poner en marcha el negocio, a cambio de brindarle el servicio de entrega gratuito a sus hogares por un periodo de 6 meses una vez iniciadas las operaciones. Esta opción se plantea de esta manera, debido a que es una manera de financiarse con un costo bajo, ya que hacer las entregas a estos clientes puede representar menos de 600 colones por entrega si se logra enviar más de un paquete por viaje.

Como se menciona, esta opción además de fungir como medio de financiación para la inversión inicial, que se estima ronde los cinco millones de colones, funciona también como herramienta para medir

la aceptación del mercado respecto a la idea, ya que se puede evaluar la cantidad de clientes dispuestos a hacer esta inversión. Para conocer más a detalle la metodología utilizada y las características de la población consultada, revisar Apéndice 19, donde se detalla estos aspectos y se adjunta además el mensaje que se les entrego a cada uno de ellos en el hogar.

Los resultados de esta actividad son bastante positivos, ya que se obtuvo a 80 clientes dispuestos a brindar el aporte de \$25 para poner en marcha el servicio y recibir las entregas de manera gratuita, lo que significa un total de \$2.000, es decir un cuarto de la inversión inicial (Apéndice 20), lo que representa un 100% de la meta propuesta.

4.2. Cumplimiento de elementos de éxito del modelo de negocio

Si bien para el desarrollo de un nuevo modelo de negocio se realizan diversos tipos de estudios, como por ejemplo estudio técnico, comercial, organizacional, legal, ambiental, social y financiero, el éxito de una inversión se centra en la viabilidad económica o financiera, y toma el resto de las variables únicamente como referencia. Sin embargo, cada uno de los factores señalados puede, de una u otra manera, determinar que un proyecto no se pueda convertir en realidad.

Por ello Sapag y Sapag (2008)., en su libro *Preparación y evaluación de proyectos*, proponen una metodología genérica que permita a cualquier tipo de negocio evaluar en conjunto las variables que pueden definir la viabilidad y éxito del modelo de negocio. Esta herramienta consta de una serie de preguntas divididas en diversas áreas, tal y como se muestra en la Tabla 30.

A continuación, se presenta un resumen del resultado de cada una de las áreas con su respectiva justificación correspondiente al diseño del modelo de negocio en cuestión.

Tabla 30. Evaluación de factores de éxito

Comercial	¿Es valorado por el mercado final?
<p>El servicio y productos diseñados tienen un 84% de aceptación del mercado meta, tal y como se cuantificó anteriormente en el apartado “Aceptación del servicio y productos por parte del mercado potencial”. El principal motivo por el cual hay buena respuesta es porque no existe en el mercado una empresa que ofrezca un servicio igual y a un costo bajo comparándolo con servicios similares, lo que genera una expectativa e interés por utilizarlo.</p>	
Técnica	¿Se dispone de la tecnología, los recursos y las condiciones?
<p>Para el caso del modelo de negocio planteado la tecnología, los recursos y las condiciones necesarias para operar no son complejas o difíciles de adquirir en el país. Además, la inversión inicial requerida ronda los cinco millones de colones, lo que facilita su puesta en marcha.</p>	

Organizacional**¿Se dispone del know how y capacidad administrativa?**

Una de las ventajas competitivas del negocio es que este se centra en operar desde una perspectiva más administrativa que técnica, aspecto que diferencia al modelo de negocio de la competencia haciéndolo más eficiente y eficaz productivamente, y centrando el diseño de las operaciones para ofrecer una buena experiencia al usuario. Además, para el caso de personal técnico, no se requiere de conocimiento muy especializado, por lo que encontrar el personal necesario no se considera una tarea difícil ni costosa.

Tabla 30. Evaluación de factores de éxito (continuación)

Legal**¿Existe alguna restricción que lo impida?**

Según la investigación realizada en el 2.1.3. correspondiente a la normativa legal, no existe alguna restricción a nivel país que impida la puesta en marcha del modelo de negocio.

Ambiental**¿Genera un impacto ambiental negativo?**

Toda intervención humana genera un impacto negativo en el medio ambiente. Sin embargo, está en las personas y las organizaciones hacer que ese impacto sea menor. Es por ello por lo que la idea de negocio planteada nace con el propósito de ser una organización ambientalmente responsable en todo su proceso productivo tal y como se definió en el capítulo anterior en el apartado 3.4.2. de la definición de la propuesta de valor, con el fin de ser un ejemplo para otras organizaciones.

Financiero**¿Se tiene acceso a recursos? ¿Son los ingresos mayores que los costos?**

La inversión necesaria ronda los 4.8 millones de colones y parte de esta se financiará de manera colectiva. El monto restante, al ser un monto relativamente bajo, se puede obtener por medio de un banco o accionistas que aporten capital sin necesidad de financiamientos especiales. Por otra parte, según el análisis financiero los ingresos son mayores a los costos, y según la proyección hecha a cinco años, el VAN y el TIR es de 34 millones de colones y 150% respectivamente, lo que a nivel financiero lo hace un proyecto viable.

Vial**¿Genera algún impacto vial negativo?**

Debido a que el sistema de transporte que se propone utilizar es por medio de motocicletas, el impacto vial que este generará en el país es mínimo. Además, se piensa hacer las entregas en horarios fuera de las horas pico con el fin de no contribuir a que haya aún más tránsito.

Ética**¿Es acorde con los principios y valores de quienes los ejecutan?**

Los fundadores del modelo de negocio planteado poseen un fuerte interés por disminuir su impacto negativo en el medio ambiente tanto a nivel personal como profesional. Es por ello que Simple y Fresco se desarrolla con el objetivo de ser una empresa amigable con el ambiente, buscando alternativas en cada uno de los eslabones que componen todo el proceso productivo y vida de los productos.

Tabla 30. Evaluación de factores de éxito (continuación)

Emocional**¿Me motiva la iniciativa?**

El proyecto en cuestión significa para los fundadores de la empresa una oportunidad de incursionar en el mundo del emprendimiento y aprender lo más que se pueda, por lo que existe bastante motivación para el desarrollo de este.

Social**¿Cumple con los intereses de la comunidad interna y externa?**

Como parte del enfoque de desarrollo sostenible que tiene la empresa, el interés social es tan importante como el compromiso ambiental. Para demostrar el compromiso se plantean acciones a desarrollar en esta área en el mediano y largo plazo. Estas pueden ser consultadas en el apartado “Sostenibilidad del negocio” del capítulo dos, donde se explica cómo se trabajará para conseguir este objetivo y cuál será la comunidad más beneficiada.

4.3. Análisis financiero

Para esta actividad se realiza un análisis de flujo de caja proyectado a cinco años y además se determinan acciones de contingencia en caso de que las proyecciones realizadas no se apeguen a la realidad una vez puesto en marcha el negocio.

4.3.1. Indicadores del flujo de caja proyectado.

Como parte de los indicadores de éxito del proyecto, es sumamente importante evaluar la factibilidad económica que tiene el proyecto una vez puesto en marcha.

Para ello, se realiza un flujo de caja descontado proyectado a cinco años (ver Figura 49), ya que es una herramienta que permite considerar una gran cantidad de factores asociados al comportamiento financiero del modelo de negocio, y permite además el cálculo de indicadores como el valor actual neto, la

tasa interna de retorno y retorno sobre la inversión; tres de indicadores propuestos para medir el éxito financiero del proyecto.

En primera instancia para la elaboración del flujo de caja descontado, resulta necesario estimar aquellos componentes que conforman la inversión inicial, como lo son los gastos para la compra de activos y gastos relacionados con procedimientos legales y de mercadeo, necesarios para la puesta en marcha del negocio. Estos últimos se incluyen como gastos preoperativos, ya que se prefiere considerar como inversión inicial únicamente la compra de activos.

Por otro lado, resulta necesario estimar las posibles ventas generadas por el modelo de negocio, que se estiman según el análisis realizado en el capítulo de diagnóstico “Consumo aparente del segmento de interés. La demanda estimada para el año uno es de 47 planes al día con un crecimiento pronosticado de 5% respecto al año anterior. Dado lo anterior, se estima que, a lo largo de los años, la organización necesitaría considerar una serie de inversiones fijas de capital que contemplen el equipo necesario debido al crecimiento de personal a razón de suplir la demanda proyectada.

Adicionalmente, otro de los rubros a considerar para el análisis son los costos operativos asociados a la producción, que a estos por su parte se les supone una tendencia creciente de 2.57% anual, asociada a la inflación promedio de los últimos tres años en Costa Rica. Estos costos contemplan los requerimientos de materia prima y gastos de mano de obra, así como los recursos energéticos y físicos necesarios para soportar la producción y sus necesidades.

Por último, se contemplan también los rubros de depreciación y pago de impuestos para cada uno de los años, dando como resultado final un valor actual neto (VAN) que ronda los 190 mil dólares, una tasa interna de retorno del 663% y un retorno sobre la inversión de 453%. Todo esto calculado considerando una tasa de descuento de un 12.14% que fue calculada a partir del riesgo país y demás indicadores propios de la industria. Para finalizar con el análisis, se estima que el periodo de recuperación es de nueve meses.

Para observar más detalle del origen y cálculo de cada una de las líneas mostradas en la Figura 49, revisar Apéndice 21.

4.3.2. Acciones de contingencia.

Por otra parte, es importante definir acciones de contingencia en caso de que las proyecciones realizadas no se apeguen a la realidad del proyecto; principalmente en temas de pronóstico de ventas. Para este caso, se definen cuatro acciones puntuales de cómo hacerles frente a posibles caídas en las ventas que puedan desestabilizar las finanzas proyectadas.

- Como primer punto, es importante recordar la composición de la estructura organizacional. Dos encargados de la parte administrativa del negocio, un encargado del diseño de los productos, un operario de producción y un asistente de piso. Para el caso de los encargados administrativos, se contempla que se tenga dos personas tiempo completo para estas tareas (suponiendo que serán los cofundadores de la empresa) que reciben entre ambos un salario mensual de aproximadamente un millón y medio de colones, sin embargo, estos puestos pueden unificarse y reducir este gasto a la mitad. Esto supondría una disminución en los gastos de nueve millones de colones anuales, lo que liberaría un 25% del rubro costo de mano de obra.

- Otra de las acciones que pueden considerarse es cambiar el origen de la materia prima (no utilizar únicamente productos de origen orgánico), que, si bien es uno de los elementos diferenciadores de los productos, no es algo elemental que golpee tanto la esencia de la empresa y puede generar ahorros operativos. Este cambio supone una disminución de aproximadamente un 10% del costo de materia prima, que al anualizar el ahorro ronda los tres millones de colones.
- Por otra parte, también puede considerarse diversificar las fuentes de ingreso del negocio, explorando nuevos nichos poco explotados. Algunos ejemplos de estos se mencionan en el capítulo anterior, en el apartado 3.4.5. Fuentes de ingreso del Lienzo del modelo de negocio.
- Por último, otra de las acciones puede ser cambiar la estrategia del negocio, donde actualmente la empresa compite por precios y por diferenciación, sin embargo, si debe hacerse algún cambio puede dejarse de competir por precios y enfocarse más en brindar productos y servicios más diferenciados.

4.4. Conclusiones de la validación

A continuación, las principales conclusiones de las actividades correspondientes a la validación del modelo de negocio diseñado.

- Respecto a la aceptación que tiene el modelo de negocio frente al mercado meta, se muestran porcentajes muy alentadores, ya que se obtiene como resultado final un 95% de aceptación proveniente de: la calificación dada por los participantes del plan piloto, de la actividad de financiamiento colectivo y de los contratos de venta para el primer año de operación. Estos números lo que evidencian es que hay un alto interés tanto en que se ponga en marcha el negocio como en adquirir los productos una vez la empresa inicie operaciones.
- En cuanto al financiamiento colectivo, es una actividad de recaudación de fondos para la puesta en marcha de modelo de negocio. Con los fondos alcanzados de esta actividad, más los fondos propios a destinarle al proyecto, se logra alcanzar el monto de inversión inicial requerido, por lo que se descarta la opción de financiar parte del proyecto con un préstamo bancario, cuya tasa de interés promedio ronda el 21%. Es decir, se logra recuperar la inversión en un menor tiempo al no tener que incurrir a pago de intereses asociados al préstamo.
- Adicionalmente, el hecho de conseguir contratos de preventa del servicio es un ejercicio bastante positivo, ya que, según las preventas logradas se aseguraron el 50% de las ventas necesarias para no tener pérdidas durante los primeros seis meses de operación. Según expertos en el tema, conseguir ventas en los primeros meses es bastante retador, por lo que se da un gran paso con el ejercicio realizado.
- Al realizar un flujo de caja descontado, donde se contemplan los incrementos tanto en ingresos como en costos y gastos, al igual que las proyecciones futuras que puede experimentar el negocio, se concluye que el proyecto es viable económicamente. Esto debido a que presenta un valor actual neto de \$190 mil dólares en cinco años y una tasa interna de retorno de 663%, además la inversión inicial se recupera en periodo inferior a un año. Dichos datos generan confianza para iniciar la etapa de ejecución, ya que, según esos indicadores y proyecciones realizadas, el riesgo de que fracase es poco probable. Adicionalmente debido a que la inversión inicial no es tan alta (aproximadamente \$8,000), por el poco equipo que se requiere, su recuperación es pronta, lo que ayuda que desde el año uno ya se registren ganancias, y el riesgo de no recuperar la inversión sea bajo.

- Por último, de la evaluación de los elementos de éxito del modelo de negocio se obtiene como resultado que se contemplaron todas las áreas que se deben tomar en cuenta para el diseño de un nuevo modelo de negocio, lo que supone buenas bases teóricas del proyecto realizado. Estas áreas son: comercial, técnica, organizacional, legal, ambiental, financiero, vial, ético, emocional y social.

Figura 49. Flujo de caja descontado

Flujo de Caja Descontado						
Información General		VAN	TIR	ROI	Recuperación de la Inv. (Meses)	
<u>Tasa de Descuento</u>	12.14%	\$ 190,097	663%	453%	2	
Tipo de Cambio Utilizado	₡590					
Salario Men. Fundadores (Año 1 y 2)	₡1,500,000					
Crecimiento de Ventas	100%					
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Inversión Inicial e Inversión de Capital</u>	\$ 8,162	\$ 956	\$ 2,786	\$ 4,047	\$ 1,275	\$ 3,105
Gastos Pre-Operativos	\$ 1,695					
<u>Gan. Venta de Prod. Alimenticios</u>		\$ 178,007	\$ 191,711	\$ 206,470	\$ 222,365	\$ 239,484
<u>Gan. Venta de Prod. Cuidado Personal</u>		\$ -	\$ -	\$ 12,015	\$ 12,324	\$ 12,641
Utilidad Bruta		\$ 178,007	\$ 191,711	\$ 218,485	\$ 234,689	\$ 252,125
<u>Gasto en Mano de Obra</u>		\$ 90,712	\$ 93,043	\$ 153,275	\$ 157,214	\$ 161,254
<u>Otros Gastos Operativos</u>		\$ 9,949	\$ 10,205	\$ 21,450	\$ 22,001	\$ 22,567
<u>Depreciación</u>		\$ 1,441	\$ 1,807	\$ 2,362	\$ 2,362	\$ 2,728
Utilidad antes de Impuestos		\$ 75,905	\$ 86,656	\$ 41,399	\$ 53,112	\$ 65,576
Impuesto sobre la Renta (15% PYME)		\$ 11,385.72	\$ 12,998.34	\$ 6,209.80	\$ 7,966.81	\$ 9,836.35
Utilidad Neta		\$ 64,519	\$ 73,657	\$ 35,189	\$ 45,145	\$ 55,739
<u>Depreciación</u>		\$ 1,441	\$ 1,807	\$ 2,362	\$ 2,362	\$ 2,728
Inversión de Capital de Trabajo		\$ 956	\$ 2,786	\$ 4,047	\$ 1,275	\$ 3,105
Flujo Neto de Efectivo	-\$ 9,857	\$ 65,004	\$ 72,678	\$ 33,504	\$ 46,232	\$ 55,362
						Valor Residual
						\$ 455,880

Conclusiones generales del proyecto

Al finalizar el proyecto correspondiente al diseño de un modelo de negocio para la elaboración y comercialización de paquetes con los ingredientes necesarios para auto preparar productos alimenticios y de cuidado personal, se despliegan una serie de conclusiones de importancia, adicionales a las expuestas en cada capítulo, tal como se muestra a continuación:

- El proyecto propuesto es integral, congruente y sostenible, ya que al diseñarse contempla aspectos comerciales, estratégicos, técnicos, legales, organizacionales, ambientales, sociales y económicos.
- Específicamente, desde la perspectiva legal y ambiental el proyecto es viable dado que no existe ningún factor que prohíba o limite alguna de las operaciones de la empresa. Por el contrario, en la parte ambiental se consideran acciones más allá de la que exige la ley.
- Como aspectos diferenciadores del servicio se destaca que: es un servicio completamente de autoservicio por medio de la asistencia de chatbot (tanto para la compra como para consultas sobre el servicio), servicio de compra y entrega más flexibles que la competencia (entregas diarias según preferencias del cliente), servicio enfocado en el usuario y no en el producto.
- Por su parte como características innovadoras del producto, sobresale el hecho de que: el producto final sea resultado de un proceso colaborativo entre la empresa y el cliente (genera un mayor sentimiento de pertenencia al usuario), que sus ingredientes sean de origen orgánico, que sean 100% personalizables por el cliente, ingredientes en cantidades justas y listos para usar, y, por último, que los materiales de empaque sean amigables con el ambiente (cero usos de plástico).
- A través del trabajo de campo realizado, se encuentra que hay suficiente interés por parte del mercado meta en adquirir un servicio de este tipo. Se obtuvo un total de 75 contratos de preventa del servicio para el primer año de operación (representan un 55% del punto de equilibrio), y además se cuenta con un cuarto de la inversión inicial necesaria (\$2,000 dólares) provenientes de 80 clientes interesados en aportar un monto de \$25 para la puesta en marcha del negocio.
- A partir del análisis financiero se calcula el flujo de ingresos y gastos para los primeros cinco años de operación, donde se obtiene que el flujo neto de efectivo es positivo (obteniendo como resultado del VAN un monto de 190 mil dólares) y que el rendimiento del dinero invertido es alto, ya que la recuperación es de aproximadamente tres meses. Si bien esto es posible por un sistema de ventas sostenido en los primeros meses de operación, el hecho de que la inversión inicial requerida sea baja (\$8,000 aproximadamente) aporta a que se cumpla esto en tan corto plazo.
- Adicional a esto, se considera un negocio de bajo riesgo financiero, ya que la inversión inicial requerida es baja, y en caso de requerirse, el equipo dadas sus características podría venderse, lo que significa la recuperación de gran parte de la inversión con la venta de los activos.

Recomendaciones

Finalizado el diseño y validación del modelo de negocio, se realizan las siguientes recomendaciones con el propósito de sugerir acciones que permitan a la organización adaptarse y crecer a futuro.

1) Una vez se establezca la demanda y se alcance un volumen de ventas que representen al menos 750 envíos mensuales, se propone optar por un servicio de entregas diferente al propuesto anteriormente, con el fin de disminuir costos asociados al transporte de los paquetes. Actualmente, el servicio de entregas se diseñó pensando en utilizar la aplicación Glovo Business, sin embargo, también se cotiza subcontratar un mensajero tiempo completo de una empresa dedicada a la mensajería; el costo de un mensajero con una jornada de 40 horas semanales con todos los seguros y gasolina incluida para entregas dentro del GAM ronda los 785 mil colones mensuales. Es por ello, que una vez se alcance el volumen de envíos indicado, se recomienda subcontratar el mensajero para poder diluir más los costos, tal y como se muestra en la Tabla 31, donde para el año cinco se observa que este cambio puede significar un ahorro de aproximadamente 300 mil colones mensuales, que al anualizar el costo equivale a 3.7 millones de colones. Este cambio significa también pasar de un sistema de costeo variable, como lo son las entregas con Glovo, a un costeo fijo, como lo sería con el mensajero subcontratado. Esto además supone un posible crecimiento en la demanda, ya que se podrían hacer entregas dentro de toda la GAM y no solo en los puntos donde la operación de Glovo lo permite. Para ver el detalle de la cotización del mensajero (Anexo 13).

Tabla 31. Costo del envío con Glovo vs mensajero subcontratado

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de Envíos Estimados (Anual)	8,573	9,002	11,815	12,406	13,026
Total de Envíos Estimados (Mensual)	714	750	985	1,034	1,086
Costo por Pedido (Glovo)	₡ 1,000	₡ 1,000	₡ 1,000	₡ 1,000	₡ 1,000
Costo por Pedido (Mensajería Solís)	₡ 1,099	₡ 1,046	₡ 863	₡ 759	₡ 723
Costo Anual con Glovo	₡ 8 573,000	₡ 9 002,000	₡11 815,000	₡12 406,000	₡13 026,000
Costo Anual con Mensajería Solís	₡ 9.420.000	₡ 9.420.000	₡ 9.420.000	₡ 9.420.000	₡ 9 420,000

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diferencia Anualizada	₡ 847,000	₡ 418,000	₡ 2 395,000	₡ 2 986,000	₡ 3 606,000
Diferencia Mensual	₡ 70,583	₡ 34,833	₡ 199,583	₡ 248,833	₡ 300,500

2) Por otra parte, se recomienda desarrollar un servicio similar al modelo de negocio planteado, pero enfocado a restaurantes o comedores, es decir crear un negocio Business to Business que permita diversificar el mercado y aumentar las oportunidades de crecimiento de la organización. Visto desde la perspectiva propia de la empresa Simple y Fresco esto ayudaría a tener una demanda más estable, ingresos más fijos y reducción en el proceso de investigación y desarrollo, ya que serían los mismos comercios quienes envíen sus recetas para que la empresa los aliste. Además, desde la perspectiva del comercio, un servicio de este tipo ayudaría a simplificar el proceso de compra debido a que Simple y Fresco podría fungir como intermediario entre los proveedores de los ingredientes y los restaurantes o comedores. Otros aspectos a tomar en cuenta es que permite disminuir desperdicios dentro de la cocina, reducir personal operativo (encargados de lavar y alistar los ingredientes) y promueve mayor estandarización de platillos. Este tema si bien no se desarrolla dentro del proyecto, fue consultado a varios administradores de restaurantes, los cuales aprobaron una iniciativa de este tipo.

Bibliografía

- Advenio Strategy & Business Design. (2016). *La estructura de costes de tu empresa*. Recuperado de <http://advenio.es/la-estructura-de-costes-de-tu-empresa/>
- AINIA. (2017). *Tendencias en alimentación 2017: La evolución del concepto saludable y natural*. Recuperado de <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/alimentacion-saludable-la-gran-tendencia-de-consumo-actual-7-claves-orientativas/>
- Alcaraz, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. México: McGraw-Hill.
- Arturo, Rivas. (10 de setiembre de 2018). ¿Qué es y cómo hacer el análisis de la competencia?. *Crece Negocios*. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/el-analisis-de-la-competencia/>
- Asesoría en planes de negocio. (2016). *Ejemplo de mercado potencial, disponible, efectivo y meta*. Recuperado de <http://www.plandenegociosperu.com/2016/08/ejemplo-mercado-potencial-disponible-efectivo.html>
- Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI). (2012). Estudio de *Comercio Electrónico 2012*. Recuperado de http://www.miguelcarbonell.com/docencia/Comercio_electr_nico.shtml
- BAC Credomatic. (27 de mayo de 2018). *Requisitos*. Recuperado de <https://www.baccredomatic.com/es-hn>
- Barquero, M. (28 de octubre de 2014). Mayoría de productos orgánicos se comercializan en ferias del agricultor. *La Nación*. Recuperado de http://www.nacion.com/economia/consumidor/Mayoria-productos-organicos-comercializa-agricultor_0_1447855232.html
- Barqueros, M. (10 de julio de 2013). Nuevos negocios se especializan en vender productos orgánicos en Costa Rica. *La Nación*. Recuperado de <https://www.nacion.com/economia/nuevos-negocios-se-especializan-en-vender-productos-organicos-en-costa-rica/CZMCE4PW4RHYPHGTNHBT4HUKFI/story/>
- Bebitoor. (2016). *E-commerce-¿Qué es el e-commerce?*. Recuperado de <https://debitoor.es/glosario/definicion-ecommerce>
- Bermúdez, H. (18 de noviembre de 2015). Formalización de empresas en Costa Rica. *MEIC*. Recuperado de <http://www.pyme.go.cr/media/archivo/noticias/ChEmprendedurismo/FormalizacionEmpresas.pdf>
- Betina, F. (2016). Alimentación y riesgos para la salud: visiones sobre la alimentación saludable y prácticas alimentarias de mujeres y varones de clase media en el Área Metropolitana de Buenos Aires. *Salud colectiva*. 12(4), 519-536. doi. ISSN: 1669-2381
- Borja. (2013). Las actividades clave de tu Modelo de Negocios. *Emprendices*. Recuperado de <https://www.emprendices.co/las-actividades-clave-de-tu-modelo-de-negocios/>
- Botero, M. A. (2017). La estructura de costos de un negocio. *Gerencie*. Recuperado de <https://www.gerencie.com/la-estructura-de-costos-de-un-negocio.html>

- Catalunya Emprén. (2012). *Herramientas para elaborar el modelo de negocio*. Unión Europea. Recuperado de http://xarxaempren.gencat.cat/web/.content/07recursos/fitxers/model_negoci_CAS_tcm141_105890.pdf
- CentralAmericaData. (10 de enero de 2017). *Centroamérica: Cifras del mercado de belleza y cuidado personal*. Recuperado de https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Centroamerica_Cifras_del_mercado_de_belleza_y_cuidado_personal
- CentralAmericaData. (02 de octubre de 2017). *Tendencia del consumo de frutas y hortalizas*. Recuperado de https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Tendencias_del_consumo_de_frutas_y_hortalizas
- Cervantes, G., Sosa, R., Rodríguez, G. y Robles, F. (2009). Ecología industrial y desarrollo sustentable. *Ingeniería*. 13(1), 63-70. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/467/46713055007/>
- Chang, K. W. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Norma.
- Chaves, A. (20 de enero de 2017). Las 10 principales tendencias de consumo para 2017. *Productor Agropecuario*. Recuperado de <https://revistaproagro.com/las-10-principales-tendencias-consumo-2017/>
- Chaves, N. (22 de octubre de 2016). Jóvenes emprenden negocio de carne 100% de pastoreo. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.net/noticia/jovenes-emprenden-negocio-de-carne-100-de-pastoreo>
- Cordero, C. (18 de octubre de 2012). Defina su negocio en nueve pasos con el Modelo Canvas. *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com/pymes/defina-su-negocio-en-nueve-pasos-con-el-modelo-canvas/K7H7FXE5PVESH0XTR4XOV5RDLU/story/>
- Cordero, C. (2018). *Registro de PYMES en el MEIC y trámites de formalización*. Alajuela, Costa Rica: MEIC.
- Cubero, A. (20 de noviembre de 2015). Capacitación sobre mercados mayoristas busca modernizar la región. *Productor Agropecuario*. Recuperado de <https://revistaproagro.com/capacitacion-mercados-mayoristas-busca-modernizar-la-region/>
- Debitoor. (2014). *¿Qué es un canal de distribución?*. Recuperado de: <https://debitoor.es/glosario/definicion-canal-distribucion>
- Design Thinking. (2018). *Design Thinking*. Recuperado de <https://designthinking.es/inicio/index.php>
- Dogma. (05 de enero de 2017). 10 Tendencias gastronómicas para atraer clientes en 2017. *The Gourmet Journal*. Recuperado de <https://thegourmetjournal.com/noticias/tendencias-gastronomicas-2018/>
- Duarte, C. (2017). Responsabilidad Social empresarial (RSE). *Gerencie*. Recuperado de <https://www.gerencie.com/responsabilidad-social-empresarial-rse.html>

- El Economista. (13 de abril de 2016). *¿Qué son exactamente los chatbots y para qué sirven?* Recuperado de <https://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/7488529/04/16/Que-son-exactamente-los-chatbots-y-para-que-sirven.html>
- Espinosa, R. (2013). Segmentación de mercado, concepto y enfoque. *Roberto Espinosa*. Recuperado de <https://robertoepinosa.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque/>
- Falcón, M. (02 de mayo de 2017). Cómo hacer un servicio mínimo viable. *Marta Falcón-Diseño de Servicios*. Recuperado de <https://martafalcon.com/como-hacer-un-servicio-minimo-viable/>
- Fallas, C. (2015). Comidas preparadas llegan a más mesas en Costa Rica. *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinanciero.cr/negocios/comidas-preparadas-llegan-a-mas-mesas-en-costa-rica/72S27CPW2NC33IJIG4BFQTUEWA/story/>
- Formulación de proyectos. (2015). *Formulación y análisis de proyectos*. Recuperado de <https://formulaciony analisisdeproyectos.weebly.com/estudio-legal-y-ambiental.html>
- Fundación Iberoamericana. (2017). *Vivienda y calidad de vida*. Recuperado de <http://www.down21.org/component/content/article/122-desarrollo-personal/vida-independiente/1001%253Avivienda-y-calidad-de-vida-vivienda-y-calidad-de-vida?start=4>
- Geo Tutoriales. (06 de febrero de 2015). *Gestión de Operaciones*. Recuperado de <https://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/que-es-la-funcion-de-despliegue-de-la-calidad-qfd-o-casa-de-la-calidad/>
- Glovo Business. (2019). Recuperado de <https://business.glovoapp.com/>
- Glovo. (2019). Recuperado de <https://glovoapp.com/es/sjo>
- Guía de la calidad. (2017). Plan Estratégico. *Guía de la calidad*. Recuperado de <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>
- Hidalgo, K. (16 de octubre de 2014). Estilos de vida saludable. *Actualidad Educativa* Recuperado de <https://actualidadeducativa.com/estilos-de-vida-saludable/>
- Huerta, D. (2011). *¿Qué son los productos orgánicos?* Recuperado de <http://davidhuerta.typepad.com/blog/2011/04/qu%C3%A9-son-los-productos-org%C3%A1nicos.html>
- Ida del Greco, N. (2010). *Estudio sobre tendencias de consumo de alimentos. Datos relevantes para la toma de decisiones en la Agroindustria de Alimentos y Bebidas*. Lima, Perú. Recuperado de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2603.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC). (2012). *X Censo nacional de población y VI de vivienda 2011*. Recuperado de http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documentos/inec_institucional/estadisticas/resultados/repoblacenso2011-10.pdf.pdf
- Karakana Factoría. (12 de septiembre de 2012). *La importancia del mantenimiento de las Páginas Web*. Recuperado de <http://www.karakana.es/disenio-web/blog/la-importancia-del-mantenimiento-de-las-paginas-web>
- Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategiadel océano azul*. Bogotá, Colombia: Ediciones Norma.

- Lawson, K. (2012). Definición de relación con el cliente. *eHow en español*. Recuperado de http://www.ehowenespanol.com/definicion-relacion-cliente-hechos_438685/
- Leonard, M. (29 de enero de 2017). Estas son las tendencias de consumo en el 2017. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/tendencias-de-consumo-en-2017-36324>
- Locsin, A. (2018). El margen de beneficio medio de un restaurante. *La Voz De Houston*. Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/el-margen-de-beneficio-medio-de-un-restaurante-5087.html>
- Marketing XXI. (2014). Marketing en el Siglo XXI. *La Marca*. Recuperado de <https://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). (2001). *Reglamento de agricultura orgánica*. Recuperado de <http://www.mag.go.cr/legislacion/2001/de-29782.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). (2018). *Servicio Fitosanitario del Estado. Lista de Agencias Certificadoras*. Recuperado de https://www.sfe.go.cr/DocsARAO/Listado_Agencias_Certificadoras.pdf
- Ministerio de Trabajo. (2019). *Lista de Salarios Mínimos por ocupación Año 2019*. Recuperado de <http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/lista-salarios.html>
- Mintel. (2017). Tendencias globales de alimentación y bebida 2017. *Mintel Food & Drink*. Recuperado de <https://es.mintel.com/tendencias-de-alimentacion-y-bebidas/>
- Mora, E. F. (18 de setiembre de 2016). Se nutre el mercado de productos orgánicos. *El Financiero*. Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/negocios/Productos_organicos-exportacion-Assukkar-Gourmet_Fields-LyL_Proyectos-Coo cafe-Bioland-Programa_Nacional_de_Agricultura_Organica-Servicio_Fitosanitario_del_Estado_0_1031296878.html
- Movimiento de Agricultura Orgánica Costarricense (MAOCO). (s.f.). *Junta Directiva*. Recuperado de <http://maoco.cr/juntadirectiva/>
- Mundo Negocios. (2015). *La importancia de Asociaciones clave en los negocios para reducir riesgos*. Recuperado de <http://mundonegocios.net/la-importancia-de-asociaciones-clave-en-los-negocios-para-reducir-riesgos/>
- Negocios con éxito. (2017). *Fuente de ingresos*. Recuperado de <https://miempresavirtual.wordpress.com/fuente-de-ingresos/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2017). *Pérdida y desperdicio de alimentos*. Recuperado de <http://www.fao.org/food-loss-and-food-waste/es/>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2017). *Preguntas más frecuentes*. Recuperado de <http://www.who.int/suggestions/faq/es/>
- Ortega, K. (18 de marzo de 2016). Pimiento Rosa: la pasión de cocinar por encargo. *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/pymes/pimiento-rosa-la-pasion-de-cocinar-por-encargo/JR7ELMYZH5GI3DRRD4BMUTH6PQ/story/>

- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- Peralta, E. O. (2017). Primeros pasos para dar a conocer su empresa. *Finanzas Personales*. Recuperado de <https://www.finanzaspersonales.co/columnistas/articulo/mi-empresa-como-dar-a-conocer-mi-empresa/76444#>
- Picado, I. (25 de marzo de 2017). ¡Aprovéchelo! De la tierra a la puerta de su casa, gracias a ellos. *Crhoy*. Recuperado de <https://www.crhoy.com/economia/aprovechelo-de-la-tierra-a-la-puerta-de-su-casa-gracias-a-ellos/>
- Pomareda, F. (20 de octubre de 2017). El dilema de las certificaciones de productos orgánicos en Costa Rica. *Consumidores orgánicos*. Recuperado de <http://consumidoresorganicos.org/2017/10/20/dilema-las-certificaciones-productos-organicos-en-costa-rica/>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas*. Barcelona, España: Ediciones Pirámide.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Barcelona, España: Ediciones Pirámide.
- Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). (2013). *Oportunidades para cosméticos y productos de cuidado personal en la Unión Europea*. Recuperado de <http://www.procomer.com/uploads/downloads/0425896f98ac2012148583ee8bbb02a909a168ee.pdf>
- PROCOMER. (2016). *13 tendencias definen hacia dónde va la industria alimentaria mundial*.
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK)*. Atlanta, Estados Unidos. doi. ISBN978-1-62825-009-1
- PYMES Costa Rica. (s.f.). *¿Cómo puedo importar?*. Recuperado de <http://www.pyme.go.cr/pymecr2.php?id=4>
- QuestionPro. (2015). ¿Qué es el análisis estratégico?. *QuestionPro*. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/es/analisis-estrategico.html>
- Rangel, R. (2012). *Fuerzas de Porter*. México: Universidad Virtual del Estado de Guanajuato.
- Revista Summa. (20 de abril de 2018). *Costa Rica el país más emprendedor de América Central*. Recuperado de <http://revistasumma.com/costa-rica-el-pais-mas-emprendedor-de-america-central/>
- Rodríguez, R. A. (2011). *El emprendedor de éxito*. México: McGraw-Hill.
- Rodríguez, C. I. (2012). Sostenibilidad en las empresas. *Escuela de organización industrial*. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/05/20/sostenibilidad-en-las-empresas/>

- Rodríguez , I. (18 de setiembre de 2017). Población costarricense gana un año más de vida saludable. *La Nación*. Recuperado de <https://www.nacion.com/ciencia/salud/poblacion-costarricense-gana-un-ano-mas-de-vida-saludable/QGH7ISH2W5CK7P2AKVEIREZZZQ/story/>
- Sapag, N. y Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Selva, J. P. y Conde, E. R. (2013). *Dirección de Marketing: variables comerciales*. España: Editorial Club Universitario.
- Stevens, H. (2016). Mínimo Producto Viable: ¿Qué es y Para qué?. *Software Guru*. Recuperado de <https://sg.com.mx/revista/31/minimo-producto-viable-que-es-y-para-que>
- Trenza, A. (2018). *Plan Estratégico para una empresa*. Recuperado de <https://anatrenza.com/plan-estrategico-empresa-como-hacer/#que-es-un-plan-estrategico-para-una-empresa>
- Unidad de Gestión Ambiental Municipal (UGAM). (2017). *La Gran Área Metropolitana*. Recuperado de <http://ougam.ucr.ac.cr/index.php/la-gam>
- Unilever. (26 de enero de 2017). *Un tercio de los consumidores prefieren marcas sustentables*. Recuperado de <https://www.unilever.com.ar/news/comunicados-de-prensa/2017/un-tercio-consumidores-marcas-sustentables.html>
- Unimer Centroamérica. (2017). Encuesta PYMES. *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/etiqueta/Unimer+Centroamérica/>
- Universidad Interamericana para el Desarrollo. (s.f.). *Producto: Concepto, Atributo y Beneficios*. Recuperado de <http://ougam.ucr.ac.cr/index.php/la-gam>
- Universitat Pompeu Fabra de Barcelona. (2015). *Marketing digital*. Recuperado de <http://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/>
- Wa-Chong, T. G. (19 de agosto de 2017). Seis de cada diez pymes no tienen un plan estratégico. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.net/noticia/seis-de-cada-diez-pymes-no-tienen-un-plan-estrategico>

Acrónimos, abreviatura y glosario

- CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social.
 - GAM: Gran Área Metropolitana.
- INA: Instituto Nacional de Aprendizaje.
- INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censo.
 - INS: Instituto Nacional de Seguros.
- MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- MAOCO: Movimiento de Agricultura Orgánica Costarricense
- MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio
 - MEP: Ministerio de Educación Pública.
 - OMS: Organización Mundial de la Salud.
- ONVVA: Órgana Nacional de Valaración y Verificación Aduanera
 - PANI: Patronato Nacional de la Infancia.
- PNAO: Programa Nacional de Agricultura Orgánica.
 - PMV: Producto Mínimo Viable.
 - PYME: Pequeña y Mediana Empresa
 - RSE: Responsabilidad Social Empresarial.
- SETENA: Secretaría Técnica Nacional Ambiental.
 - SFE: Servicio Fitosanitario del Estado.
 - SMV: Servicio Mínimo Viable.
- UNED: Universidad Estatal a Distancia

Anexos

Anexo 1. Cuantificación del mercado costarricense según proyecciones del INEC

Según el dato del último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censo en el año 2011 y de la Encuesta Nacional de Hogares realizada durante los años 2017 y 2018, la cuantificación del mercado meta se compone de la siguiente manera.

Tabla 40. Cuantificación del mercado potencial

Población Total Proyectada para el 2019	Costa Rica
Total	5 057 999

Segmentación por edad de la GAM – Proyección 2019		Costa Rica	
Total		2 680 739	
Grupos de edades	0 – 4	195 035	Total de la población de interés 1 433 144
	5 – 9	196 700	
	10 – 14	197 376	
	15 - 19	206 503	
	20 - 24	223 934	
	25 - 29	236 059	
	30 - 34	239 942	
	35 - 39	210 647	
	40 - 44	180 064	
	45 - 49	157 287	
	50 - 54	152 526	
	55 - 59	141 410	
	60 - 64	115 208	
	65 - 69	84 642	
	70 - 74	56 876	
75 y más	86 527		

Adicionalmente, para cuantificar el mercado partiendo de su nivel socioeconómico, se procede a calcular el porcentaje de hogares del III, IV y V quintil. El resultado de este es un 65%, por lo que se supone que el 65% de los hogares de las personas del GAM con el rango de edad establecido cumplen con el nivel socioeconómico estimado. A continuación, un cuadro resumen del origen de estos datos.

Figura 67. Población según quintil

Quintil	Hogares	Promedio de personas por hogar	Personas		Ingreso por hogar		Ingreso per cápita del hogar		Distribución relativa del ingreso
			Total país	Porcentaje	Promedio	Variación 2017-2018	Promedio	Variación 2017-2018	
Total país	1 561 637	3.20	4 990 727	100.0	1 018 142	-1.6	369 534	0.4	100.0
I	312 387	3.50	1 094 855	21.9	203 546	-2.1	58 527	-1.7	4.0
II	312 198	3.52	1 098 682	22.0	461 317	0.8	130 944	0.7	9.1
III	312 530	3.32	1 038 222	20.8	726 874	-2.2	218 965	1.4	14.3
IV	312 201	3.03	945 853	19.0	1 130 684	0.2	375 882	1.5	22.2
V	312 321	2.60	813 115	16.3	2 568 482	-2.5	1 063 425	-0.2	50.5

Fuente: INEC-Costa Rica. Encuesta Nacional de Hogares, 2017 y 2018.

Anexo 2. Operadores orgánicos certificados



Ministerio de Agricultura y Ganadería
Servicio Fitosanitario del Estado
Unidad de Acreditación y Registro en Agricultura Orgánica
Lista de Operadores Orgánicos



Lista actualizada al 2 octubre 2018

Registro	Operador	Agencia Certificadora	Vencimiento ARAO	Vencimiento Certificación	Contacto	Productos	Ubicación
184	Agrícola y Ganadera Río y Loma	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	29/08/19	31/07/19	erickmad18@gmail.com	Rambutan, limón	Sarapiquí, Heredia
119	Agrícola Industrial la Lydia S.A	PrimusAuditing	29/11/18	24/11/18	info@lal Lydia.co.cr	Piña	Pital, San Carlos
121	Agrícola Río Grande S.A	Eco-Lógica S.A.	19/12/18	12/11/18	karo ev 497@hotmail.com	Café	Atenas, Alajuela
172	Agroindustriales Montaña Azul Internacional siglo XXI S.A.	Eco-Lógica S.A.	19/03/19	31/01/19	grupovaj@grupovaj.com	Piña, uchuva	Guápiles
135	Agrogreen Growing Systems S.A.	Eco-Lógica S.A.	09/01/19	25/10/18	hhermelink@hotmail.com	Cacao	Guacimo, Limón
20	Agroindustrial Las Mellizas S.A.	Control Unión Peru	19/11/18	11/01/19	amistad@racs a.co.cr	Café, banano, frijol, limón mandarina, piña	San Vito, Coto Brus
180	Agroindustrial Bananera del Caribe	Eco-Lógica S.A.	23/07/19	09/01/19	hcorrales@caribe.cr	Cacao	Guácimo, Limón
47	Agroindustrial Piñas del Bosque S.A.	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	31/07/19	31/07/19	renieri.nuñez@dole.com	Piña	Sarapiquí y Muelle, San Carlos
10	Agropecuaria LUM S.A.	Eco-Lógica S.A.	17/07/19	29/06/19	lorethgb@gmail.com	Café	Palmare s, Alajuela
187	Agroravi S.A	Eco-Lógica S.A.	11/09/19	20/08/19	rafa2667@gamil.com	Maduración de banano	Paracito, Santo Domingo, Heredia
67	Alimentos Kamuk Internacional de Costa Rica S.A.	PrimusAuditing	11/10/18	14/06/19	rmora@kamukcr.com	Chile	Paraíso, Cartago
11	Apiarios Tropicales S.A.	Eco-Lógica S.A.	15/12/19	31/03/19	dryfood@racs a.co.cr	Cúrcuma, jengibre, banano, arroz, moringa, piña	Tuetal, Alajuela
116	Arrocera Liborio S.A	Eco-Lógica S.A.	11/10/18	12/12/18	gerencia@arrozliborio.com	Arroz	Cañas, Guanacaste
12	Asociación Alianza de Familias Productores Orgánicos de Costa Rica (GPO)	Eco-Lógica S.A.	06/03/19	23/05/19	minorcorra@gmail.com	Café	Tarbaca , Aserí

3	Asociación Banano Orgánico Talamanca, Limón (ABOTAL) (GPO)	Eco-Lógica S.A.	03/08/19	14/09/18	jimmych@racsa.co.cr	Banano	Talamanca, Limón
188	Asociación para el movimiento de agricultura orgánica del pacífico central (MAOPAC) GPO	Eco-Lógica S.A.	18/09/19	18/03/19	organicodelrio@gmail.com	Café, hostalizas, frutales	Esparza, Puntarenas
92	Asociación de Pequeños Agricultores Orgánicos de UCANEHU Talamanca (GPO)	Eco-Lógica S.A.	20/12/18	14/03/19	david.1275@hotmail.com	Banano, cacao, naranja, plátano	Talamanca, Limón
1	Asociación de Pequeños Productores de Talamanca (APPTA) (GPO)	Eco-Lógica S.A.	03/04/19	06/12/18	walter@appta.org	Banano, cacao, arazá, carambola, cas, coco, guanabana, guayaba, jengibre, limón criollo y mandarina, acaí, piña	Talamanca, Limón
97	Asociación de Productores Bio Ecológicos del Norte (PROBIO) (GPO)	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	06/12/18	28/02/19	probiocr@gmail.com	Piña	Muelle, San Carlos
185	Asociación de productores y consumidores orgánicos de Costa Rica (APROCO) (GPO)	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	07/09/19	01/08/19	feriaorganicaeltrueque@gmail.com	Frutales, hortalizas, raíces y tubérculos, café	Paso Ancho, San José
129	Asociación de Productores Orgánicos de Alfaro Ruíz, APODAR (GPO)	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	07/04/19	31/01/19	josecarlossg05@gmail.com	Acelga, ajo, albahaca, arugula, apio, ayote, banano, brocoli, camote, cebolla, cebollín, chile, coliflor, cubá, culantro, durazno, espinaca, fresa, frijol, kale, lechuga, limón, mora, ñampi, orégano, papa, papaya, pepino, perejil, plátano, puerro, rabano, remolacha, repollo, tiquizque, tomate, vainica, yuca, zanahoria, zapallo, zuchinni	Zarcelero, Alajuela
103	Asociación de productores Orgánicos de la zona de Cartago (APROZONOC) (GPO)	Eco-Lógica S.A.	26/06/19	19/09/19	marilyn.villalobos01@gmail.com	Hortalizas, plantas medicinales, aromáticas, frutales, café, cacao,	Cartago

146	Asociación de Productores Orgánicos de la Zona Norte (ASOPROZONN) (GPO)	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	13/05/19	30/04/19	mauricioarayamurillo@gmail.com/ zumbado.carlos@gmail.com	Chile, guineo, plátano, frijoles, arroz, maíz, papaya, cítricos, guayaba, cacao, moringa, medicinales y aromáticas	Upala
23	Asociación de Productores Orgánicos de Rivas de Pérez Zeledón (APRO-ORI) (GPO)	Eco-Lógica S.A.	10/06/19	29/06/19	jcalderonaraya@gmail.com	Café, banano, naranja, sachá inchi	Pérez Zeledón
16	Asociación Productores Orgánicos Asentamiento Neda Turialba (Aproanet) (GPO)	PrimusAuditing	29/10/19	01/05/19	aproanet@gmail.com	Caña de azúcar, burio, mozote	Turialba
2	Assukkar	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	15/01/19	31/03/19	garcia@assukkar.com	Caña de azúcar	Turialba
28	B y Jiménez Dos Mil Tres S.A.	PrimusAuditing	05/08/19	28/01/19	sbarrantes@grupobj.co.cr	Piña	El Pavón de Los Chiles, Alajuela
139	Belicio Quesada Víquez	PrimusAuditing	23/01/19	14/02/19	asesorias@incasacr.com	Piña	Pital, San Carlos
133	Best Aloe S.A.	Eco-Lógica S.A.	16/12/19	21/11/18	yaacov.berman@naturalaloecostarica.com	Sábila	Guanacaste
143	Biotropic GMBH S.R.L.	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	15/03/19	31/01/19	lma@biotropic.com	Cúrcuma, cámete, jengibre, coco	Sonafluca, Fortuna, San Carlos
123	Bracam Pital	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	09/01/19	31/01/19	jormora@bracampital	Piña	Pital, San Carlos
176	Bryan Román Didier Alfaro	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	20/04/19	28/02/19	bryandidier@gmail.com	Cacao, pimienta, jengibre, cúrcuma, sagú, plátano, camote, galangal, carambola, rosa jamaica, sachá incha, maracuya, limón mesino y mandarina, aloe, banano, canela, jack fruit, mani, malanga, noni, paste, tiquizque, zacate limón, pitahaya, chile picante,	Sonafluca, Fortuna, San Carlos
33	Café Britt Costa Rica S.A.	Perú Control Unión SAC	25/08/19	11/12/18	cchavarria@britt.com	Café	Heredia
75	Café Orgánico Montes de Cristo S.A.	Control Unión Peru	03/02/19	05/06/19	cafemontecristo@hotmail.com	Café	Naranjo, Alajuela
78	Capa CR Dos Mil Diecisiete S.A	Eco-Lógica S.A.	29/09/19	25/09/19	wjimenez@capacr.com	Piña	Aguas Zarcas, San Carlos

41	Carlos Calderón Araya (Beneficio Húmedo Las Orquídeas)	Eco-Lógica S.A.	08/07/19	29/03/2019	jcalderonaraya@gmail.com	Café	Pérez Zeledón
96	Chiquita Tropical Ingredients S.A	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	30/04/19	30/04/19	pfeoli@chiquita.com	Banano	Pococi, Limón
128	Colibrí Organic Chocolate S.A.	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	12/10/19	30/07/19	Giovanni@colibrichocolate.com	Cacao	Upala
31	Collin Street Bakery, Inc	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	05/01/19	31/05/19	domingoartini@elangel.co.cr	Piña, pimienta, cacao, coco, cúrcuma, jengibre, vainilla, plátano	La Virgen, Sarapiquí
110	Comercializadora Internacional Ananas Export S.A.	PrimusAuditing	21/06/19	06/11/18	ivan.pinilla@ananasexport.com	Piña	Pital, San Carlos
126	Compañía Frutera La Paz, S.A.	Eco-Lógica S.A.	25/04/19	10/03/19	exportaciones@lapazfruits.com	Piña	Agua Zarcas, San Carlos
37	Congelados y Jugos del Valle Verde S.A.	PrimusAuditing	09/09/19	28/12/19	gsistemas@congeladosv.com	Piña	Pital, San Carlos
5	Cooperativa Agroindustrial y Servicios Múltiples de San Antonio (COOPEASSA) (GPO)	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	16/03/19	30/06/19	welizondo@coopeassa.com	Piña, banano, cúrcuma, jengibre, rambután, naranja, cacao, yuca, camote, limón mesino y mandarina, tiquisque, guanabana, ñampi	Pérez Zeledón
130	Cooperativa De Productores Agropecuarios De La Zona Norte RL (COOPEPROAGRO) (GPO)	PrimusAuditing	07/11/18	16/11/18	cherrera@cooproagro.com	Piña	Pital, San Carlos
40	Cooperativa de Servicios Múltiples Zarcero R.L.(Coopezarcero) (GPO)	PrimusAuditing	17/10/19	06/07/19	grodriguez@coopezarcero.com	Hortalizas	Zarcero, Alajuela
117	Cooperativa Agrícola Industrial y servicios Múltiples El General R.L (Coopeagri El General) (GPO)	Eco-Lógica S.A.	26/10/18	28/02/19	vcarranza@coopeagri.co.cr	Café, banano	Pérez Zeledón
106	Corporación Arocera Costa Rica (CACSA)	Eco-Lógica S.A.	29/06/19	19/06/19	dgarita@cacs.net	Aroz	Alajuela
136	Costa de Oro Internacional S.A.	PrimusAuditing	12/01/19	18/07/19	plopez@costadeoroexports.com	Piña	San José
183	Delifrost S.A	Eco-Lógica S.A.	14/08/19	21/06/19	angelyc@delifrost.com	Piña	Tierra Blanca, Cartago

Anexo 3. Operadores orgánicos en transición

44	Diversificados de Costa Rica S.A.(DICORI)	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	31/05/19	31/05/19	rolde.buitrago@dole.com	Piña	San José
137	Ecoexport S.A.	Control Unión Peru	15/03/19	22/08/19	amistad@racsa.co.cr	Café, banano, piña	San José
50	Eco-CARAIGRES Agrícola S.A.	Eco-Lógica S.A.	31/03/19	10/01/19	minorcorra@gmail.com	Café, caña de azúcar	Tarbaca, San José
95	El Tigre Orgánico S.A	PrimusLabs	15/02/19	08/10/18	hvilla@racsa.co.cr	Hortalizas	Tierra Blanca, Cartago
190	Finca Orgánica Guadalupe de Zarcero S.A.	PrimusAuditing	25/09/19	10/04/19	fincaorganicaguadalupe@hotmail.com	Acelga, aguacate, albahaca, apio, ayote, berenjena, brócoli, cebolla, chayote, chile, chivere, coliflor, culantro, espinaca, frijol, kale, lechuga, limón, maíz, manzanilla, melón, mostaza	Zarcero, Alajuela
		Kiwa BCS Costa Rica Limitada		28/02/19			
102	Finca Orgánica Santa Cecilia	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	09/06/19	31/12/18	fincasantacecilia65@gmail.com	Acelga, aguacate, alverjas, apio, arugula, brócoli, cebolla, cebollin, chile, ciruela, coliflor, cubá, coliflor, culantro, espinaca, fresa, frijol, garbanzo, hinojo, kale, lechuga, maíz, melocoton, mora, mostaza, papa, perejil, remolacha, tomate, tomillo, uchuva, vainica, zanahoria, zuchinni	La Cima de Dota, San José
186	Finca Rancho Cenizaro Sociedad de Responsabilidad Limitada	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	11/09/19	31/05/19	ranchocenizaro.finca@gmail.com	Coco, cúrcuma, mucuna, jengibre, mucuna, limón, toronja, acerola, aguacate, arazá, aviu, ayahuma, ayote, bambú, banano, cacao, caimito, cas, carambola, chamol, fruta de pan, galangal, gandul, guanábana, iveen, jabolica, malanga, mango, mangostán, mimbro, nance, naranja, níspero, ñame, papaya, pimienta, pitanga, platano, rambután, sagú, tamarindo, tilo, tiquisque, yuca, zapote, zapotillo	Nandayure, Guanacaste
54	Florida Products S.A.	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	01/12/18	30/09/19	vargas@floridaproducts.cr	Piña	Heredia
55	Fructa CR S.A.	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	03/08/19	30/04/19	ocolev@fructacr.com	Banano, piña	Siquires, Limón

55	Fructa CR S.A.	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	03/08/19	30/04/19	ocolev@fructacr.com	Banano, piña	Siquires, Limón
168	Fruitpoint de Costa Rica S.R.L	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	02/02/19	31/01/19	administracion@fruitpoint.co.cr	Piña	San José
56	Fruilight S.A.	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	04/10/18	30/09/19	fvalerio@fruilight.co.cr	Banano, piña	Siquires, Limón
101	Golden Biofructos	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	30/05/19	31/03/19	goldenbiofructus@gmail.com	Piña	Pital, San Carlos
7	GOSO Orgánico S.A.	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	27/01/19	13/12/18	luisgonza@ice.co.cr	Piña, mamón chino, guanabana, limón mesino, pimienta, pipa	Venecia, San Carlos
57	Grupo Cinco Ramas Costa Rica S.A.	Eco-Lógica S.A.	25/04/19	30/12/18	geri.brown@cincoramas.com	Vainilla, sacha inchi, chile, pimienta, jengibre, cúrcuma	Pavón, Los Chiles
179	Hidrojet S.A.	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	05/12/19	15/07/19	d.lopez@hidrojetagroindustria.com	Piña	Thiales, Guatuso
174	Ingenio Taboga S.A	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	10/04/19	31/03/19	gdi@taboga.cocr	Azúcar, melaza	Cañas, Guanacaste
157	ITACU Corporation Ltda	PrimusAuditing	18/05/19	12/05/19	fabio.mineo@itacu.net/grd@itacu.net	Piña	San José
8	José Alberto Castro	Eco-Lógica S.A.	27/01/19	30/11/18	castbert153@gmail.com	Piña	Pital, San Carlos
160	José Francisco Garita Serrano (Finca Santa Clara)	PrimusAuditing	29/06/19	09/12/18	frangari123@gmail.com	Mora, naranjilla, zapallo	La Cima de Dota, San José
170	Joyfruit Exports S.A	Eco-Lógica S.A.	09/02/19	06/02/19	joyfruitexports@gmail.com	Piña	Escazu, San José
68	Joy Products S.A.	Eco-Lógica S.A.	13/10/18	28/10/18	davidarik2020@yahoo.com	Jugo noni	Pital, San Carlos
71	Liga Agrícola Industrial De La Caña de Azúcar (LAICA)	Eco-Lógica S.A.	20/08/19	12/10/18	fbolanos@laica.co.cr	Azúcar	Alajuela
178	Los Tesoros del café S.A.	Eco-Lógica S.A.	24/04/19	19/04/19	despacho@tesorosdelcafe.cr.com	Café	Cartago
181	Luis Carlos González Miranda	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	10/08/19	31/07/19	luisgonza@ice.co.cr	Mamón chino, raicilla, jengibre, cúrcuma, coco enano, banano, guanábana, mango, yuplon, jocote, marañón, aguacate, limón, papaya, mandarina, toronja, manzana de agua, nispero, hombre grande, guayaba,	Venecia, San Carlos

72	L y L Proyectos MMV, S.A.	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	21/10/18	31/10/18	luisb@lylproyectos.com	Piña	Pital, San Carlos
124	Moringa Pura Vida S.A	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	11/01/19	31/10/18	rreyes@moringapuravida.com	Moringa	Upala
77	Natural Aloe de Costa Rica S.A.	Eco-Lógica S.A.	28/09/19	09/11/18	info@naturalaloecostarica.com	Sábila	Liberia, Guanacaste
120	Nicoverde S.A	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	10/11/19	30/09/19	jsanchez@nicoverde.com	Piña	Pital, San Carlos
175	New Earth Preservations S.A	Eco-Lógica S.A.	18/04/19	20/02/19	itai@risecostarica.com	Hortalizas, frutales, tubérculos y granos	Santa Elena de General Viejo, Pérez Zeledón
189	Oliver Rodriguez Castro	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	18/09/19	20/08/19	dulceticocr@gmail.com	Caña de azúcar, guayaba, mozote	Tilarán, Guanacaste
122	Origo V y G de Costa Rica R.L.	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	08/01/19	31/12/18	info@origocostarica.com	Aji, albahaca, camote, cebollin, culantro, cúrcuma, fresa, galangal, jengibre, romero, uchuva, yuca, zacate limón, raíces y tuberculos	Aserri
173	Oro Verde Quintamani S.A	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	10/04/19	30/09/18	achinchilla@acicafo.org	50 productos diferentes de hortalizas y frutas	Sabanilla, Acosta
161	Paradise Ingredients S.A.	Eco-Lógica S.A.	02/03/19	16/02/19	jimmy.duran@nestle.com	Banano	Cartago
125	Pecos Fresh Fruit S.A.	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	11/01/19	31/12/18	lgarcia@pecoscr.com	Piña	Pital, San Carlos
83	Piñas Orgánicas SOGO S.A.	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	21/12/18	31/12/18	luisgonza@ice.co.cr	Piña, mamón chino, guanabana, limón mesino, pimienta, pipa	Sarapiquí
171	Pitalia S.A	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	12/02/19	31/01/19	administracion@pitalia.cr	Piña	Pital, San Carlos
62	Productos Hortícolas Norteños S.A.	Eco-Lógica S.A.	02/02/19	02/02/19	phnlogistics@gmail.com	Piña	Pital, San Carlos
164	Ricardo Rodríguez Blandón (Finca El Establo)	PrimusAuditing	11/05/19	03/11/18	rick-rodriguez1@hotmail.com	Piña	Guatupo
177	Simbarica SRL.	PrimusAuditing	24/04/19	25/04/19	medina@simbarica.com	Piña	San José
138	SIWA Juices International S.A.	PrimusAuditing	15/02/19	06/01/19 02/11/18	carlos@siwajuices.com	Mora, piña, pipa	León Cortés, José San
107	Starter Plants to Exports S.A	Kiwa BCS Costa Rica Limitada	20/07/18	31/10/18	starterplantscr@yahoo.com	COCO	Puerto Jiménez, Osa, Puntarenas
90	Todo Natural S.A.	Eco-Lógica S.A.	07/05/19	06/11/18	mgonzalez@grupoleon.com	Piña	Siquires, Limón

Anexo 4. Cotización de equipo de producción

Adjunto se encuentra la cotización de los equipos requeridos por puesto de trabajo operativo.

Figura 68. Cotización de equipo por puesto de trabajo

Nombre del producto	Cantidad	Subtotal	Quitar
 <p>Set de cuchillos ₡ 35,900.00 101889892 Modificar</p>	<input type="text" value="1"/> 	₡ 35,900.00	✕
 <p>Tijeras todo propósito ₡ 11,900.00 101889891 Modificar</p>	<input type="text" value="1"/> 	₡ 11,900.00	✕
 <p>Set 4 tazas para medir ₡ 8,900.00 101447640 Modificar</p>	<input type="text" value="1"/> 	₡ 8,900.00	✕
 <p>Báscula Digital De Precisión ₡ 26,900.00 101655774 Modificar</p>	<input type="text" value="1"/> 	₡ 26,900.00	✕
 <p>Cucharas medidoras ₡ 9,900.00 101894253 Modificar</p>	<input type="text" value="1"/> 	₡ 9,900.00	✕
 <p>Escurridor Tres Piezas ₡ 11,900.00 100538033 Modificar</p>	<input type="text" value="1"/> 	₡ 11,900.00	✕
 <p>Tabla para picar ₡ 9,900.00 101878077 Modificar</p>	<input type="text" value="4"/> 	₡ 39,600.00	✕

	Procesador de alimentos - Black and Decker ₡ 13,900.00 100694105 Modificar	<input type="text" value="1"/> <input type="button" value="↻"/>	₡ 13,900.00 ✕
	Abridor de latas ₡ 1,900.00 100921265 Modificar	<input type="text" value="1"/> <input type="button" value="↻"/>	₡ 1,900.00 ✕
	Rallador ₡ 5,900.00 101592935 Modificar	<input type="text" value="1"/> <input type="button" value="↻"/>	₡ 5,900.00 ✕
	Colador ₡ 6,900.00 101903416 Modificar	<input type="text" value="1"/> <input type="button" value="↻"/>	₡ 6,900.00 ✕

Códigos de descuento ▼	
Ingresa tu código de cupón si tienes alguno.	
<input type="text"/>	
<input type="button" value="Aplicar"/>	

Subtotal	₡ 173,600.00
Descuento (Descuento Credisiman)	₡ 55,895.00
Total	₡ 117,705.00

Anexo 5. Cotización de equipo administrativo

Adjunto se encuentra la cotización de los equipos requeridos por puesto de trabajo administrativo.

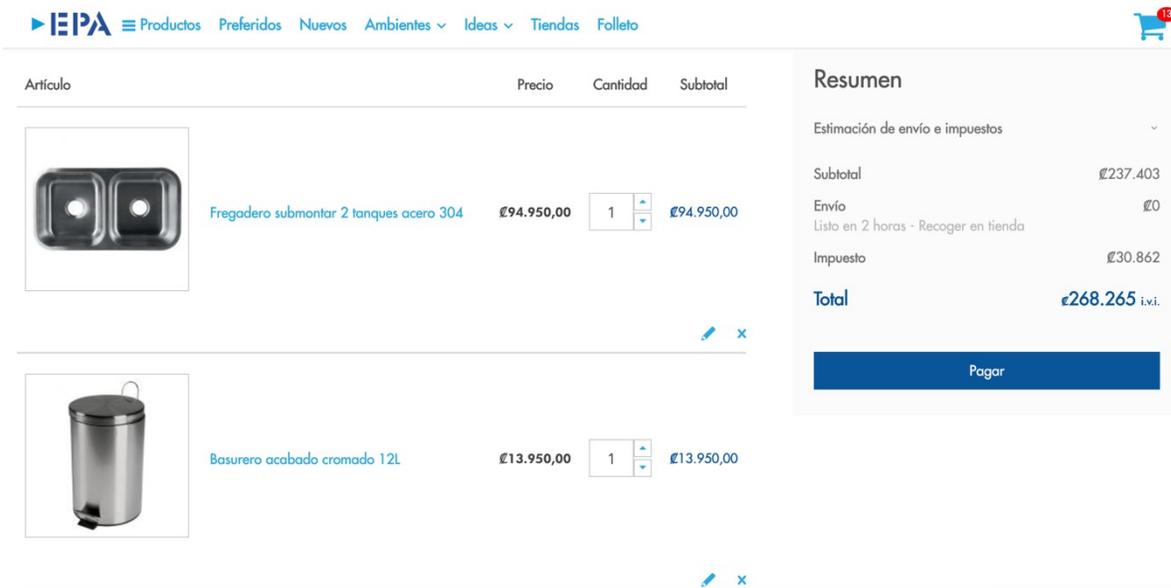
Figura 69. Cotización equipo administrativo

Imagen	Nombre Producto	Modelo	Cantidad	Precio Unitario	Total
	Silla Secretarial RYC 4115 Sin Brazos Respaldo 40x32 - Asiento 50x45 - Ajuste Altura - Base Nylon	01-519-01-09	1	€43,506.90 i.v.i.	€43,506.90 i.v.i.
	Escritorio De Metal Ejecutivo RYC 1.50 x 0.60 x 0.75 2 Gavetas Izquierda - 2 Gavetas Derecha - 1 Gaveta Central	01-521-04-08	1	€148,000.00 i.v.i.	€148,000.00 i.v.i.
	IDECT Eclipse - Teléfono DECT con contestador automático - Negro	ECLIPSECB-B	1	€34,700.00 i.v.i.	€34,700.00 i.v.i.
	Monitor AOC 15.6" E16705W VGA - USB 8MS -1366X768 - 60HZ	E16705WU-E	1	€48,500.00 i.v.i.	€48,500.00 i.v.i.
	Kit de Teclado y Mouse Logitech MK270, Inalámbrico, USB, Negro (Español)	920-004432	1	€20,000.00 i.v.i.	€20,000.00 i.v.i.
	Laptop HP 250 G6 C3 - 6006U -4GB - 1TB - 15.6" - WIN10	1NM07LT	1	€263,000.00 i.v.i.	€263,000.00 i.v.i.

Anexo 6. Cotización de herramientas de trabajo por operario

Adjunto se encuentra la cotización de las herramientas de trabajo requerida por operario.

Figura 70. Cotización de herramientas por operario



Artículo	Precio	Cantidad	Subtotal
 Fregadero submontar 2 tanques acero 304	€94.950,00	1	€94.950,00
 Basurero acabado cromado 12L	€13.950,00	1	€13.950,00

Resumen

Estimación de envío e impuestos

Subtotal: €237.403

Envío: €0
Listo en 2 horas - Recoger en tienda

Impuesto: €30.862

Total: €268.265 i.v.i.

Pagar



Basurero azul para jardín 60 l

€7.495,00

2

€14.989,99



Estantería con capacidad de 6 espacios 104 x 68 x 34 cm

€12.695,00

1

€12.695,00



Caja transparente doble cierre 10L

€1.995,00

3

€5.985,01



Mueble aéreo 2 puertas wengue

€42.950,00

1

€42.950,00



Grifo de cocina monomando extraíble satinado

€59.950,00

1

€59.950,00



Dispensador sencillo cromado

€5.850,00

1

€5.850,00



	Dispensador doble cromado	€8.295,00	1	€8.295,00	✎ ✕
	Dispensador doble blanco	€8.650,01	1	€8.650,01	✎ ✕
Actualizar carrito					

Anexo 7. Cotización de herramientas de trabajo compartidas

Adjunto se encuentra la cotización de los equipos compartidos entre operarios

Figura 71. Cotización equipo compartido

Nombre del producto		Cantidad	Subtotal	Quitar
	Lavaplatos ₡ 329,900.00 101033852 ✎ Modificar	1	₡ 329,900.00	✕
	Refrigeradora frigidaire ₡ 419,900.00 100026142 ✎ Modificar	3	₡ 1,259,700.00	✕
	Gabinete alto Milson ₡ 359,000.00 101389978 ✎ Modificar	1	₡ 359,000.00	✕
Códigos de descuento ▼				
Subtotal			₡ 1,948,600.00	
Total			₡ 1,948,600.00	

Anexo 8. Cotización elaboración de página web y aplicación móvil

Para calcular el costo asociado de realizar la página web y aplicación móvil se cotiza el servicio a la empresa Tríptico. La cotización del mismo se adjunta a continuación.

Figura 72. Cotización del Tríptico S.A.



Buenos días Simple&Fresco,
Han solicitado información sobre los costos de nuestros servicios. A continuación, detallamos lo solicitado:

Servicios	Costo
Diseño página web: <ul style="list-style-type: none">• Instalación de Wordpress en servidor (El cliente lo cancela por Año o Mes).• Diseño y Estructura del Sitio informativo.• Adaptación para dispositivos móviles (responsive).• Links de Redes Sociales.• Capacitación al personal para uso del Servidor y el Sitio Web.	\$850
Servidor y dominio de página web por un año.	\$45
Mantenimiento mensual página web	\$100
Diseño Aplicación móvil	\$1500
TOTAL	\$2495

Gracias por darnos la oportunidad de ofrecerles este presupuesto y hacer crecer su empresa, así como establecer excelentes relaciones laborales.

Atentamente,
Team Tríptico

Anexo 9. Ficha técnica de la compostera

Adjunto puede leerse la ficha técnica de las distintas composteras que ofrece la empresa 360 Soluciones verdes.

Figura 73. Características técnicas de las composteras



ficha técnica

360
SOLUCIONES
VERDES

	SV100	TN100	JK125	JK270	JK400
DIMENSIONES RECIPIENTE (MM)	700 x 640	700 x 640	710 x 600	920 x 700	1170 x 800
DIMENSIONES CON LA BASE (MM)	800 x 700	800 x 700	960 x 700	1150 x 700	1400 x 800
ALTURA CON LA BASE (MM)	920	1000	1200	1250	1300
PESO (KG)	10	10	29	38	75
VOLUMEN (LITROS)	90	90	125	270	400
MAX. CAPACIDAD POR SEM (KG)	8 - 9	8 - 9	10 - 12	30 - 35	80 - 85
PESO DE LA BASE (KG)	1 kg	1 kg	5 kg	6 kg	-
CÁMARAS	2	2	2	2	2
SALIDAS DE AIRE	2 ajustables	2 ajustables	2 fijas	2 fijas	2 fijas
PRECIO (€) M	€110.000	€130.000	€240.000	€340.000	€750.000
INCLUYE PELLETS	1 bolsa de 17 kg	1 bolsa de 17 kg	1 bolsa de 17 kg	1 saco de 35 kg	2 sacos de 35 kg
CARACTERÍSTICAS	Recipiente de plástico reciclado	Recipiente de plástico reciclado Incluye rodines	Recipiente de hierro galvanizado con pintura anticorrosiva Aislante térmico. Tecnología sueca.		

Anexo 10. Detalles sobre inscripción de una marca en Costa Rica

A continuación, los requisitos y consideraciones especiales para inscribir una marca comercial en Costa Rica. La consulta se realiza a la empresa Epoint, empresa dedicada a brindar asesorías en este tema.

Figura 74. Detalles sobre inscripción de una marca en Costa Rica



Dennis Escalante <descalante@eprint.com>
para achavarriaes, mí

12 dic. 2018 16:37 ☆ ↩ ⋮

Hola Andres,

Muchas gracias por su correo.

Para nosotros será un gusto poder asistirlo con todas sus necesidades relativas a nuestra práctica.

Para efectos de solicitar una marca en Costa Rica, le detallo los requisitos a continuación:

Requisitos generales:

1. Nombre de la marca
2. Descripción de las clases (internacionales de NICE) a proteger- las clases van a depender de los productos/servicios que se desean proteger con la marca - dada la naturaleza de los productos recomendaríamos la clase 29
3. Nombre y dirección completa del titular.
4. Documento de poder, el cual requiere ser simplemente notariado.
5. Solicitud de marca (preparada por nosotros)
6. Pago de los derechos oficiales + publication (aproximadamente US\$185)

Por otro lado te confirmo que no hay problemas con que el logo contenga frutas o verduras aun cuando se intenta registrar productos alimenticios; la prohibición sería si el nombre es genérico (nombres comunes, propios, países) o en su defecto descriptivo de los productos que se desean proteger.

Si son productos alimenticios, te recomendaría también ver el tema de los registros sanitarios (tenemos un departamento dedicado a estas transacciones) me confirmas si necesitas ayuda, y te conecto con la persona indicada.

Esperamos encuentre esta información útil y completa.

En caso de surgir cualquier consulta, favor no dude en contactarnos.

Saludos cordiales,

Dennis

Dennis Escalante | IP Specialist

📞 +(506) 2256 4056
✉ descalante@eprint.com
🌐 eprint.com
📍 Head Office:
Edificio Alvasa, Barrio Tournón, Frente al Periódico La República
P.O. Box 03-2120, San José Costa Rica 10802

@eprint Intellectual Property made simple

Eprint provides full IP and Health Registration services in the following countries:



Anexo 11. Cotización de etiquetas de esterilización

Para el caso de las etiquetas de esterilización, se realiza una investigación dando como resultado que la opción que más se apega al servicio son las etiquetas autoadhesivas con indicador químico de esterilización. Este tipo de etiqueta se puede adquirir por medio del laboratorio EFELAB y la caja con 1.000 unidades tiene un costo de \$5. Los detalles de la misma se muestran a continuación.

Figura 75. Detalle de etiquetas adhesivas para esterilización de los envases

Etiquetas Adhesivas para Esterilización

Las etiquetas autoadhesivas con indicador químico de esterilización se utilizan para identificar diferentes paquetes o materiales que serán expuestos a un proceso de esterilización. La posibilidad de utilizar una máquina etiquetadora para aplicar cada etiqueta lo hace el método más rápido y sencillo para identificar materiales. Muestran un cambio de color notorio y definido luego de ser procesadas bajo condiciones adecuadas de esterilización. Disponibles para los procesos de esterilización por Calor Humedo (vapor), Calor Seco (pupinel) y Oxido de etileno.



Principales Características:

- ◆ Papel adhesivo que proporciona buena adhesividad a un a altas temperaturas.
- ◆ Tintas indicadoras de esterilización de gran fidelidad.
- ◆ Cada etiqueta lleva impresa el tipo de proceso de esterilización para la cual fue diseñada y el color al que vira.
- ◆ Posibilidad de utilizar máquina etiquetadora que facilita y acelera la aplicación del indicador sobre los envoltorios.
- ◆ Rollo por 1000 etiquetas autopadhesivas.

Código / Catalogo No.	Dimensiones	Para esterilización con:
2005	16 mm. X 26 mm.	Calor Humedo (Vapor)
2008	16 mm. X 26 mm.	Calor Seco (Pupinel)
2009	16 mm. X 26 mm.	Oxido de Etileno

Anexo 12. Alianza entre Red de Productores Agroecológicos y Simple y Fresco

Figura 76. Alianza con Red de Productores Agroecológicos

Heredía, 4 de febrero de 2019

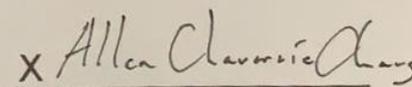
Andrés Chavarría Espinoza
Priscilla Robles Cordero
Estudiantes Ing. Industrial
Universidad de Costa Rica

Estimados señores:

Yo Allan Chavarría Chang, productor y comercializador de la Red de Productores Agroecológicos, en respuesta a la carta presentada por su persona, hago constar del interés por parte de la Red de Productores Agroecológicos en crear la alianza estratégica propuesta, en la cual se detallan los siguientes aspectos:

- La Red de Productores Agroecológicos suministrará a Simple y Fresco de los productos requeridos para operar siempre y cuando haya disponibilidad de los mismos.
- Los aliados definirán estrategias de venta que permitan ofrecer precios especiales según el volumen de compra.
- Simple y Fresco se compromete a informar a sus clientes sobre la proveniencia de los productos utilizados, es por ello que, en los paquetes y los medios de comunicación con el cliente, se notificara sobre el uso de productos cultivados por la Red de Productores Agroecológicos.

Sin más por el momento, de despide,

X 
Ing. Allan Chavarría Chang

Anexo 13. Cotización de mensajero

A continuación, se adjunta la cotización de un mensajero tiempo completo y medio tiempo.

Figura 77. Cotización mensajero subcontratado

ESTRATEGIA	
<p>TARIFA DIARIA POR UNIDAD (MOTOCICLETA) (Medio tiempo 4 horas) ₡19.000,00 50 kilómetros de uso Km adicional: ₡380,00 Hora adicional: ₡4.750,00 Valor mensual aprox. ₡411.350,00</p>	
<p>TARIFA DIARIA POR UNIDAD (MOTOCICLETA) (Tiempo completo 8 horas) ₡38.000,00 100 kilómetros de uso Km adicional: ₡380,00 Hora adicional: ₡4.750,00 Valor mensual aprox. ₡822.700,00</p>	<p>Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mensajero uniformado y con gafete• Planilla de CCSS• Póliza de Riesgos del trabajo INS• Póliza de carga INS• Posicionamiento GPS "App Telegram"• Combustibles• Mantenimientos• Teléfono con internet• Capa• Maletín de mensajero <p>No Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ingreso a zonas de alto riesgo• Parqueos• Peajes• Impuesto al Valor Agregado (IVA)



Apéndices

Apéndice 1. Estudio de campo para la viabilidad de la idea de negocio

A pesar de que las investigaciones bibliográficas definen el perfil del consumidor, es necesario realizar un estudio de campo en el Gran Área Metropolitana (GAM) con el fin de definir la posición de los costarricenses frente a la idea de negocio propuesta.

Un aspecto a recalcar en primera instancia radica en que el desarrollo de una encuesta requiere de un proceso estadístico, con el fin de que el estudio sea veraz. Para esto, se lleva a cabo un muestreo, donde se estipula como incógnita buscando definir las probabilidades “p” y “q” del tamaño de muestra del estudio. La pregunta fue: ¿Utiliza o le interesaría usar productos de cuidado personal, específicamente productos alimenticios y de belleza, que aporten para llevar un estilo de vida saludable?

Con ello se obtuvieron 33 respuestas, que dieron origen a un valor para “p” y “q” del 94% y 6% respectivamente. Además, se define un nivel de confianza del 95%, un error del 6% obteniendo finalmente un tamaño de muestra requerido de 61 muestras para que la encuesta sea significativa, y con esto la posibilidad de tomar decisiones al respecto.

Al desarrollar el estudio de campo se obtiene una participación de 120 personas, de cuales solo son el 58.3 % son pertinentes. Esto se debe a que tan solo 70 personas se ubican en los quintiles III, IV y V; es decir, cuentan con la condición económica para acceder al tipo de productos de la idea de negocio en cuestión. Dada las consideraciones anteriores es posible obtener veracidad de los datos con base al estudio, de aquí en adelante se presentan los resultados obtenidos con las 70 personas que cuentan el perfil de ingreso económico.

La participación por género es equitativa al existir una participación del 52.5% de mujeres y un 47.5% de hombres, pertenecientes a segmentos de todas edades siendo los rangos de mayor participación de los 16 a 59 años. Por su parte, la participación de la población en el estudio de campo se constituyó de la siguiente forma: 55.8% Alajuela, 28.3%. San José, 11.7% Heredia y 3.3% Cartago; mientras que las provincias de Guanacaste, Limón y Puntarenas en conjunto tuvieron una participación del 0.9%. Un 52.5% de las personas se dedican únicamente al trabajo; mientras que un 20.8% al estudio y un 26.7% a ambas actividades.

Respecto al factor económico un 29.2% no perciben ningún ingreso, el 12.5% mensualmente se les atribuye un monto inferior a ₡520000; mientras que para el caso del III, IV y V quintil los porcentajes de ingreso evidenciaron un 20.8%, 20% y 17.5%; quienes poseen ingresos superiores a los ₡520 000.

Del grupo encuestado el quintil I representa un 29.2% de personas que no perciben ingreso, el II quintil corresponde al 12.5% y poseen un salario mensual inferior a ₡52 0000; mientras que para el caso del III (20.8%), IV (20%) y V (17.5%) quintil poseen ingresos superiores a los ₡520 000.

Considerando que el estudio se busca desarrollar entorno al estilo de vida saludable, se les pregunta a los participantes si actualmente lo llevan, encontrando que un 52.5% lo llevan a cabo; mientras que el 97.5% se encuentran interesados. Asimismo, se encuentra una tendencia por el desarrollo de actividad física del 62.5% de encuestados, como elemento integrador a una alimentación saludable.

Dado que el enfoque se direcciona a productos de cuidado personal, donde se incluye tanto el factor alimenticio como de belleza se busca conocer la posición del público costarricense, obteniendo que

un 40% se orienta tan solo a los alimentos; mientras que un 5% adquiriría solo artículos de belleza. Sin embargo, el 55% restante muestra un gusto por ambos tipos de artículos.

Otro aspecto a recalcar es que el 69.2% se encuentran conscientes de los beneficios atribuidos por un producto orgánico respecto a los artículos convencionales del mercado; y como elemento interesante se encuentra que el 96.7% poseen interés en obtener o ampliar conocimientos en este ámbito.

Es fundamental para el acceso a estos productos una noción clara de los puntos de venta, por lo que al consultarle a los encuestados se encuentra evidencia de que el 88.3% tienen interés en conocer los sitios de venta y el aseguramiento de la proveniencia del producto; mientras que el 93.3% se comprometen con el consumo orgánico; pese a esto solo un 88.3% de encuestados comprobarían la proveniencia del producto y la veracidad de la información de su etiqueta. Se destaca una anuencia del 75.8% de las personas por el pago de un mayor precio por este tipo de producto en el mercado.

Aspectos que marcan diferencia, y provocan que el consumidor no cuente con la posibilidad de llevar una alimentación saludable radica en el tiempo disponible en el 60.8% de los casos, en el dinero (45%), la accesibilidad a los puntos de venta al detalle y la “pereza” (42.5%), los anteriores como elementos de mayor incidencia; sin embargo aspectos como la influencia del grupo de amigos, la existencia de restaurantes con este enfoque, los horarios de atención y el desconocimiento de cómo alimentarse saludablemente, son situaciones que influyen en una alimentación saludable según el estudio.

La tendencia del consumidor en la compra de artículos radica en aspectos como presentación, precio, funcionalidad, marca, salubridad e información nutricional; en tanto, es necesario emprender esfuerzos por constituir una estrategia de “marketing” que permita posicionar el producto en el mercado costarricense.

Por otro lado, de acuerdo con la revisión bibliográfica realizada, se evidencia un desperdicio de ingredientes en el proceso de preparación de alimentos, aspecto que al consultarle a los encuestados evidencia que tan solo el 15.8% no suele desperdiciar; mientras que si se analiza desde la perspectiva del alimento preparado solo el 32.5% no suelen tirar a la basura el restante no consumido. Estos elementos demuestran la necesidad por tomar acciones al respecto, a partir de lo cual se le plantea como incógnita al encuestado ¿Estaría interesado en comprar la cantidad de ingredientes exacta para la preparación de un alimento?, donde el 93.3% responde “Si”.

Finalmente, en cuanto a productos alimenticios, el tipo de producto por cual se orienta el consumidor actual considera la frescura, apariencia, beneficios y contenido nutricional de los alimentos.

Por otro lado, respecto a los artículos de belleza, los aspectos que enmarcaron una diferencia fueron el precio, la poca diversidad, el tiempo requerido para su preparación casera, la oferta reducida, desconocimiento o inexistencia en el mercado.

En cuanto a la compra y entrega del producto se encuentra que el 57.5% de encuestados consideraría una compra por internet, un 63.3% suele realizar compras por internet, y tan solo el 9.2% no están dispuestos a adquirir productos en línea.

A modo de crear canales de mayor accesibilidad para el consumidor se le plantea una pregunta respecto a la entrega directa del producto, obteniendo como resultado un 68.3% de personas con esta preferencia, pero solo un 65% dispuesto a pagar un valor adicional por la entrega.

Como elementos requeridos para la adquisición de un producto el encuestado caracterizó porcentualmente la posibilidad de un sitio electrónico donde exista la posibilidad de elegir entre múltiples opciones en el 58.3% de los casos, la posibilidad de personalización del producto (44.2%), disponibilidad de un control nutricional (31.7%), la oportunidad para proponer productos o combinaciones de estos (30%), un perfil propio donde exponer gustos y preferencias (29.2%).

Como otros elementos diferenciadores buscados para el producto en el mercado costarricense se encuentra el sabor (90%), frescura (89.2%), apariencia (78.3%), textura (55%) y la proveniencia (45.8%). Cabe destacar que estas ponderaciones no cierran al 100% al constituirse como opciones múltiples a modo de conocer el perfil del consumidor.

La tendencia mundial por la toma de decisiones en sostenibilidad permite atribuir al estudio de campo el factor ambiental, donde un 95% de encuestados se posicionaron anuentes por el uso de empaques retornables, el 98.3% se comprometerían a guardar y devolver a la empresa los envases en caso de ser reutilizables.

Cabe destacar, que en el proceso se le expone la idea de negocio al encuestado con el fin de conocer su posición respecto al negocio, a partir de lo cual se obtiene el 82.5% de interés.

Además de preguntas cerradas, en el estudio se aprovecha para obtener una retroalimentación buscando de ser necesario considerar elementos propuestos por el mercado para la mejora continua. Grosso modo, se encuentra como sugerencias la oferta de productos frescos, de calidad, rápida preparación y llamativos; la puntualidad e información verídica, así como buen precio y seguridad; involucramiento del tema de la salud; constante actualización; y una relación de la marca con productos de cuidado personal.

Finalmente, de manera general los entrevistados aseguran que no adquiriría un producto por aspectos como precio, demoras e incumplimiento de entregas, tiempo, complicaciones en la interacción con la plataforma del servicio. Asimismo, se refieren a que otros prefieren el trato personalizado, por lo que prefieren hacer el proceso personalmente.

Apéndice 2. Características de empresas similares

Como parte de la investigación realizada, se elabora una evaluación del modelo de negocio contra servicios existentes en el mercado nacional e internacional. Para la elección de los servicios similares a evaluar, se toma en consideración empresas que prestan servicios similares, más no iguales ya que, de la investigación, no se obtuvo ninguna empresa que ofreciera exactamente lo mismo.

Para este análisis, en la primera columna se enlistaron todas las características que posee el modelo de negocio, y en las restantes las empresas similares. Una vez realizada esta etapa, se procede a completar basándose en sí la empresa ofrece o no cada una de las características establecidas. Si bien es cierto, la similitud entre dichas empresas es poca (hay empresas manufactureras, empresas de prestación de servicios, empresas que ofrecen servicios de entregas a domicilio, entre otras más), la comparación es valiosa, ya que se evalúa qué hay y qué no hay en el mercado en relación con los aspectos fundamentales de la idea de negocio.

Tabla 32. Cuadro comparativo de servicios similares

	NACIONALES					INTERNACIONALES					
Características / Productos Similares	Pimiento Rosa	Yummy Cooks	Bioland	Auto Mercado	Green Center	Green Blender	Cook	Amazon Meal Kit	Blue Apron	Bloom Beautifully	Cratejoy
Personalización de Ingredientes	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Cantidad justa	Sí	Sí	Sí/No	No	No	Sí/No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Pedidos vía web	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Entregas a domicilio	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Productos orgánicos	No	No	Sí	Sí/No	Sí	Sí	No	No	No	No	No
Información de la procedencia de los productos	No	No	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No
Información sobre los beneficios de los ingredientes	No	No	No	No	No	Sí	No	No	No	No	No
Productos listos	No	No	No	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No

	NACIONALES					INTERNACIONALES					
Características / Productos Similares	Pimiento Rosa	Yummy Cooks	Bioland	Auto Mercado	Green Center	Green Blender	Cook	Amazon Meal Kit	Blue Apron	Bloom Beautifully	Cratejoy
para preparar											
Productos listos para consumir/utilizar	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	Sí	Sí
Ingredientes procesados	Sí	Sí	Sí	Sí/No	No	No	No	Sí/No	Sí/No	No	No
Productos de belleza	No	No	Sí	Sí	No	No	No	No	No	Sí	Sí

Apéndice 3. Tamaño de muestra para el sondeo

Para realizar un sondeo, primeramente, se debe de calcular el tamaño de la muestra. Partiendo de que el universo en el que se está trabajando es una población finita (mercado meta), se utiliza la fórmula de tamaño de muestra para este tipo de poblaciones, la cual se muestra a continuación:

$$n = \frac{\left(Z_{\frac{\alpha}{2}}\right)^2 * p * q * N}{\left(e^2 * (N - 1)\right) + \left(Z_{\frac{\alpha}{2}}\right)^2 * p * q} \quad (1)$$

Los datos utilizados para realizar su debido cálculo se detallan a continuación.

Tabla 33. Datos para el cálculo del tamaño de muestra

Datos de Interés	
Población (N)	910 mil
Nivel de Confianza	90%
$Z_{\alpha/2}$	1.645
E	10%
P	81%
Q	19%

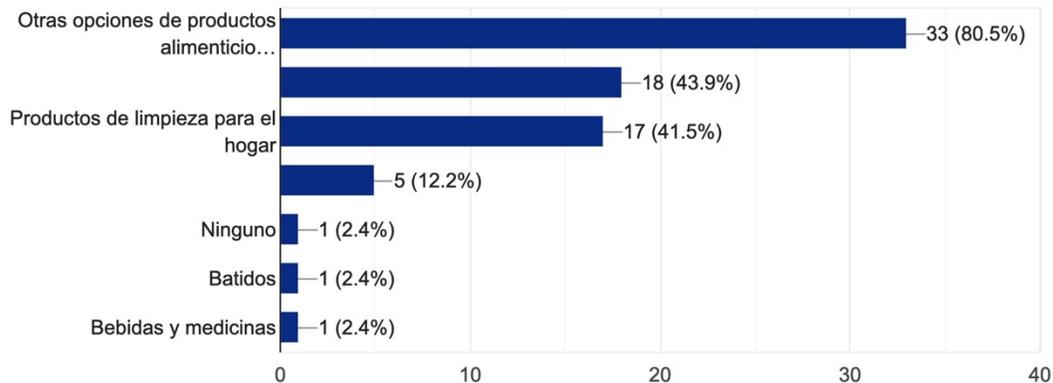
Cabe resaltar que el valor de p y q mostrado anteriormente se obtuvo a través del premuestreo realizado a 32 personas donde se les pregunto *¿Consume o le interesaría consumir productos alimenticios y productos de cuidado personal que le aporten a llevar un estilo de vida saludable?*, a esto se obtuvo 6 personas que contestaron No (equivalente a un 19%) y 26 personas Si (correspondiente a un 81%). El resultado al realizar el cálculo del tamaño de muestra corresponde a 41 muestras.

Apéndice 4. Contenido del sondeo

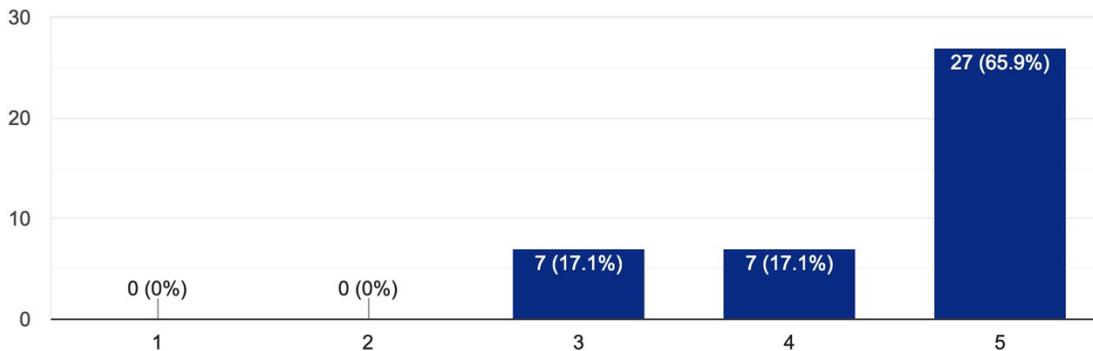
Las preguntas realizadas en el sondeo se muestran a continuación. Cabe destacar que las primeras tres preguntas se realizan con el fin de validar que las respuestas obtenidas provienen del mercado meta. Además, que entre la pregunta tres y cuatro se incluyó una sección donde se describe la idea de negocio y se colocan algunas fotografías haciendo alusión a los productos del negocio.

Como primer resultado se obtuvo que un 100% de los encuestados residen en el GAM y cumplen con la edad del segmento establecido como mercado meta, sin embargo, hubo un 6% que no cumplía con los ingresos mínimos para considerarse parte del segmento de interés, por lo que sus respuestas no fueron consideradas para el estudio. Las respuestas de las preguntas a continuación.

1. ¿Qué otro tipo de producto (además de paquetes para preparar almuerzos y cenas) le gustaría que ofrezca la empresa para que usted pueda preparar en el hogar? Puede seleccionar varios elementos.



2. En una escala de 1 a 5, donde 1 es bajo y 5 alto, ¿que tanto le interesaría que los productos fueran a base de ingredientes orgánicos?



3. Una vez mostradas las imágenes de la forma en cómo se empaca el producto, ¿tiene alguna sugerencia sobre el tipo de empaque a utilizar para transportar los productos en un servicio como este? O bien, ¿sobre la presentación del mismo?

Utilización de menos empaques
 Me parece una excelente manera
 Cero plásticos
 Utilización de empaques reutilizables

Sería bueno buscar una manera en que el empaquetado sea el mínimo posible y q así el servicio sea más amigable con el ambiente

Me parece que hay mucho desperdicio si se empaca como se muestra en la imagen

Que la caja tenga agarraderas seguras para transportar los alimentos. Esta misma caja podría utilizarse, por ejemplo, para un Picnic con las comidas ya preparadas

Que sea siempre la opción más ecológica posible

Me parece que es una excelente presentación, tal vez algo más práctico que una caja como una bolsa reutilizable

No, está súper chiva como lo presentan

Me parece un empaque higiénico y seguro.

Me gusta como se ve

Me parece bien la presentación. Solo si tener cuidado con la manipulación de alimentos como el pollo que son altamente contaminantes

Esta correcto el empaque

Biodegradable

Sugiero que utilicen empaques biodegradables

Debe utilizarse la menor cantidad de plástico

Que sean materiales reciclables.

Excelente la utilización de papel y la eliminación del plástico

No usar plástico reemplazarlo con otro empaque

Empaques más llamativos

Algo q no sea desechable.

Empaques llamativos. En la foto no se muestra que sea algo bonito

Me parece bien lo importante es que sean empaques biodegradables

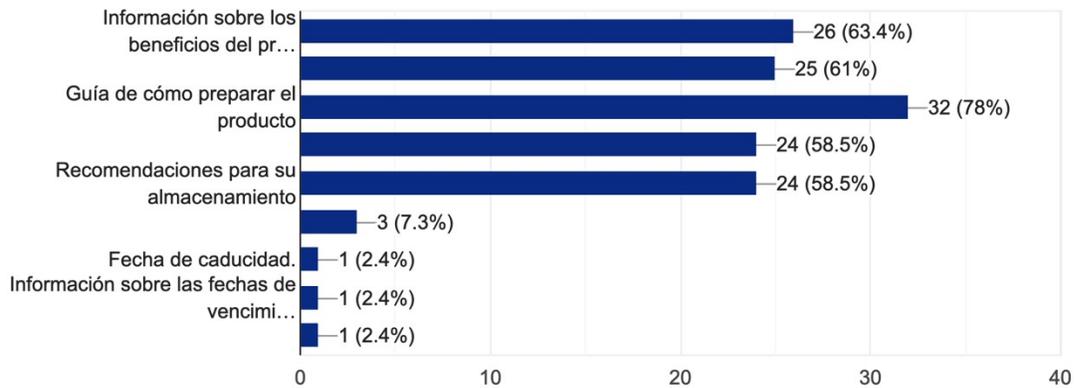
Que sean materiales que se puedan reciclar o reutilizar

Me parece adecuado

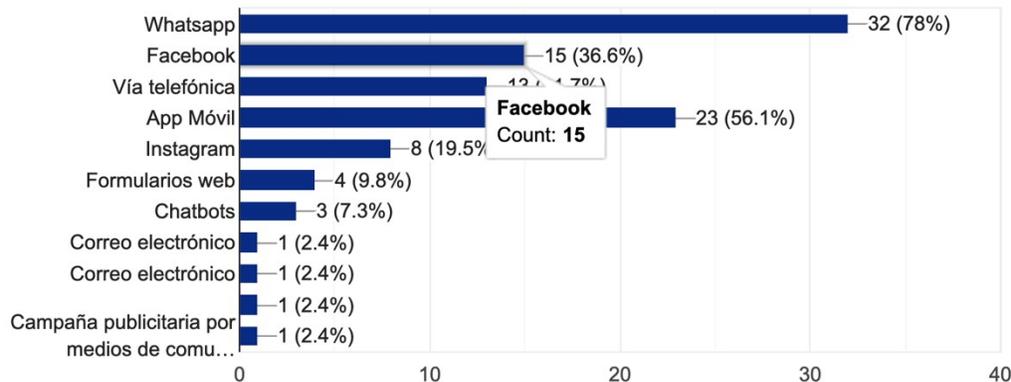
Minimizar el uso del plástico

Puede que, por el empacado, los productos suaves lleguen majados y/o mojados

4. Además de los ingredientes necesarios para preparar el producto, ¿qué le interesaría que incluya el paquete? Puede seleccionar varios elementos.



5. Actualmente, la empresa solo tiene contacto con el cliente por medio de su página web, tanto para consultas y pedidos, como para las quejas o inconformidades de los clientes. ¿Qué nuevas plataformas recomienda para que el canal de comunicación sea más amigable y ágil? Puede seleccionar varios elementos. Y si conoce de un canal innovador o distinto al de las opciones, por favor indicarlo en la casilla "Other".



6. Por último, ¿tiene alguna sugerencia sobre un tema que no se haya abordado anteriormente? Si es así, por favor indicarla a continuación:

Incluir no sólo comidas, las bebidas son de mucha importancia por la cantidad de azúcar q tienen las comerciales

No entendí bien el tema de la frecuencia semanal es variable o se pueden hacer pedidos únicos y no periódicos

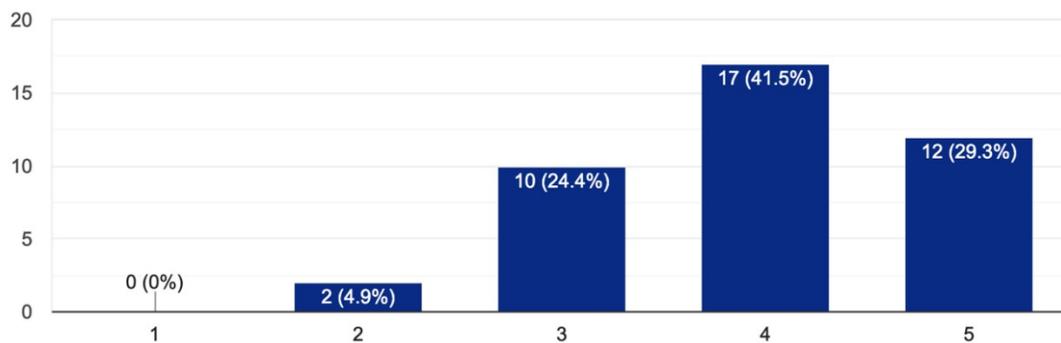
Acerca del tema de las entregas. Sería bueno que ampliaran la frecuencia de entrega

Me gustaría q se realizarán más entregas a la semana para no tener por tanto tiempo los paquetes en el refrigerador y así disminuir las probabilidades de que se pongan malos los ingredientes

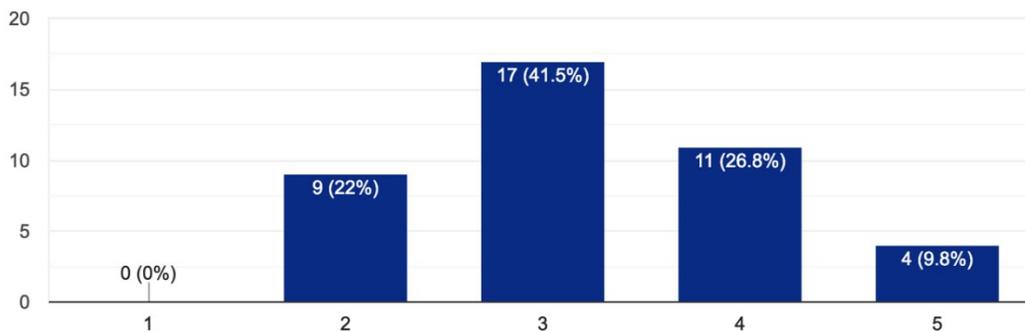
Que sean paquetes para dos personas no me suena tan bien. Debería ser por persona

¿Se incluirían tiempos de caducidad para la preparación de los alimentos?
 ¡¡Se podría hacer un convenio con Uber Eats para las entregas un éxito!!
 ¿Los paquetes los define el cliente o los pone a disposición la empresa?
 Forma de envío y pago.
 Podrían utilizar las redes sociales para promocionarse, no para vender.
 Información para pacientes con trato de alimentación especial (diabetes, obesidad, etc.)
 Que se evidencie que lo que se transporta son productos alimenticios

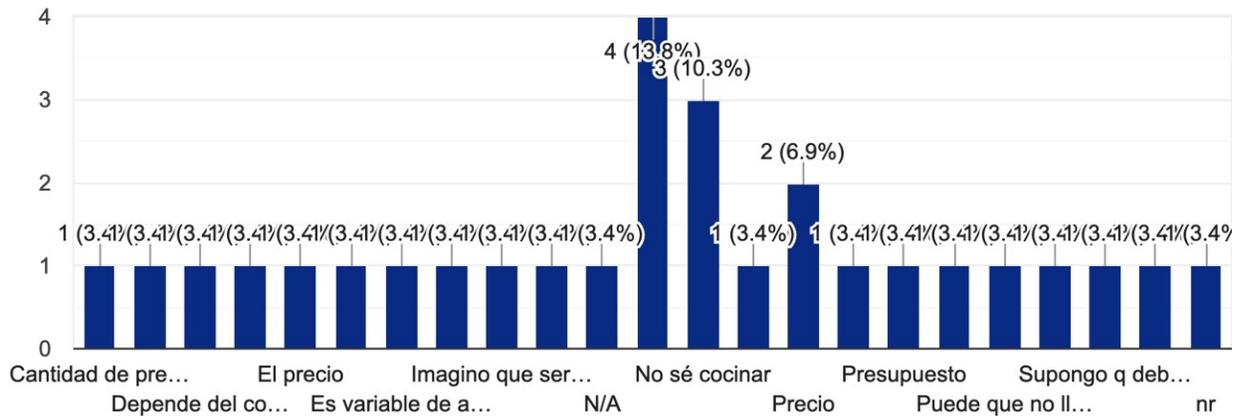
7. En una escala de 1 a 5, donde 1 es bajo y 5 alto, ¿que tanto le interesaría adquirir un servicio de este tipo?



8. En caso de estar interesado en adquirir un servicio/producto de este tipo, ¿con que frecuencia lo adquiriría?



9. En caso de no estar interesado en adquirirlo o mostrar poco interés, ¿cuál es el principal motivo?



10. ¿Tiene algún comentario adicional relevante al modelo de negocio presentado?

Me parece un buen modelo siempre y cuando tenga un precio razonable

Hay una guía sobre los paquetes que venden o uno pide cualquier cosa x ejemplo quiero un paquete para picadillo de arracache

Me gustaría poder indicar qué productos e ingredientes acostumbro a consumir.

Innovador

Pienso que este servicio es ideal para personas adultas o discapacitadas que se les hace difícil salir de su casa

Innovador

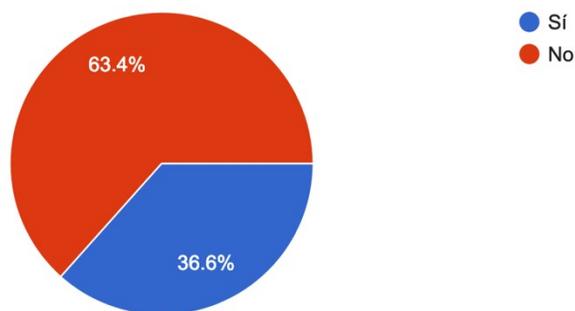
Es muy buen servicio, pero no para mí

¿Cómo me entregan y cada cuánto?

Me parece innovador e interesante

Dado la variedad de servicios que hay similares sería importante la diferenciación de los otros competidores

11. ¿Conoce usted empresas en Costa Rica que ofrezcan servicios similares al de esta empresa?



12. Si su respuesta fue afirmativa, por favor mencione el nombre de la empresa o empresas que prestan este servicio.

Pimiento Rosa
 Pimiento rosa y Kuker
 Pimientos Rosa
 Auto mercado
 AutoMercado Express
 No recuerdo el nombre
 Slim box, pimiento rosa
 Yohoy así se pronuncia no estoy segura si así se escribe

13. En caso de que conozca de este tipo de empresas en el país, mencione el principal motivo o motivos, por el cuál no es cliente frecuente, o por el contrario, la razón o razones que lo llevan a comprar con frecuencia.

Precio y utilización de ingredientes muy repetida
 Un aspecto económico
 No permiten personalizar los platillos que ofrecen
 No soy cliente, no me encanta la idea de tener q guardar la comida de toda la semana en el refri ya cocinada y además vivo en Alajuela y estos servicios me parece no hay muchos aquí.
 Costo
 No hay información
 Precio
 Muy costosas
 No me llama la atención la comida preparada y refrigerada

Porque lo utilizo si no llevo almuerzo o si vamos a celebrar algo o simplemente si me dan ganas un día cualquiera

Precio

Apéndice 5. Metodología de grupos de enfoque

Con el propósito de complementar la información recabada a través del sondeo, se decide realizar un grupo de enfoque el cual tiene como objetivo conocer las expectativas del mercado hacia un servicio nuevo como el planteado en la idea de negocio. Algunos aspectos tomados en cuenta al realizar los grupos de enfoque fueron:

- Al inicio de cada sesión se dio a conocer las características de la propuesta de negocio.
- Una vez explicada, se inició la sesión de forma ordenada cumpliendo con los temas que se deseaban abordar.
- El guía de la sesión introdujo el tema y permitió que se generara discusión.
- Los temas discutidos en las sesiones fueron similares a los del sondeo, con el fin de complementarlo.
- Los temas fueron sobre el tipo de producto que les gustaría encontrar, la manera de empaque, los canales de venta y distribución, la imagen de una nueva empresa y la oferta del mercado hoy en día, y cómo innovar en esta industria.

Los grupos de enfoques se realizaron con 11 personas, divididas en dos grupos, las cuales fueron previamente catalogadas como parte del mercado meta del modelo de negocio. La información general de los grupos se muestra a continuación:

- Se dividió a los voluntarios en dos grupos; de seis y cinco personas cada uno.
- El grupo uno estaba conformado por seis personas (tres hombres y tres mujeres), todos de edad entre 27 y 35 años, residentes en el GAM y con ingresos mayores a los 400 mil colones mensuales.
- Por su parte, el grupo dos estaba conformado por cinco personas (tres mujeres y dos hombres), estos con edades entre 35 y 50 años, residentes en la GAM y con ingresos mayores a los 400 mil colones mensuales.
- Ambas sesiones las dirigió el equipo de trabajo con asesoría de un experto en el tema.
- Ambas sesiones se realizaron el viernes 8 de junio, y se extendieron por alrededor de 30 min cada una.
- Las sesiones se acompañaron de un pequeño refrigerio para amenizar el ambiente y promover la generación de ideas.

Apéndice 6. Priorización de empresas similares

Seguidamente, se realiza una priorización de las empresas similares encontradas, debido a que es importante identificar estas empresas con base a factores que se apeguen a suplir las necesidades del cliente y al modelo de negocio planteado, los factores tomados en cuenta son:

- **Diversidad en formas de compra:** se estudió los canales de venta que posee la empresa. Por ejemplo: App Móvil, Facebook, Página Web, WhatsApp, Vía Telefónica, entre otras.
- **Origen de la empresa:** dado que el modelo de negocio a desarrollar tendrá las operaciones en Costa Rica y su mercado meta es en el país, se asigna un peso a este factor, ya que, si no son nacionales, no es competencia directa, es únicamente una empresa de referencia.
- **Facilidad de formas de entrega:** es sumamente importante conocer las opciones de entrega que brindan las empresas a sus clientes.
- **Uso de materia prima orgánica:** uno de los pilares del modelo de negocio es la utilización de materia prima orgánica, por lo que evaluar este factor se vuelve importante.
- **Productos personalizables:** analizar la flexibilidad/personalización que ofrecen las empresas a sus clientes se vuelve un tema de gran valor.
- **Diversidad en líneas de productos:** analizar la flexibilidad/personalización que ofrecen las empresas a sus clientes se vuelve un tema de gran valor.
- **Diversidad en líneas de productos:** La diversidad de productos puede ser un factor clave que incide en las ventas de las empresas.

Se toma de referencia la Escala de Likert (1 al 5) para definir los valores de cada uno de los factores, la puntuación con la que se evalúa cada uno de ellos se muestra a continuación.

Tabla 34. Escala de Likert utilizada para la priorización de empresas similares

Factor	Puntuación
Diversidad de formas de compra	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un canal de compra disponible. 2. Dos canales de compra disponibles. 3. Tres canales de compra disponibles. 4. Cuatro canales de compra disponibles. 5. Cinco o más canales de compra disponibles.
Productos personalizables	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nula posibilidad de personalizar los productos. 2. Poca posibilidad de personalizar los productos. 3. Posibilidad media de personalizar los productos. 4. Alta posibilidad de personalizar los productos. 5. Productos 100% personalizables.
Facilidad de formas de entrega	<ol style="list-style-type: none"> 1. Una entrega por semana. 2. Dos entregas por semana. 3. Tres entregas por semana. 4. 4 – 5 entregas por semana.

Factor	Puntuación
Uso de materia prima orgánica	<p>5. Entrega con cada compra.</p> <p>1. No se utilizan productos orgánicos. 2. Uso escaso de productos orgánicos. 3. Uso medio de productos orgánicos. 4. Alto uso de productos orgánicos. 5. 100% utilización de productos orgánicos.</p>
Diversidad de líneas de productos	<p>1. 2 líneas de productos disponibles. 2. 4 líneas de productos disponibles. 3. 6 líneas de productos disponibles. 4. 8 líneas de productos disponibles. 5. 9+ líneas de productos disponibles.</p>
Origen de la empresa	<p>1. Empresa de Origen Internacional. 2. Empresa de Origen Nacional.</p>

Los resultados de la matriz multicriterio donde se priorizan las empresas se muestran a continuación.

Tabla 35. Matriz Multicriterio

Empresa	Diversidad en Formas de Compra		Empresa de Origen Nacional		Facilidad en Formas de Entrega		Uso de Productos Orgánicos		Personalizables		Diversidad en Líneas de Productos		Total
	15%		20%		20%		10%		15%		20%		
Pimiento Rosa	5	0.75	5	1	5	1	5	0.5	5	0.75	5	1	5.00
Yummy Cooks	3	0.45	5	1	5	1	1	0.1	3	0.45	2	0.4	3.40
Nutrition To Go	2	0.3	5	1	3	0.6	1	0.1	3	0.45	4	0.8	3.25
Food Studio	1	0.15	5	1	3	0.6	1	0.1	4	0.6	2	0.4	2.85
Slim Box	3	0.45	5	1	4	0.8	1	0.1	4	0.6	5	1	3.95
Kuker	3	0.45	5	1	4	0.8	1	0.1	2	0.3	4	0.8	3.45
YoHoy	2	0.3	5	1	4	0.8	4	0.4	2	0.3	2	0.4	3.20
Heart On	3	.45	5	1	5	1	1	0.1	2	0.3	2	0.4	3.25
Costa Rica Food Box	2	0.3	5	1	2	0.4	1	0.1	4	0.6	1	0.2	2.60
Bioland	4	0.6	1	0.2	2	0.4	4	0.4	1	0.15	5	1	2.75
Green Blender	4	0.6	1	0.2	4	0.8	2	0.2	2	0.3	2	0.4	2.50
Cook	4	0.6	1	0.2	3	0.6	1	0.1	2	0.3	4	0.8	2.60
Amazon Meal Kit	5	0.75	1	0.2	5	1	1	0.1	2	0.3	4	0.8	3.15

Empresa	Diversidad en Formas de Compra		Empresa de Origen Nacional		Facilidad en Formas de Entrega		Uso de Productos Orgánicos		Personalizables		Diversidad en Líneas de Productos		Total
	15%		20%		20%		10%		15%		20%		
Blue Apron	5	0.75	1	0.2	4	0.8	1	0.1	3	0.45	5	1	3.30
Bloom Beautifully	4	0.6	1	0.2	2	0.4	1	0.1	1	0.15	4	0.8	2.25
Cratejoy	4	0.6	1	0.2	4	0.8	3	0.3	1	0.15	5	1	3.05
Frank Food Company	3	0.45	1	0.2	3	0.6	4	0.4	4	0.6	3	0.6	2.85
Aromakit	4	0.6	1	0.2	4	0.8	4	0.4	3	0.45	4	0.8	3.25

Apéndice 7. Definición de cómo crear un sistema de comercio electrónico

Según la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI), las plataformas de comercio electrónico son sistemas de software que permiten transacciones de compra y venta por medio de internet. Éstas ofrecen un catálogo segmentado de productos, plantillas, distintos medios de pago, bases de datos, estadísticas, entre otros; todo esto ajustable a las necesidades específicas de las empresas (Asociación Mexicana de Internet, 2012).

Para poder operar un negocio que funcione bajo un sistema de comercio electrónico en una página web se debe de seguir una serie de pasos o requisitos los cuales se mencionan a continuación:

- **Conseguir un nombre de dominio:** el nombre de dominio es el nombre del sitio web. Para conseguir un nombre de dominio se debe contactar con un registrador (por ejemplo, One and One, GoDaddy, NIC Costa Rica) elegir uno disponible y pagar una cuota por el derecho a utilizarlo (Penguin, s.f). Este nombre es muy importante ya que se convierte en una marca comercial y por lo tanto debe de ser lo más simple posible para que sea recordada por los clientes. Los registradores antes mencionados venden los dominios a nombre de La Corporación de Internet para la Asignación de Nombres y Números (ICANN) que es el encargado de llevar el control de dominios a nivel mundial. Los precios de los principales dominios pueden rondar desde los \$15 (.com) hasta los \$70 (.cr).

- **Elegir y comprar un alojamiento web:** cuando ya se tiene el nombre de dominio elegido, hay que buscar un sitio donde alojar la página web. Existen muchas empresas dedicadas a dar alojamiento web, incluso, muchas de las que registran nombres de dominio ofrecen también este servicio. El alojamiento web consiste en almacenar la web en uno o varios servidores de internet, para que esté accesible a todo el mundo que quiera visitarla. Es importante elegir un servicio de alojamiento web que proporcione la cantidad de almacenamiento que se necesita. Eso marca la cantidad de elementos que se puede subir a la web (páginas, imágenes, videos, entre otros) y el número de visitas simultaneas que puede tener (Penguin, s.f). Este servicio se puede comprar junto con el dominio, o bien a otro proveedor y puede costar alrededor de \$45 anuales.

- **Diseñar la web:** cuando ya se tiene el nombre de la web y el servidor donde almacenarla, es momento de diseñar la página. Existen varias herramientas (gratuitas y de pago) que pueden servir de ayuda para diseñar una web, como editores webs gratuitos o también se puede llamar a una empresa de diseño web si se desea algo más profesional (Penguin, s.f).

- **Adquirir Plug-In (Plataforma de E-Commerce):** en el mercado existe gran variedad de plugins o plataformas de esta naturaleza con características muy distintas. Es por ello, que se debe tener muy claro cuál es el propósito de implementar una tecnología como esta. Dentro de las más reconocidas a nivel internacional, considerando su recorrido y opciones que brindan, se encuentran: WooCommerce, PrestaShop, Magento, Shopify y OleosShop; plataformas que ofrecen gran cantidad de opciones para el cliente. Según Laura Mora, en su artículo “Plataformas eCommerce OpenSource”, menciona que las preguntas claves antes de elegir la plataforma van direccionadas al volumen de productos que se venderán, a los idiomas en que se quiere tener disponible, al tamaño de la tienda, a la capacidad de resolución de problemas, a las formas de pago que se tendrán, entre las principales (Mora, 2016). Sin duda, seguir con los pasos que se recomiendan ayudará a la escogencia de la plataforma correcta, lo que evitará problemas de SEO, usabilidad, posicionamiento y, sobre todo, pérdidas de dinero.

- **Afiliación a Pasarela de Pago:** una pasarela de pago es un proveedor de servicios para el comercio electrónico que autoriza pagos a negocios electrónicos y proporciona una conexión segura entre su tienda en internet y el comprador final (González, 2016). Con el objetivo de evidenciar el procedimiento que debe de realizar toda empresa en Costa Rica para poder adquirir el servicio de una pasarela electrónica, se consultó a diversos proveedores del servicio a nivel nacional sobre los requisitos necesarios para poder implementar el servicio de e-commerce, tanto en temas de afiliación, implementación y mantenimiento.

Una plataforma o pasarela de pago es un proveedor de servicios para el comercio electrónico que autoriza pagos a negocios electrónicos y proporciona una conexión segura entre su tienda en internet y el comprador final (González, 2016).

Las plataformas de pago online tienen como finalidad conectar a cualquier comercio electrónico con medios de pago online y offline; en el backoffice de la plataforma se genera un historial, que detalla todos los movimientos realizados y esta información se puede consultar en cualquier momento, de tal forma que se puede llevar un control de todas las operaciones realizadas sin necesidad de tener un recurso que se dedique a conciliar pagos.

La metodología de funcionamiento de la pasarela inicia cuando un cliente termina la compra y pasa al pago del producto o servicio que se ofrece, este utiliza un número de tarjeta de débito o crédito e inserta los datos de ésta en el espacio que le solicita la plataforma. El navegador del cliente cifra los datos para enviarlos a la tienda en donde ha comprado. El cifrado lo que hace es enviar los datos protegidos para que no puedan ser “capados” por terceros y leídos. Para cifrar los datos se utilizan diversos sistemas de seguridad según el proveedor del servicio. Ahora los datos del cliente se incorporan a la plataforma de pago de la tienda, que también lo hace de forma cifrada y segura. La plataforma de pago contacta con la plataforma del banco del vendedor y le entrega los detalles de la tarjeta del cliente. El banco a su vez reenvía la información a la plataforma del banco del cliente, para comprobar que los datos son correctos y realizar la autorización. El banco del cliente comprueba los datos y si son correctos envía la autorización al banco del vendedor junto con un mensaje de aprobado. Si el banco del cliente no aprueba la operación, notifica la causa.

Por otra parte, es importante establecer correctamente la pasarela de pago que más le convenga al negocio, este aspecto es clave para ofrecer seguridad a los clientes lo que se traduce en éxito para el sitio web de la organización. Los aspectos a tomar en consideración son

- **Simplicidad:** Es necesario buscar una pasarela de pagos que resulte fácil de configurar e integrar al sitio web, tanto desde la parte técnica como desde diferentes personalizaciones.
- **Estabilidad:** Se debe de tener en una plataforma de pagos con la capacidad para mantener el ritmo de la demanda de transacciones generadas.
- **Transparencia:** Hay que asegurarse de que el proveedor tenga un plan de precios claro, que te permita analizar todos los escenarios posibles, principalmente que no oculte tasas y recargos extra. Se debe de tomar en cuenta los acuerdos de confidencialidad y dejar en claro lo que sucede si se termina la relación comercial con el proveedor.
- **Soporte:** Cuando se analice los servicios de los proveedores, es importante preguntar si la compañía ofrece soporte para la configuración y/o integración. Se deben conocer las tarifas de mantenimiento y las políticas en este aspecto.

- Crecimiento: Hay que asegurarse de elegir un proveedor que soporte monedas internacionales y se tiene pensando en expandirse a futuro, en caso de realizar exportaciones.

Ahora con el objetivo de evidenciar el procedimiento que debe de realizar toda empresa en Costa Rica para poder adquirir el servicio de una pasarela electrónica, se realiza una investigación sobre los diversos proveedores del servicio a nivel nacional y los requisitos necesarios para poder implementar el servicio de e-commerce. Se toman en cuenta un banco estatal y un banco de índole privado, recalcando los aspectos que solicitan para poder brindar la plataforma de pago.

Institución estatal

Para solicitar el servicio de E-Commerce en el Banco Nacional, el comercio debe inicialmente estar afiliado a la recepción de tarjetas con el Banco o bien, cumplir con los requisitos establecidos para dicho servicio. Ahora, dado que la afiliación es a título jurídico los requisitos que presenta el banco son:

1. Completar Solicitud de Afiliación (debe tener o abrir una cuenta con el Banco Nacional, a nombre de la Sociedad, no se permite autorizar cuentas a nombre de terceras personas).
2. Certificación Personería Jurídica, emitida por el Registro Público o un Notario Público, que indique el o los Apoderados, y sus facultades (no debe tener más de 3 meses de emitida).
3. Copia del documento de identificación vigente del Apoderado o Apoderados Generalísimos sin límite de suma de la Sociedad (mayores de 18 años).
4. La sociedad debe estar inscrita como contribuyente y con obligaciones ante el Ministerio de Hacienda.

Adicionalmente la organización debe cumplir con los siguientes aspectos:

1. Certificado de dominio del Sitio Web.
2. Cuenta con el BNCR a nombre de la Sociedad.
3. Completar Solicitud de Afiliación y Cuestionario Técnico.
4. Certificación de personería jurídica (máximo 3 meses de emitida).
5. Copia del documento de identificación vigente del Apoderado(s).
6. Sociedad inscrita como contribuyente ante el Ministerio de Hacienda.
7. Es necesario que el sitio web se encuentre listo, en el mismo se deben incluir términos y condiciones, así como políticas de cancelación y devolución y un Certificado SSL, lo anterior con el objetivo de aumentar la seguridad de su negocio.

Cabe recalcar que el Banco Nacional de Costa Rica se ha certificado a los programas Verified by Visa y MasterCard SecureCode, para brindar, por medio de su plataforma de pago virtual BN Comercio Electrónico, el procesamiento de transacciones de manera segura y con el respaldo de las marcas internacionales. Estos programas están basados en el protocolo 3-D Secure, tecnología que reduce el riesgo de fraude y contracargos a los comercios afiliados, autenticando y autorizando las transacciones en tiempo real.

La implementación del servicio tiene un costo inicial único de \$275 y por términos de mantenimiento del sistema \$225 al año. Los costos anteriores son adicionales a la comisión sobre los montos transados a través del E-Commerce que establecerá el Banco para cada comercio. El Banco

maneja una tasa fija de 4,5% sobre el total de las ventas. El contrato respectivo con esta entidad no se pudo obtener.

Institución privada

Homólogamente al análisis realizado para el servicio de e-commerce brindado por medio de la entidad financiera pública, se procede a realizarlo para una institución privada específicamente en el BAC Credomatic. Inicialmente los requisitos de afiliación para toda organización son los siguientes:

1. Cédula del representante
2. Cédula jurídica
3. Un documento de relación (uno de los mencionados a continuación): Factura timbrada, Régimen simplificado(D-140), Patente, Permiso de funcionamiento, Contrato de arrendamiento, Tiquete de caja, Recibo de dinero, Solicitud de patente, Contrato de inscripción régimen simplificado o Contrato compra– venta
4. Fotos de rótulo, local establecido, inventario, fotos del interior y exterior.
5. Certificación con vista en el libro de accionistas
6. Evidencia de ingresos (estados financieros, declaración de impuestos o CPA).

Posteriormente de los aspectos anteriores, para poder implementar la plataforma de comercio electrónico se deben de cumplir los siguientes requisitos.

Figura 50. Requisitos pasarela pago electrónico con BAC Credomatic

- Sitio web debe de contener Políticas Claras de Términos y condiciones de envío, cancelación, devolución, privacidad, seguridad y un SSL mayor o igual a 128 bits.
- Firma contrato para la afiliación para este servicio. Addendum Transacciones Internet, 3D Secure-HON-0000216.
- Visto bueno por parte del Sub-Gerente del Área de Comercios Afiliados.
- Que la persona que firma el Contrato tenga la facultad para firmar contratos.
- Inscripción de comercio en 3D Secure.
- Logos del Programa 3D Secure.
- Carrito de Compras.
- Los logos de las marcas de tarjetas aceptadas. (Visa, MasterCard, American Express, |DinersClub, Discover y JCB.)
- Catalogo de productos con precios.
- Datos de contacto del comercio para servicio al cliente: Nombre, Dirección, Número de Teléfono, Correo Electrónico.

Requisitos pasarela de pago electrónico privada BAC Credomatic (BAC Credomatic, 2018)

Por medio de una reunión en el Banco se aclara que el visto bueno por parte del subgerente no es requerido.

En relación con los costos de implementación del servicio:

- Matrícula de \$140
- Mantenimiento mensual de \$50
- Transacciones de Visa y MasterCard \$0,12 por transacción
- Otras transacciones, anulaciones, devoluciones y cierres \$0,07 por cada vez que se utiliza.
- Por el alto riesgo de fraude se establece la posibilidad de solicitar un depósito en garantía según análisis de riesgo sobre el comercio solicitante.

Apéndice 8. Costo de alquiler de un local comercial

Con el fin de definir el costo de alquiler de un local con características similares, se hizo uso de la página encuentra24, la cual permite hacer comparaciones entre locales comerciales y brinda la información detallada tal y como se muestra a continuación.

Locales comerciales en San José provincia				Total: \$ 3.900
15361 valores (precio \$/m ²)				
 Precio más bajo \$ 8 en 2018/06	 Precio más alto \$ 14 en 2016/05	 Precio promedio \$ 13 todos los valores	 Amplitud de precios \$ 6 todos los valores	
Locales comerciales en Alajuela provincia				Total: \$ 3.000
1088 valores (precio \$/m ²)				
 Precio más bajo \$ 8 en 2017/06	 Precio más alto \$ 12 en 2016/06	 Precio promedio \$ 10 todos los valores	 Amplitud de precios \$ 4 todos los valores	
Locales comerciales en Heredia provincia				Total: \$ 3.900
1808 valores (precio \$/m ²)				
 Precio más bajo \$ 10 en 2016/11	 Precio más alto \$ 18 en 2017/11	 Precio promedio \$ 13 todos los valores	 Amplitud de precios \$ 8 todos los valores	

Apéndice 9. Precios de venta promedio de los productos de la competencia

Para calcular el precio promedio de la competencia por categoría de comida, se toman tres opciones de cada una y se promedia el precio de venta, o bien se calcula el precio de venta por platillo para el caso donde la empresa solo comercializa planes semanales/mensuales. Todos los precios fueron consultados el día 25 de noviembre de 2018 de la página oficial de venta de cada una de las empresas.

Tabla 36. Precios de la competencia

Precios de la Competencia				
Empresa	Desayunos	Almuerzos y Cenas	Meriendas	Envío
Slim Box	₡ 4.350	₡ 5.200	₡ 3.450	-
Kuker	₡ 3.100	₡ 3.900	₡ 2.900	₡ 2.000
Yummy Cooks	₡ 2.700	₡ 3.300	₡ 2.600	₡ 1.500
Nutrition to Go	₡ 4.500	₡ 5.600	₡ 3.500	₡ 2.500
Heart On	₡ 4.900	₡ 5.250	₡ 3.250	₡ 3.000
Pimiento Rosa	₡ 4.100	₡ 4.200	₡ 2.750	₡ 2.700
Total	₡ 4.000	₡ 4.700	₡ 3.100	₡ 2.400

Apéndice 10. Análisis de prefactibilidad financiera

Figura 51. Flujo de caja descontado del diagnóstico

Flujo de Caja Descontado

Información General	
Tasa de Descuento	6.05%

VAN	TIR
₡318,109,672	99%

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Inversión Inicial</u>	₡32,593,000	₡0	₡5,011,000	₡8,431,000	₡3,931,000	₡7,005,500
Gastos Pre-Operativos	₡7,000,000					
<u>Ingresos por Ventas (Prod. Alimenticios)</u>		₡165,300,000	₡173,565,000	₡182,243,250	₡191,355,413	₡200,923,183
<u>Costo de la Mercadería Vendida</u>		₡49,590,000	₡52,069,500	₡54,672,975	₡57,406,624	₡60,276,955
<u>Gan. Venta de Prod. Cuidado Personal</u>		₡37,800,000	₡39,690,000	₡41,674,500	₡43,758,225	₡45,946,136
Utilidad Bruta		₡153,510,000	₡161,185,500	₡169,244,775	₡177,707,014	₡186,592,364
<u>Gasto en Mano de Obra</u>		₡75,115,818	₡83,605,194	₡84,590,568	₡101,417,724	₡114,000,192
<u>Otros Gastos Operativos</u>		₡39,180,000	₡38,217,582	₡39,199,774	₡40,207,208	₡41,240,533
<u>Depreciación</u>		₡4,218,600	₡5,220,800	₡6,457,000	₡7,243,200	₡8,194,300
Utilidad antes de Impuestos		₡34,995,582	₡34,141,924	₡38,997,433	₡28,838,882	₡23,157,339
Impuesto sobre la Renta (20% PYME)		₡6,999,116	₡6,828,385	₡7,799,487	₡5,767,776	₡4,631,468
Utilidad Neta		₡27,996,466	₡27,313,539	₡31,197,947	₡23,071,105	₡18,525,871
<u>Depreciación</u>		₡4,218,600	₡5,220,800	₡6,457,000	₡7,243,200	₡8,194,300
Capital de Trabajo		₡0	₡5,011,000	₡8,431,000	₡3,931,000	₡7,005,500
Valor Residual						₡325,728,814
Flujo Neto de Efectivo	(₡39,593,000)	₡32,215,066	₡27,523,339	₡29,223,947	₡26,383,305	₡345,443,485

Apéndice 11. Conformación del menú

A continuación, se muestran las opciones por categoría que inicialmente ofrecerá la empresa y el precio de venta de los ingredientes brindados por la Red de Productores Agroecológicos. Cabe destacar que el costo de cada platillo puede variar según su composición, por lo que se promedia con las opciones posible y se determina un costo promedio por platillo.

Figura 52. Composición de los platos fuertes

Platos Fuertes							
Plato Tradicional		Bowl		Ensalada		Rollos Primavera	
Proteína (Elegir 1 opción)	Salmon Fresco	Proteína (Elegir 1 opción)	Salmon Fresco	Proteína (Elegir 1 opción)	Salmon Fresco	Proteína (Elegir 1 opción)	Falafel
	Atún Fresco		Atún Fresco		Atún Fresco		Salmon Fresco
	Lomito en Fajitas		Lomito en Fajitas		Pollo en Fajitas		Atún Fresco
	Pollo en Fajitas		Pollo en Fajitas		Camarones		Camarones
Carbohidrato (Elegir 1 opción)	Arroz Blanco		Base (Elegir 1 opción)	Arroz de Suhi	Base (Elegir 1 opción)	Quinoa	Base
	Arroz Integral	Arroz Integral		Mezcla de Hojas Verdes		Fideos de Arroz	
	Quinoa	Quinoa		Acelga		Piña	
	Papa en Gajo	Mezcla de Hojas Verdes		Arugula		Mango	
	Camote en Gajo	Aceite de Ajo		Kale		Zanahoria	
Verduras (Elegir 1 opción)	Hongos	Salsas (Elegir al menos 1)	Aceite de Ajonjoli	Salsas (Elegir al menos 1)	Vinagre Balsamico	Agregados (Elegir al menos 1)	Guacamole
	Zuchinni		Aceite de Chile		Vinagre de Manzana		Hummus
	Berenjena		Salsa Teriyaki		Vinagre de Pera		Salsa Teriyaki
	Brocoli		Soja Bajo en Sodio		Aceite de Oliva		Soja Bajo en Sodio
	Platano Maduro		Salsa Sriracha		Agregados (Elegir al menos 1)		Pepino
Vegetales y Frutas (Elegir al menos 1)	Acelga	Pepino	Tomate Cherry				
	Arugula	Tomate Cherry	Rabano				
	Kale	Edamame	Edamame				
	Lechuga	Zanahoria	Zanahoria				
	Rabano	Cebollino	Cebollino				
	Cebolla	Maiz	Aceitunas Verdes				
	Cebolla Morada	Chile Dulce	Maiz				
	Pepino	Culantro	Palmito				
	Tomate Cherry	Piña	Fresa				
	Manzana Verde	Mango	Manzana Verde				
	Fresa	Fresa	Chips Tostados				
	Chips Tostados	Semillas de Ajonjoli					
		Chips Tostados					

Figura 53. Composición de meriendas y desayunos

Meriendas

Parfait	
Base Líquida (Elegir 1 opción)	Yogurt Natural Yogurt de Fresa
Base Sólida (Elegir 1 opción)	Granola
Frutas (Elegir al menos 1)	Fresa
	Mango
	Arandano
	Kiwi

Frutas Picadas	
Base (Elegir al menos 1)	Fresa
	Piña
	Mango
	Kiwi
	Banano
Agregados	Yogurt Natural
	Granola

Rollos Primavera de Frutas	
Base	Hoja de Arroz
Agregados (Elegir al menos 1)	Arandano
	Piña
	Mango
	Banano
	Kiwi
	Manzana Verde
	Mantequilla de Mani
Salsas	Miel y Limon

Batido	
Base Líquida (Elegir 1 opción)	Yogurt Natural Yogurt de Fresa
Tipo de Leche (Elegir 1 opción)	Leche de Coco
	Leche de Almedra Leche Entera
Base Sólida (Elegir 1 opción)	Avena Integral
Frutas (Elegir al menos 1)	Fresa
	Banano

Mezcla de Semillas

Vegetales en Trozos

Vegetales (Elegir 1 opción)	Apio Zanahoria
--------------------------------	-------------------

Desayunos

Omelett	
Base	Huevo de Pastoreo
Agregados (Elegir al menos 1)	Pechuga de Pavo
	Queso Mozarella
	Cebolla
	Chile Dulce
	Tomate
	Espinaca
	Hongos

Tostadas	
Base (Elegir 1 opción)	Pan Integral
	Pan de Masa Madre
	Pan de Semillas
Agregados (Elegir al menos 1)	Queso Ricotta
	Pechuga de Pavo
	Guacamole
	Brotos de Girasol
	Salsa Alioli
Tomate Cherry	

Burrito de Desayuno	
Base (Elegir 1 opción)	Tortilla Integral
	Integral con Especies
Agregados (Elegir al menos 1)	Queso Mozarella
	Pechuga de Pavo
	Hongos
	Torta de Huevo

Sandwich	
Base (Elegir 1 opción)	Pan Integral
	Pan de Masa Madre
	Pan de Semillas
Agregados (Elegir al menos 1)	Queso Mozarella
	Pechuga de Pavo
	Guacamole
	Brotos de Girasol
	Salsa Alioli
Hongos	

Tabla 37. Precio de venta de la materia prima

Nombre	Cantidad	Unidad	Precio
Aceite de coco	1	litro	5,000
Acelga	1	rollo	500
Achiote en pasta	300	gramos	2,000
Achiote en polvo	50	gramos	1,000
Aguacate criollo	1	kilo	3,000
Aguacate hass	1	kilo	3,500
Ajo	1	cabeza	400
Albahaca verde	1	rollo	500
Apio (mata)	1	mata	1,300
Apio (rollo)	1	rollo	900
Arroz blanco	1	kilo	2,200
Arroz integral	1	kilo	2,200
Arugula	1	unidad	500
Ayote tierno	1	unidad	1,000
Bananos	1	unidad	80
Barra de manteca de cacao	100	gramos	6,000
Berenjena	1	unidad	750
Brócoli	1	kilo	2,500
Cacao en barra 100%	100	gramos	1,750
Café 1/2 kilo	1/2	kilo	3,500
Café 1/4 kilo	1/4	kilo	2,000
Caja de fresa grande	700	gramos	1,800
Caja de fresa pequeña	400	gramos	1,200
Camote	1	kilo	1,600
Canasta de Hongos porto bello (sujeto a disponibilidad)	1	unidad	2,200
Carambola	1	kilo	1,000
Cebolla blanca	1	kilo	2,000
Cebolla morada	1	kilo	2,500
Cebollino	1	rollo	600
Chayote	1	unidad	250
Chile dulce	1	unidad	450
Ciruelas	1	kilo	2,800
Clavo de olor en polvo o en clavo	1	bolsa	2,500
Clavo de olor en polvo o en clavo	1	bolsa	2,500
Coliflor	1	unidad	1,750
Corazones de bambú 7 especies	1	bolsa	6,000

Nombre	Cantidad	Unidad	Precio
Corazones de bambú chilera	1	bolsa	5,000
Culantro Castilla	1	rollo	500
Culantro de coyote	1	rollo	500
Cúrcuma en polvo deshidratada	1	bolsa	2,500
Cúrcuma en raíz	1	raíz	1,000
Espinacas	1	rollo	600
Frijol negro	1	kilo	1,600
Frijol rojo	1	kilo	1,750
Fruta deshidra para infusiones	1	bolsa	1,200
Fruta deshidratada	1	bolsa	1,500
Granadilla	1	unidad	300
Guayaba criolla	1	kilo	1,800
Guayabas blancas	1	kilo	1,500
Harina de plátano	250	gramos	1,300
Hierba buena	1	rollo	500
Hongos champiñón	1	canasta	1,500
Hongos crimini	1	canasta	1,750
Huevos	1	docena	1,750
Jengibre en polvo deshidratado	1	bolsa	2,500
Jengibre en raíz	1	raíz	750
Jocotes	1	kilo	2,500
Kale crespo 500	1	rollo	500
Kale Toscano 500	1	rollo	500
Kilo de Ayote sazón 1000	1	kilo	1,000
Lavanda	1	rollo	500
Lechugas varias (roja, romana, escarola, americana)	1	unidad	500
Limón criollo	1	mallá	1,300
Limón mandarina	1	mallá	1,400
Limón mesino	1	mallá	1,600
Maíz blanco	1	unidad	350
Mamón chino	1	kilo	2,000
Mandarina dulce	1	unidad	350
Mangos	1	kilo	1,200
Manzanas	1	kilo	2,000
Maracuyá	1	kilo	1,500
Mini vegetales	1/2	kilo	1,500
Mora	500	gramos	1,500

Nombre	Cantidad	Unidad	Precio
Naranjas	1	unidad	125
Ñampí	1	kilo	1,600
Orégano	1	rollo	500
Palmito	1	bolsa	1,600
Papa amarilla	1	kilo	1,500
Papa criolla (colombiana)	1	kilo	1,500
Papa morada	1	kilo	1,500
Papaya grd	1	unidad	1,600
Papaya med	1	unidad	1,400
Papaya peq	1	unidad	1,200
Pepino	1	unidad	350
Perejil Crespo	1	rollo	500
Perejil italiano	1	rollo	500
Pimienta negra en grano	200	gramos	1,000
Piña	1	unidad	1,300
Plátanos Maduros	1	unidad	250
Plátanos verdes	1	unidad	250
Rábano	1	rollo	500
Remolacha	1	unidad	400
Repollo blanco	1	unidad	1,000
Repollo morado	1	unidad	1,200
Romero	1	rollo	500
Sandía	1	kilo	800
Tamarindo	1	unidad	1,000
Tapa de dulce	1	unidad	1,400
Tiquisque	1	kilo	1,600
Tomate	1	kilo	1,750
Tomate cherry (400-450 gramos)	1	malla	1,000
Tomillo	1	rollo	500
Uchuva en cáscara	350	gramos	1,300
Vainicas	1/2	kilo	1,200
VAINILLA	1	unidad	1,500
Vinagre de manzana (500 ml)	500	mililitros	4,500
Yuca	1	kilo	1,000
Zanahoria	1	kilo	1,200
Zuchini	1	unidad	750

Apéndice 12. Rendimiento de los alimentos

Con ayuda de expertos en el tema, se procede a enlistar los ingredientes para obtener el porcentaje de rendimiento de cada uno de ellos, es decir, que porcentaje del total puede usarse como materia prima y que porcentaje se va en recortes o residuos. A continuación, la lista de cada uno de ellos con su respectivo rendimiento.

Tabla 38. Rendimiento de los ingredientes

LISTA DE INGREDIENTES	RENDIMIENTO	LISTA DE INGREDIENTES	RENDIMIENTO
ACEITE DE AJO	96%	MANGO	70%
ACEITE DE AJONJOLI	96%	MANÍ	100%
ACEITE DE CHILE	96%	MANTEQUILLA BAJA EN GRASA	96%
ACEITE DE COCO	96%	MANTEQUILLA DE MANI	96%
ACEITE DE OLIVA	96%	MANTEQUILLA SIN SAL	96%
ACEITUNA	95%	MANZANA ROJA	85%
ACELGA	90%	MANZANA VERDE	85%
AGUA DE COCO	100%	MAYONESA SRIRACHA	96%
AGUACATE	75%	MAYONESA WASABI	96%
AJO	95%	MIEL	90%
AJO CRUJIENTE	100%	MIEL DE MAPLE	92%
ALGA TOSTADA	100%	NARANJA	70%
ALMENDRAS	100%	PALMITO	90%
APIO	80%	PAN AJONJOLI	100%
ARANDANO	100%	PAN BLANCO	100%
ARROZ BLANCO	100%	PAN CUADRADO BLANCO	100%
ARROZ DE SUSHI	100%	PAN CUADRADO CON SEMILLAS	100%
ARROZ INTEGRAL	100%	PAN CUADRADO INTEGRAL	100%
ARÚGULA	100%	PAN DE MASA MADRE	100%
ATÚN	100%	PAN INTEGRAL	100%
AVENA BLANCA	100%	PAPA	80%

LISTA DE INGREDIENTES	RENDIMIENTO
AVENA INTEGRAL	100%
AYOTE	75%
AZUCAR MORENO	100%
AZUCAR REFINADA	100%
BANANO	85%
BERENJENA	90%
BRÓCOLI	80%
CAMARON	85%
CAMOTE	90%
CARNE DE CERDO	95%
CARNE DE CORDERO	95%
CARNE DE RES	95%
CARNE DE SOJA	100%
CEBOLLA	90%
CEBOLLA CRUJIENTE	100%
CEBOLLA MORADA	90%
CEBOLLINO	90%
CHAYOTE	95%
CHILE DULCE	82%
CHIPS DE CHOCOLATE	100%
CHIPS DE WONTON	100%
CHIPS TOSTADOS	100%
COCO	100%
COLIFLOR	80%
CROISSANT	100%
CROTONES	100%
CULANTRO	90%
EDAMAME	100%

LISTA DE INGREDIENTES	RENDIMIENTO
PAPA ROJA	75%
PAPAYA	75%
PAPEL DE ARROZ	95%
PASAS	100%
PECHUGA DE PAVO	70%
PEPERONI	100%
PEPINO	95%
PERA	85%
PESCADO	100%
PETIPOAS	80%
PIÑA	75%
PLÁTANO MADURO	80%
PLÁTANO VERDE	80%
POLLO	80%
PULPO	80%
QUESO CHEDDAR	100%
QUESO COTTAGE	100%
QUESO CREMA	100%
QUESO MOZARELLA	100%
QUESO TIERNO	100%
QUINOA	100%
RABANO	90%
REMOLACHA	85%
REPOLLO	80%
RIGATONI (CILINDROS)	100%
SALAME	100%
SALCHICHA	100%
SALCHICHON	100%

LISTA DE INGREDIENTES	RENDIMIENTO
ESPAGUETTI	100%
ESPARRAGOS	90%
ESPINACA	90%
FALAFEL	100%
FETTUCCHINE	100%
FIDEOS DE ARROZ	100%
FRESA	90%
FUSSILLI (TORNILLOS)	100%
GRANOLA	100%
HONGO PORTOBELLO	100%
HONGOS	95%
HUEVO	98%
JALAPEÑOS	100%
JAMON DE PAVO	100%
JARABE DE AGAVE	95%
JARABE DE FRESA	95%
JENGIBRE	70%
JUGO DE NARANJA	50%
KALE	85%
KIWI	90%
LECHE 0% GRASA	100%
LECHE DE ALMENDRA	100%
LECHE DE ARROZ	100%
LECHE DE COCO	100%
LECHE DE SOYA	100%
LECHE DESCREMADA	100%
LECHE	100%

LISTA DE INGREDIENTES	RENDIMIENTO
SALMON	80%
SALSA ANGUILA	97%
SALSA DE OSTIÓN	97%
SALSA DE SOJA	97%
SALSA DE SOJA BAJA EN SODIO	97%
SALSA DE SOJA SIN GLUTEN	97%
SALSA TERIYAKI	97%
SANDIA	75%
SEMILLAS DE AJONJOLÍ	100%
SEMILLAS DE CALABAZA	100%
SEMILLAS DE CHÍA	100%
SEMILLAS DE HEMP	100%
SEMILLAS DE MACADAMIA	100%
SEMILLAS DE MARAÑÓN	100%
SIROPE DE CHOCOLATE	100%
SUSTITUTO	100%
TOCINETA	100%
TOFU	100%
TOMATE	90%
TOMATE CHERRY	95%
TORTILLA DE HARINA BLANCA	100%
TORTILLA HARINA INTEGRAL	100%
UCHUVA	95%
UVA	90%
VAINICAS	90%
VINAGRE BALSAMICO	100%
WASABI ALIOLI	97%

LISTA DE INGREDIENTES	RENDIMIENTO
SEMIDESCREMADA	
LECHUGA AMERICANA	90%
LECHUGA ROMANA	90%
LINAZA	100%
MAIZ	28%
MANDARINA	80%

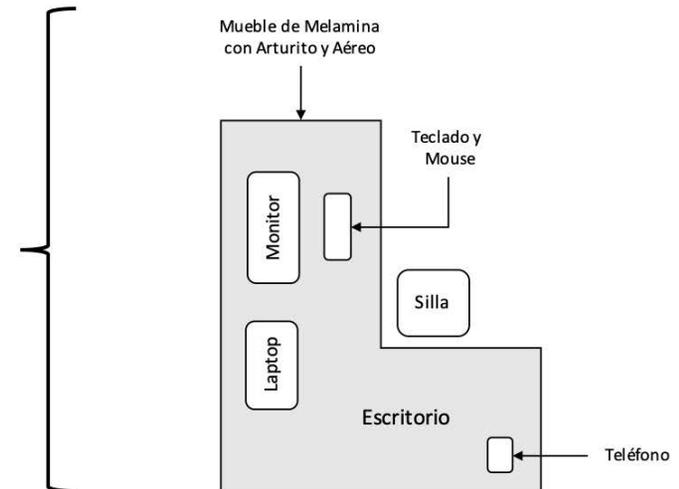
LISTA DE INGREDIENTES	RENDIMIENTO
YOGURT GRIEGO	100%
YOGURT NATURAL	100%
ZANAHORIA	80%
ZUCCHINI	90%

Apéndice 13. Inversión Inicial

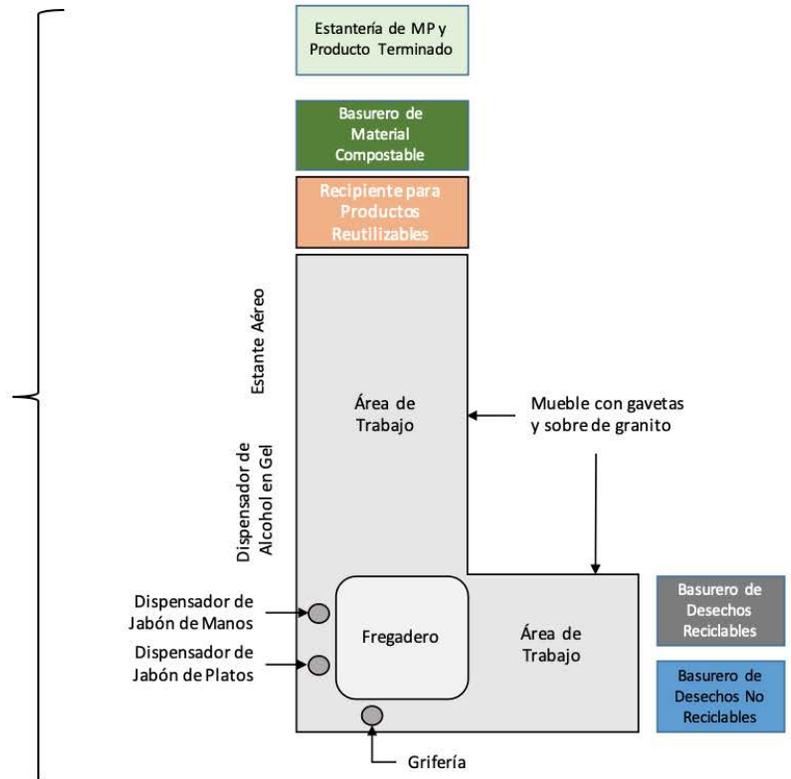
Figura 54. Inversión inicial requerida

Detalle	Monto (Colones)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Equipo Requerido por Puesto de Trabajo (Operativo)	555,500	3	-	-	1	-	-	4
Requerimientos por Operario (Herramientas por Operario)	188,000	3	3	3	4	4	4	21
Requerimientos Generales (Equipo Compartido)	2,585,000	1	-	-	-	-	-	1
Requerimientos por Estación de Trabajo (Administrativo)	1,080,000	-	-	1	1	-	1	3
Monto de Inversión		4,815,500	564,000	1,644,000	2,387,500	752,000	1,832,000	

Requerimientos por Estación de Trabajo (Administrativo)	
Descripción	Precio (Colones)
Laptop	375,000
Monitor	65,000
Teclado y Mouse	35,000
Teléfono	25,000
Silla	30,000
Mueble con Arturito y Aéreo con Luz	550,000
Total	1,080,000



Equipo Requerido por Puesto de Trabajo (Operativo)	
Descripción	Precio (Colones)
Fregadero de Acero Inoxidable	75,000
Grifo de Activación con Pedal	35,000
Dispensador de Jabon de Platos de Acero Inoxidable	6,500
Dispensador de Jabón de Manos	5,000
Dispensador de Alcohol en Gel	4,000
Estante Aéreo	75,000
Mueble de melamina con gavetas	275,000
Basurero en Acero (Para Material Compostable)	15,000
Recipientes de productos reutilizables	10,000
Basurero de desechos no reciclables	7,500
Basurero de desechos reciclables	7,500
Estanteria Especial de Niveles	40,000
Total	555,500



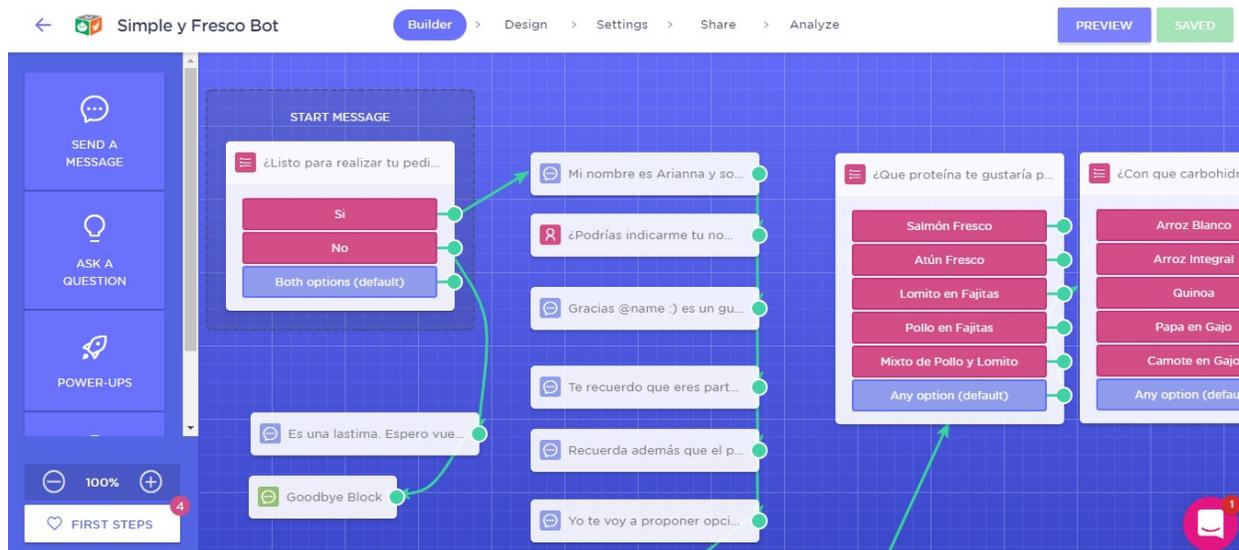
Requerimientos por Operario	
Descripción	Precio (Colones)
Kit de Cuchillos	65,000
Kit de Tijeras	25,000
Peladores	8,000
Kit de Tazas de Medida	7,000
Balanza	18,500
Kit de Bol	8,500
Kit de Cucharas de Medida	4,000
Escurreidor	2,000
Colador	3,000
Rallador	5,000
Picador	12,000
Abridor de latas	3,000
Morteros para triturar	2,000
Tabla de Picar Blanca (Pasta, Queso, Pan)	5,000
Tabla de Picar Verde (Frutas y Verduras)	5,000
Tabla de Picar Amarilla (Carnes Blancas)	5,000
Tabla de Picar Azul (Pescados y Mariscos)	5,000
Tabla de Picar Roja (Carnes Rojas)	5,000
Total	188,000

Requerimientos Generales	
Descripción	Precio (Colones)
Refrigerador Industrial (Para Carnes)	550,000
Refrigerador Industrial (Para Frutas, Verduras y Hortalizas)	375,000
Refrigerador Industrial (Para Lácteos y Embutidos)	375,000
Lavadora de platos a vapor	450,000
Estanteria Especial de Niveles	85,000
Total	1,835,000

Apéndice 14. Elaboración de chatbot

LandBot es una aplicación que permite a los usuarios crear conversaciones automáticas en las páginas web, cuya principal característica es que está diseñada para que cualquier persona pueda utilizarla y desarrollar conversaciones sin necesidad de tener conocimientos en programación. Es bastante versátil y guía al usuario en cada uno de los pasos a seguir. En la siguiente ilustración se puede observar una muestra del funcionamiento de este, donde se pueden crear cajas con mensajes, y según sea la respuesta del usuario se conecta con otras cajas para así ir creando la conversación.

Figura 55. Programación del Chatbot



Para el caso de la empresa Simple y Fresco, se utiliza esta herramienta como medio para realizar los pedidos de los participantes del plan piloto. Este va guiando al usuario según las necesidades específicas de cada uno de ellos, y registra todas las respuestas por cliente para que estas puedan ser consultadas para la debida preparación de los paquetes.

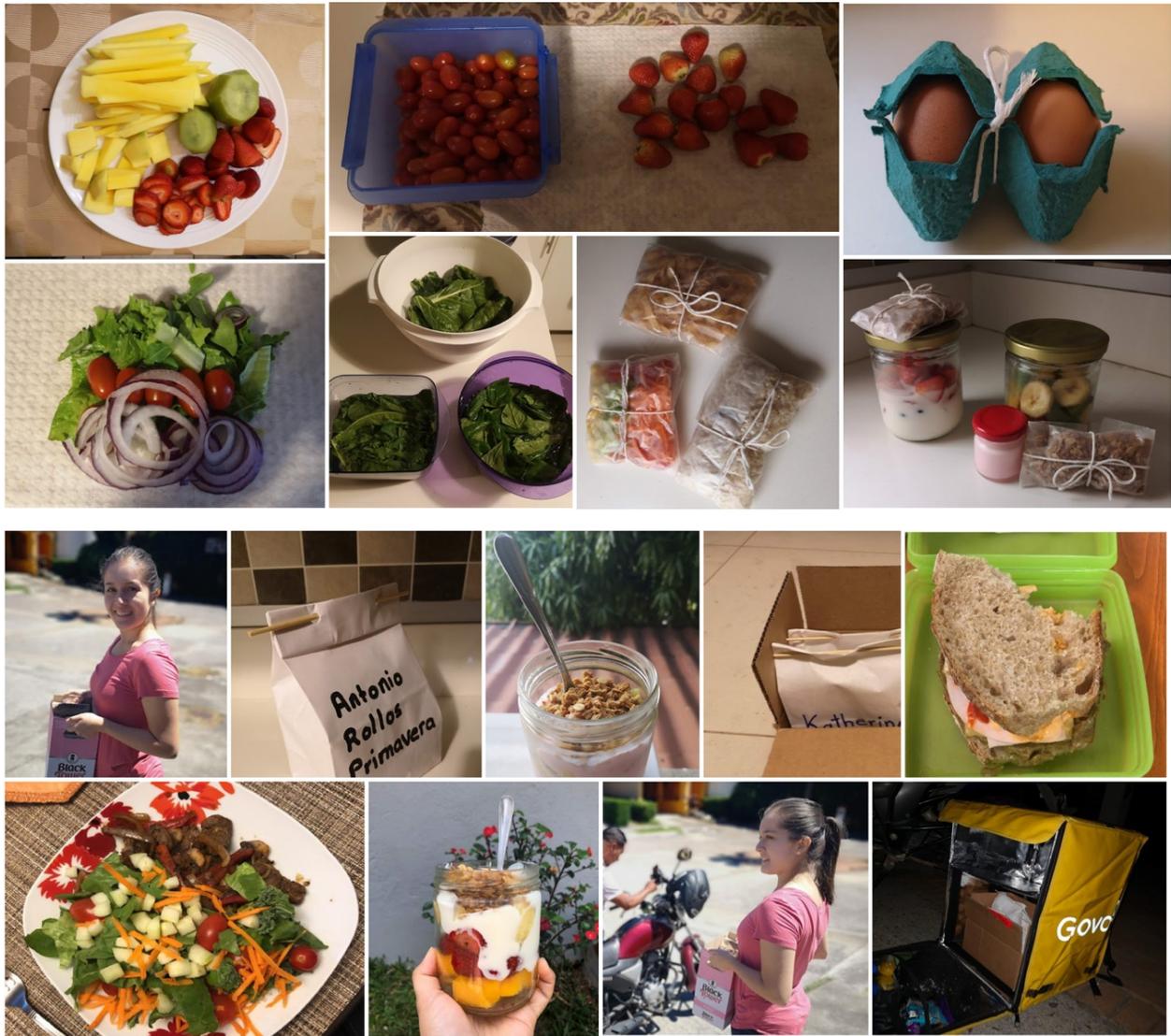
Por último, cabe destacar que la herramienta tiene una versión gratuita, la cual es utilizada para este proyecto con el fin de no incurrir en gastos de operación.

Apéndice 15. Metodología e imágenes del plan piloto

El plan piloto se desarrolla entre el lunes 11 de marzo y jueves 21 de marzo. En total se alistaron un total de 52 platillos, donde se alistó al menos dos veces cada platillo puesto a disposición para el plan piloto. Estos fueron enviados en paquetes de seis platillos por plan y enviados por medio del servicio de Glovo.

A continuación, se presentan una serie de imágenes correspondiente a platillos preparados para el plan piloto.

Figura 56. Imágenes del platillos del plan piloto

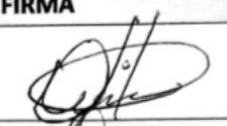
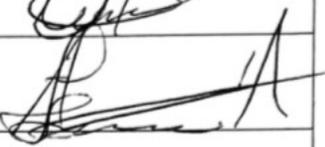
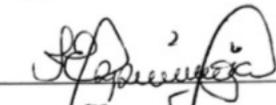
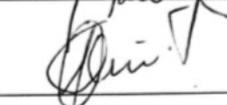
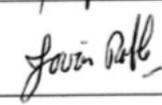


Adicionalmente, se muestra la lista de asistencia de los participantes del grupo focal. De los participantes del plan piloto, únicamente uno de ellos no pudo asistir, por lo que los asistentes a la actividad fueron 7 personas, tal y como se muestra a continuación.

Lista de participantes a la sesión del Focus Group del plan piloto de la empresa Simple y Fresco.

Lugar: Sala de Reuniones del Restaurante Búlali, Avenida Escazú.

Fecha y hora: Sábado 23 de marzo a las 9am.

NOMBRE	CÉDULA	FIRMA
Daniel Chavarría Espinoza	1-1446 0627	
Antonio Marín G	4-0158-0306	
Ingrid Espinoza Leal	9 0082 0289	
Javier Umaña Cordero	1 1232 0479	
Melissa Robles Cordero	11353 0843	
Javier Robles Cordero	112760724	
Katherine Hernández López	1-1227-0439	Katherine H.L

Por último, se adjuntan varias fotografías del día de la actividad del focus group, donde pueden observarse algunos detalles referentes al ejercicio realizado.

Figura 57. Imágenes del Grupo Focal del plan piloto



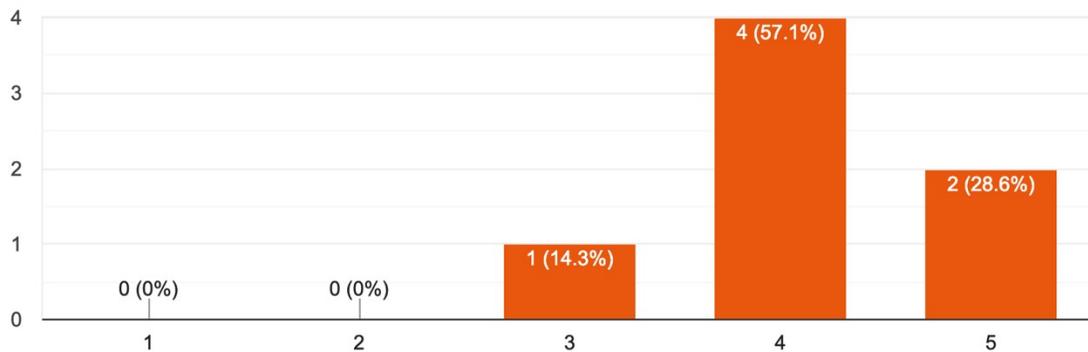
Apéndice 16. Resultados del formulario del grupo focal

En el presente Apéndice se presenta el cuestionario aplicado a los participantes del plan piloto y el respectivo resultado del mismo. Este se divide en tres secciones: preguntas acerca del servicio ofrecido, acerca de los productos consumidos y por último aspectos generales del proyecto. Los resultados de cada una de estas se muestran a continuación:

- **Acerca del servicio**

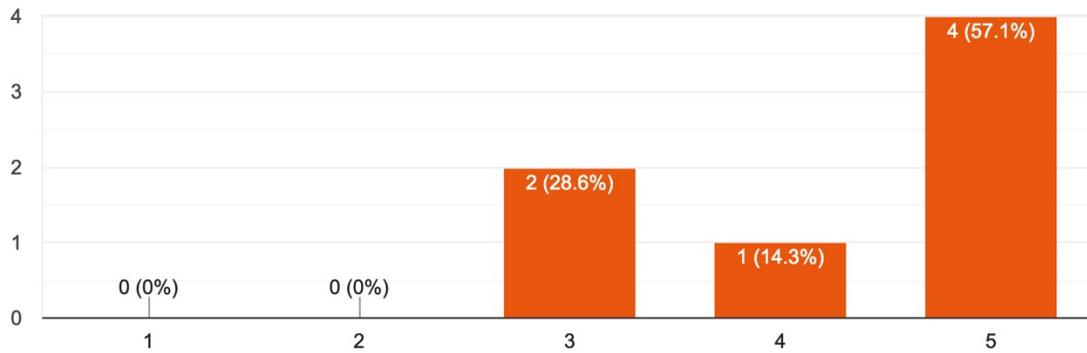
1. Método de toma de pedidos

7 respuestas



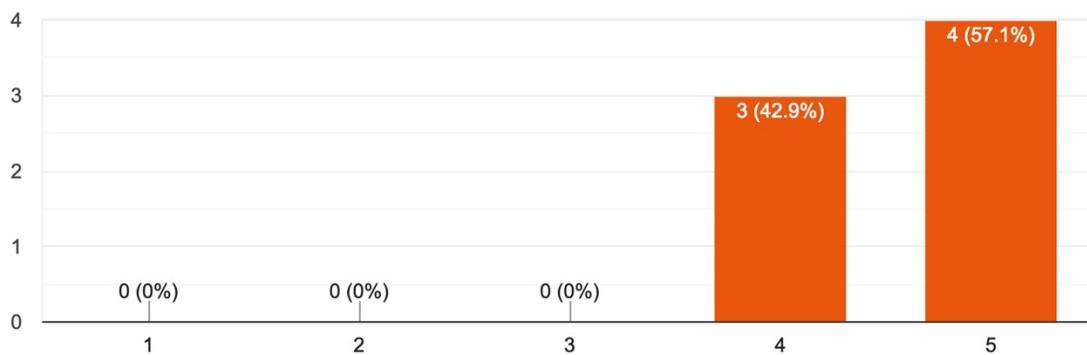
2. Utilización de rangos de horarios para la entrega del pedido

7 responses



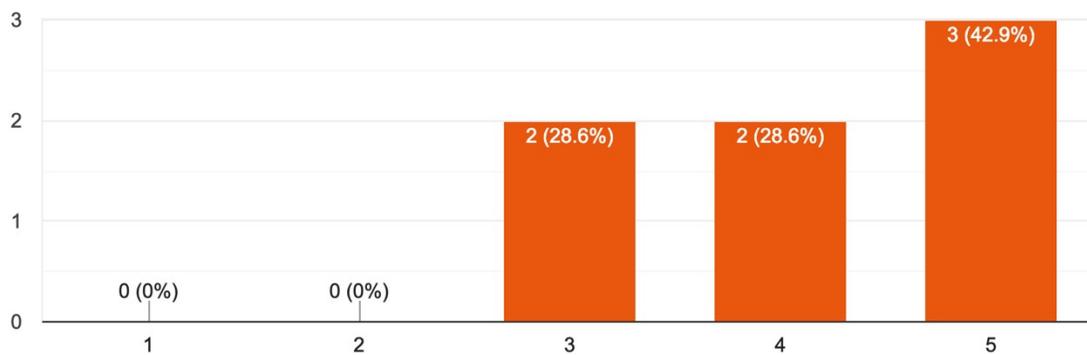
3. Servicio de entrega/transporte

7 responses



4. Servicio al cliente (comunicación con la empresa)

7 responses



¿Alguna recomendación adicional con respecto al servicio ofrecido?

4 responses

Mejorar asistente virtual (que guarde avance)

Mejorar el asunto del pago y que se pueda regresar en la pagina para corregir algo del pedido

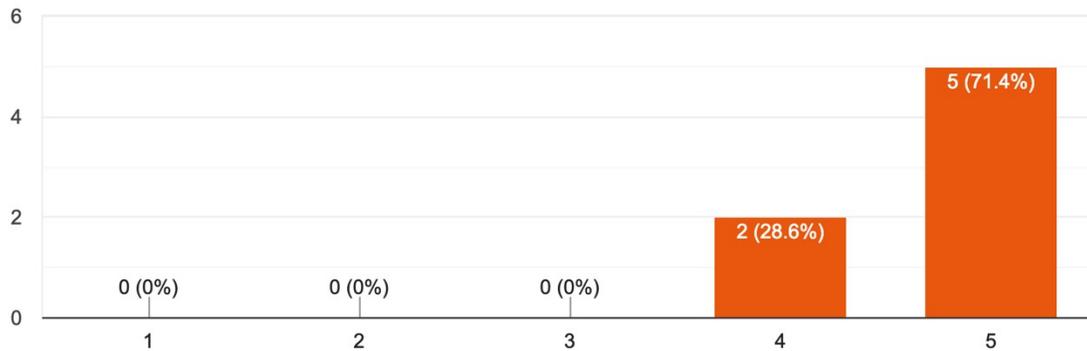
Generar más confianza tanto para el cliente como para la empresa a la hora de hacer el pago// Un poco más de flexibilidad con la asistente//

Me parece excelente iniciativa, solo agregaría en el asistente un espacio para recibir retroalimentación del cliente, así como sugerencias. En una eventual escalación del proyecto, contemplar flexibilización de horarios de entrega y la inclusión de instrucciones de valor nutrición al.

- **Acerca del producto**

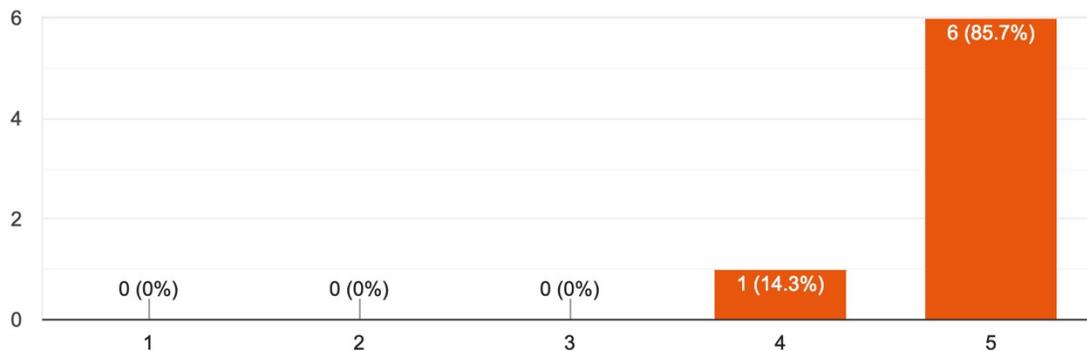
1. Empaque utilizado

7 responses



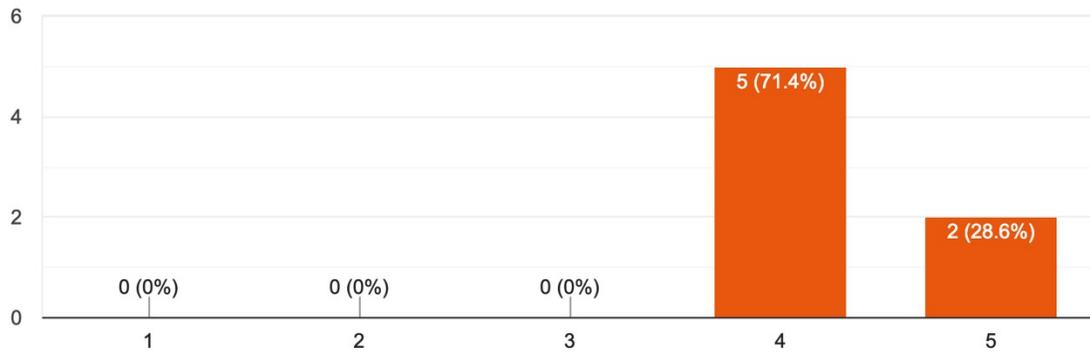
2. Aspecto del producto recibido

7 responses



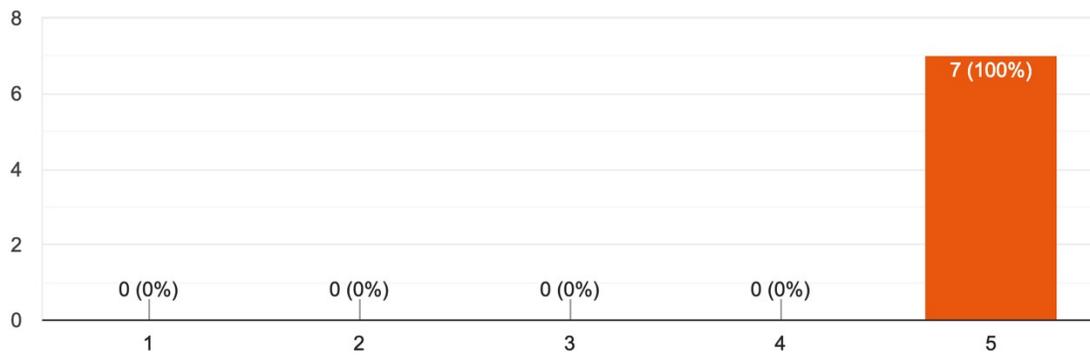
3. Variedad de productos ofrecidos

7 responses



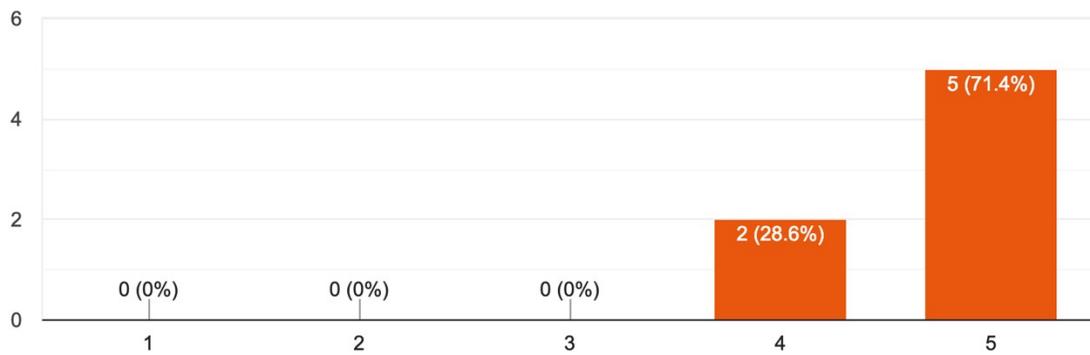
4. Ingredientes utilizados

7 responses



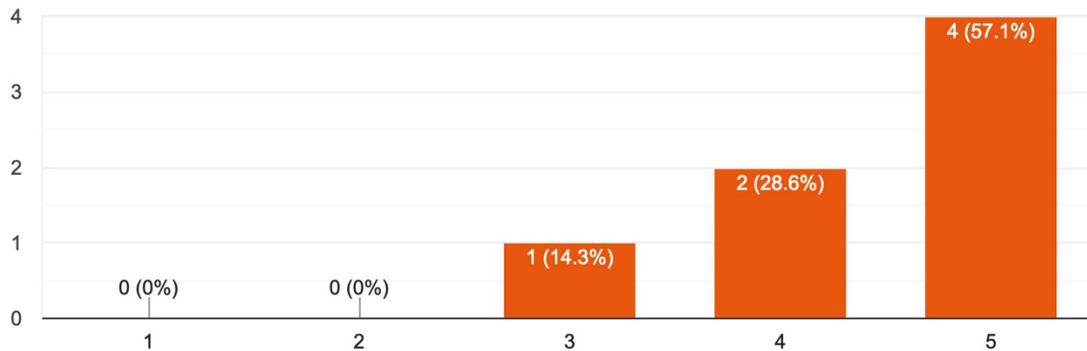
5. Complejidad de preparación

7 responses



6. Relación precio/calidad

7 respuestas



7. ¿Alguna recomendación adicional con respecto a los productos ofrecidos?

5 respuestas

No
Indicar el plazo máximo de consumo
En las frutas envueltas en papel de arroz , tal vez poner un poco menos de papel
Utilizar menos papel encerado// Indicar calorías en el empaque o en la app//
Excelente el producto.

- **Aspectos generales**

1. ¿Identificó acciones en pro al medio ambiente utilizadas por la empresa? Si su respuesta es sí, por favor mencionarlas.

7 respuestas

Si, no uso de plastico
Reutilizacion, materiales impacto favorable con el ambiente
Me agrado que no se utilizaran plasticos para el empaque de los productos
Empaques reutilizables y pocos desechos finales
Envases, papel de empaque, productos organicos
Si, es bastante importante el tema de la devolución del empaque.
Si, para mí es un aspecto muy importante del servicio, el uso de envases reutilizables.

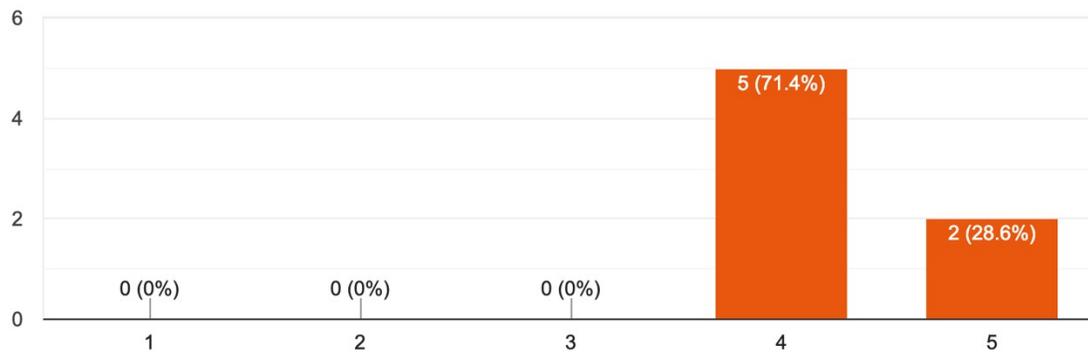
2. ¿Recomendaría a alguien más el servicio? ¿Por qué?

7 responses

Si, buen servicio y productos
Si, porq incentiva la buena alimentación, fscilidad
Claro! Sería muy práctico
Saludable, economía, fácil y rico
Si, porque es saludable, variado, fácil
Si, es bastante simple, fresco y muy muy rico
Si, por precio y por amigable con el ambiente.

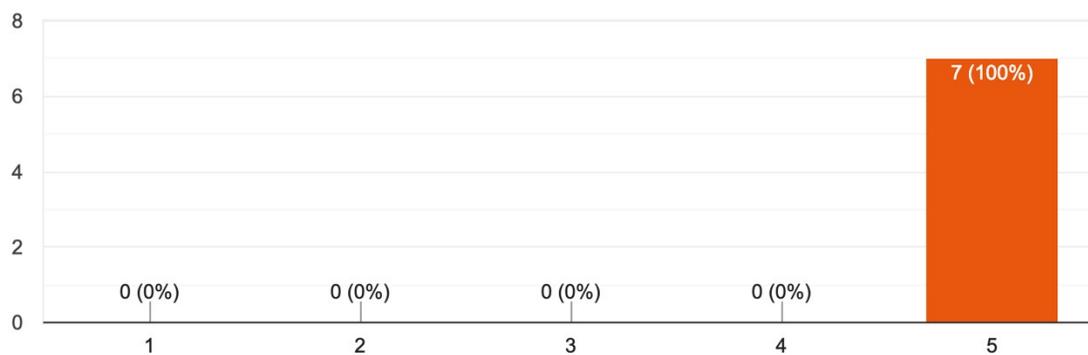
3. En general, ¿qué calificación le daría usted a la empresa Simple y Fresco?

7 responses



4. Por último, ¿qué le pareció la sesión del Focus Group?

7 responses



Apéndice 17. Contrato de preventa del servicio

CONTRATO DE PREVENTA PARA ADQUISICIÓN DE SERVICIOS DE LA EMPRESA SIMPLE Y FRESCO

Entre nosotros, Andrés Chavarría Espinoza, cédula 1 1550 0864 y Priscilla Robles Cordero, cédula 1 1583 0538, quien para efectos del presente contrato se denominan como el **VENDEDOR**; y _____, cédula _____, quien para efectos del siguiente contrato se denomina como el **COMPRADOR**, han convenido en celebrar un contrato de preventa de adquisición de servicios de la empresa Simple y Fresco, el cual se regirá por las siguientes cláusulas:

DECLARACIONES

1. El **Vendedor** es una empresa llamada Simple y Fresco dedicada a comercializar paquetes con ingredientes mínimamente procesados, la cual está representada por Andrés Chavarría Espinoza y Priscilla Robles Cordero.
2. El **Comprador** es una persona que se encuentra interesada en adquirir los servicios de la empresa Simple y Fresco.

DEFINICIONES

1. Un ingrediente mínimamente procesado es un alimento natural que ha sido alterado sin que se le agregue o introduzca ninguna sustancia externa.
2. El servicio a ofrecer por la empresa Simple y Fresco consiste en el envío de paquetes con ingredientes frescos para preparar desayunos, meriendas, almuerzos/cenas de forma rápida, ya que los ingredientes son enviados en porciones exactas, bien empaquetados y listos para cocinar.
3. La empresa ofrecerá distintos planes alimenticios para que el **Comprador** pueda elegir el que mejor se adapte a sus necesidades. Entre ellos está la opción de comprar cualquiera de los cuatro planes que inicialmente ofrecerá la empresa, los cuales podrán estar formados por cada una de las categorías mencionadas (desayunos, almuerzos/cenas y meriendas). Los precios de estos podrán consultarse en la página web y estarán sujetos a cambios sin previo aviso.
4. Los medios oficiales por donde se podrá adquirir el servicio es por medio del sitio web www.simplyfresco.com o WhatsApp.
5. El periodo de entrega de los paquetes se definirá entre el **Vendedor** y el **Comprador**. Las entregas se realizarán de lunes a sábado entre 6am y 10pm en

rangos de dos horas (6am-8am, 8am-10am, 10am-12md, 12md-2pm, etc.), donde el **Comprador** indicará el rango de horas en la que desea recibir el paquete.

CLÁUSULAS

PRIMERA- El **Vendedor** debe de publicar en alguno de sus medios oficiales los productos disponibles para que el **Comprador** pueda elegir y armar su plan alimenticio.

SEGUNDA- El **Comprador** debe de adquirir el plan alimenticio a través de alguno de los medios oficiales de la empresa y además especificar el lugar, día y periodo de entrega en que desea recibir el paquete.

TERCERA- El **Vendedor** se encarga de coordinar el transporte y entrega de los paquetes preestablecidos por el cliente en el periodo de entrega definido.

CUARTA- El **Vendedor** se compromete a cumplir con el periodo de entrega establecido y de ser el caso que incumpla con el plazo, el **Comprador** recibirá el reembolso del pago del servicio de transporte.

QUINTA- Si el **Comprador** no se encuentra en el lugar de entrega especificado en el periodo de entrega definido, se cobrará una multa de ₡1.200 correspondiente al costo del envío en el que el **Vendedor** tendrá que incurrir para reenviar el paquete nuevamente.

SEXTA- El **Comprador** pagará la suma establecida según el plan alimenticio elegido. La forma de pago será vía transferencia bancaria.

SETIMA- Una vez el **Vendedor** tenga una base de datos de los clientes con información sobre sus gustos y preferencias en los paquetes, se realizarán sugerencias de nuevos planes al **Comprador** acorde a esta información, para agilizar el proceso de compra y crear una experiencia más simple de cara al usuario

OCTAVA- El **Comprador** se compromete a adquirir semanalmente al menos uno de los planes alimenticios, cuyo valor ronda los ₡10 500 + ₡650 de transporte (precio base correspondiente a plan de tres platillos de almuerzo/cena), por un periodo mínimo de _____ meses. A cambio el **Vendedor** ofrecerá el servicio de transporte de manera

gratuita por el mismo plazo (con un máximo de seis meses y quedando invalida la cláusula Cuarta).

NOVENA – El **Comprador** debe de vivir dentro del Gran Área Metropolitana para que el servicio de transporte de paquetes se realice. Queda a disposición del **Comprador** si desea adquirir los paquetes en el local de Simple y Fresco en Pozos de Santa Ana.

OBSERVACIONES FINALES

La validez de este contrato inicia en el momento en que la empresa Simple y Fresco comience operaciones en el país.

Las partes han leído y están de acuerdo en los términos del presente contrato, las leyes del país y lo firman quienes en el intervinieron, en la ciudad de

_____ a los ____ del mes de _____ del _____.

Constituyendose este en un contrato de

X

Andres Chavarria Espinoza
Vendedor

X

Priscilla Robles Cordero
Vendedor

X

Comprador

Apéndice 18. Contratos firmados de preventa del servicio

A continuación, se muestra la lista de personas quienes firman el contrato de preventa del servicio. Ellos se comprometen a adquirir por al menos 6 meses los productos de la empresa Simple y Fresco según lo indica cada cláusula. Los mismo se pueden consultar en el siguiente link:

<https://www.dropbox.com/sh/o5o7so5mpx97elw/AACQZZkH04WP7qstpWVXXWtpa?dl=0>

Tabla 39. Lista de clientes con contrato firmado

Nombre	Cédula	Periodo de Compra
1. Alejandra Quirós Paniagua	1 1682 0552	6
2. Silvia Paniagua Espinoza	1 0943 0024	6
3. Patricia Espinoza Espinoza	1 0965 0154	6
4. María Fernanda Arroyo Jiménez	1 1368 0735	6
5. María Gabriela Morales Valverde	1 0996 0417	6
6. Isabel Cristina Marín Rojas	2 0689 0817	2
7. Juan Pablo Sanabria	1 1185 0928	6
8. Lorena Mata Barrantes	1 0580 0794	6
9. Magda Espinoza Leal	1 0460 0999	6
10. Adriana Gutiérrez Hernández	4 0195 0947	6
11. Pablo Arroyo Hernández	1 1617 0032	6
12. Carmen Espinoza Leal	4 0120 0418	6
13. Maureen González Brenes	1 1061 0739	6
14. Paola Espinoza Espinoza	1 1080 0855	6
15. Daniela Chavarría Espinoza	1 1446 0627	4
16. Guillermo Chacón Espeleta	1 0741 0313	6
17. John Umaña Picado	1 1593 0109	8
18. Raquel Fallas Espinoza	1 1076 0038	6
19. Steven Carballo Arguedas	4 0126 0923	6
20. Gabriela Paniagua Espinoza	1 1372 0310	6
21. Verónica Quirós Paniagua	1 1813 0282	6
22. Flor Ivette Espinoza Leal	4 0106 0222	6

Nombre	Cédula	Periodo de Compra
23. Alejandra Navarro Solís	1 1042 0633	6
24. Johnny Chavarría González	1 0709 0022	6
25. Carlos Paniagua Porras	6 0099 0540	6
26. José Antonio Valverde Muñoz	1 1163 0825	6
27. Emmanuel Madrigal Monge	3 0451 0487	12
28. Mariana Quirós Paniagua	1 1748 0313	6
29. Katherine Gómez Víquez	1 1592 0398	6
30. Oscar Madrigal Trigueros	1 1414 0677	12
31. Rolando Leiva Ulate	1 1289 0615	1
32. Juan Carlos Paniagua Espinoza	1 1123 0859	10
33. Antonio Marín González	4 0158 0306	12
34. Juan Carlos Zúñiga Chinchilla	1 0676 0364	6
35. Miguel Araya Álvarez	3 0408 0110	12
36. Esteban Quirós Voto Bernales	1 1448 0537	6
37. Melania Bermúdez V	1 1006 0096	3
38. Melanie Román Chinchilla	1 1359 0007	1
39. Silvia Acosta Sandoval	4 0175 0180	6
40. Katherine Morales Monge	1 1385 0418	1
41. Jonathan Durán Solera	1 1111 0097	1
42. Maikol Flores Cerdas	3 0410 0356	6
43. Manuel Rojas Cerdas	1 1445 0142	1
44. Guido Segura González	1 1522 0749	6
45. Ingrid Espinoza Leal	9 0082 0289	6
46. Dayanna Lobo Mussio	1 1386 0245	6
47. Jovel Bolaños Hernández	2 0446 0182	6
48. Carlos Umaña Araya	1 0656 0231	6

Nombre	Cédula	Periodo de Compra
49. María Mercedes Rojas B	1 0885 0219	6
50. Beatriz Esquivel Guerrero	1 1244 0736	6
51. Rafael León Zúñiga	1 0520 0540	6
52. Vanessa Fernández V	1 0996 0135	6
53. Luis Diego Bolaños	1 1146 0713	6
54. Virgilio Robles Vega	3 0234 0923	6
55. Yalile Muñoz Caravaca	1 0634 0366	6
56. Teresita Rodríguez Rivas	1 1129 0101	6
57. Katherine Hernández López	1 1227 0439	6
58. Melissa Robles Cordero	1 1353 0843	6
59. Javier Umaña Cordero	1 1232 0478	6
60. María de los Ángeles Cordero R	1 0649 0245	6
61. Steven Soto Quesada	1 1159 0578	6
62. Javier Robles Cordero	1 1276 0724	6
63. Ana Lorena González R	1 0618 0311	6
64. Josué Segura Hernández	1 1286 0702	6
65. Dania Montero Solís	1 0969 0171	6
66. Oscar González Sancho	1 0907 0379	6
67. Dagoberto Gómez Pereira	3 0290 0121	6
68. Angie Fabiola Morera Arrieta	2 0730 0405	6
69. Danny Soto Castillo	2-0716-0113	6
70. Adrián Forn Echeverría	1-1619-0184	2
71. Derek Maynard Miranda	1-1536-0344	6
72. José Andrés Montero Ortiz	1-1510-0806	6
73. Melissa Cordero Díaz	2-0670-0693	6
74. Rigoberto Acuña Álvarez	1-1246-0107	3
75. Luis Villalobos Alpízar	4-0202-0711	6

Apéndice 19. Metodología de la financiación colectiva

La financiación colectiva o crowdfunding es una técnica de financiamiento muy utilizada actualmente por empresas emergentes. Este consiste en obtener fondos de posibles clientes para financiar la puesta en marcha del negocio. Para el caso de la empresa Simple y Fresco, se utiliza esta herramienta para medir que tanto atrae la idea a los clientes potenciales y cuanto monto se puede recaudar con esta metodología.

Para recabar el interés de esta población y una posible ayuda económica, se reparten formularios a lo largo del residencial. En este primero que nada se hacen unas preguntas filtro, que ayuden a determinar si son parte de la población meta, y luego se les presenta la idea de negocio y su percepción acerca de la misma. Al final del formulario, se consulta si están dispuestos a realizar un aporte económico que ayude a cubrir la inversión, a cambio del servicio de entregas gratis por seis meses. A continuación, se muestra el formulario.

Presentación de un Nuevo Modelo de Negocio

Las comidas preparadas a la venta en supermercados, tiendas de conveniencia o enviadas al hogar, son incluidas cada vez más en la lista de compras de quienes no tienen el tiempo suficiente para llegar a casa y cocinar. Según estudios, en el 2009 las ventas de comidas preparadas alcanzaron \$2,9 millones, mientras que para el 2017 llegaron a \$6,3 millones, lo que significa un crecimiento de 85%.

Recientemente, se realizó un estudio donde se analizó la industria de empresas que envían alimentos preparados al hogar u oficina, donde se encontró que el precio de venta promedio de estas empresas por tiempo de comida es:

Desayunos	Almuerzos y Cenas	Meriendas	Envío
₡ 4.000	₡ 4.700	₡ 3.100	₡ 2.500

Ante la creciente demanda y cambios en los hábitos de consumo en el costarricense por llevar un estilo de vida más saludable, donde se prefieren productos más naturales y frescos, surge la idea de crear una nueva empresa con características innovadoras que involucren al consumidor en la elaboración de los platillos y además que les facilite llevar un estilo de vida más saludable.

Algunas de estas características de este nuevo modelo negocio son:

- Enviar paquetes con los ingredientes (crudos) necesarios para realizar el platillo en casa cuando se desee, en cantidades justas y listos para utilizar (ingredientes limpios y cortados).
- Utilizar ingredientes de carácter orgánico, ya que son productos que no utilizan químicos para su producción, aspecto que impacta de manera positiva tanto al medio ambiente como nivel de consumo personal.
- Instruir al consumidor en cómo llevar un consumo más saludable y cómo crear platillos más balanceados, ya que es el mismo el encargado de elegir los componentes del paquete con asesoría de la empresa.
- Entregas diarias a todo el GAM en horarios flexibles.
- Utilización de empaques amigables con el ambiente, higiénicos, seguros y reutilizables (cero uso del plástico).
- Reducción en alrededor de un 30% a un 40% del precio de venta promedio de la competencia.

A continuación, por favor responder las preguntas que se harán respecto al modelo planteado.

NEXT

Interés en el modelo de negocio

Nota: Este formulario no tiene ninguna validez legal, es únicamente de referencia para un estudio universitario. Es dirigido a residentes del Residencial Montana ubicado en Pozos de Santa Ana.

¿Adquiriría usted un servicio de este tipo? *

Sí

No

¿Contribuiría usted con una donación de \$25 para que este negocio se ponga en marcha? En caso que hiciera la donación, una vez puesto en marcha el negocio usted recibiría el servicio de entrega por 6 meses de forma gratuita. *

Sí

No

Indique su nombre completo *

Your answer

Algún medio de contacto (correo, celular, etc) *

Your answer

BACK

SUBMIT

Apéndice 20. Firmas del financiamiento colectivo

Partiendo de las respuestas afirmativas del Apéndice 19, se procede a hacer la recolecta de firmas de las personas que mostraron interés en aportar con la actividad. A continuación, se adjunta la lista de personas que se comprometieron a colaborar.

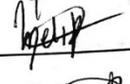
Figura 59. Colaboradores del financiamiento colectivo

Colaboradores del Financiamiento Colectivo

La empresa Simple y Fresco, empresa enfocada a comercializar paquetes con ingredientes para auto preparar productos alimenticios y de cuidado personal, nace de un proyecto de graduación desarrollado por los estudiantes Priscilla Robles Cordero y Andrés Chavarría Espinoza.

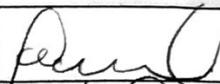
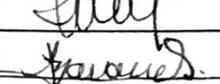
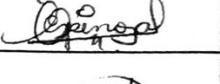
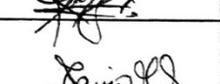
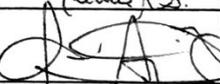
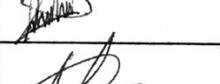
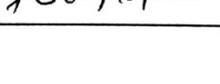
Según los estudios realizados, se requiere una inversión inicial de aproximadamente \$6.000 para poner en marcha el negocio. Para ello, los cofundadores necesitan de su ayuda y por medio de un financiamiento colectivo recaudar al menos una tercera parte de la inversión inicial, con el fin de poder hacer la empresa realidad.

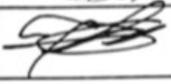
Es por ello que los aquí firmantes **se comprometen a colaborar con un monto de \$25** una vez se tenga definida la fecha de puesta en marcha del negocio (fecha que será notificada a cada persona); y a cambio del monto aportado, la empresa Simple y Fresco se compromete a ofrecer el servicio de entrega (transporte) de manera gratuita por un periodo igual a 6 meses iniciando el día de apertura del negocio.

Nombre	Cédula	Teléfono	Firma
1. Javier Urcía Cordero	1-1232-0498	8856 9457	
2. Melissa Robles Cordero	11253 0843	8323 0912	
3. M ^{te} de los Angeles Cordero Rodriguez	1-649-245	8320-77-91	
4. Kathrine Hernández López	1-1227-0439	8316-2851	Kathrine H. L.
5. Javier Robles Cordero	1-1276-0724	8323-1008	Javier Robles
6. Danny Soto Castillo	2-0716-0113	8618 2050	
7. David Ocampo Gómez	402360666	60961975	
8. Johel Ruiz Mc Carthy	702470457	84432180	Johel Ruiz
9. Adrián Fern Echeverría	11619 0184	88160623	
10. María Paula Marin ch	208000783	8710-1740	Maria P. Marin
11. Camila Marin Chavarría	208390740	6045-5976	
12. Marco A. Guzman T.	115481976	86957905	Marco A. Guzman
13. Jose Andrés Montero	115100806	7105-7030	

Nombre	Cédula	Teléfono	Firma
14. Isabel Cristina Marín Rojas	206890817	83477502	
15. Esteban Quiros Voto B.	1448 0537	8878 8673	
16. Melania Bermúdez v.	1-1006-096	8309-8834	Melania Bermúdez v.
17. Melanie Román Ch.	113530009	83206425	
18. Katherine Morales M.	113850418	8322-0416	
19. Manuel Rojas Carlos	119450142	8955-4560	Manuel Rojas Carlos
20. Jonathan Duran Solera	11110097	6326-7599	
21. Miguel Ángel Álvarez	3-408-110	8326-1561	Miguel Ángel
22. Adriana Gutiérrez Hernández	401950947	9368-8844	
23. Mawreen González Brenes	1-1061-0739	9333-4274	
24. Martha Flores Cordes	3-2410-0356	8846-6870	
25. Rolando Ceiva U	1-1289-0615	25473735	
26. Pablo Arroyo Hernández	1-1617-0032	60337821	Pablo Arroyo
27. John Umaña Picado	1-1593-0109	61669629	J Steven
28. Guillermo Chacón Espinoza	1-741-313	8860-2878	
29. Daniel Chavarria Espinoza	1-1446-0627	8717-4730	
30. Johnny Charrín González	1-709-022	89199323	
31. Andrés Chavarria Espinoza	1-1550-0864	8568-4896	
32. Virgilio Robles Vega	302340923	8313-69-00	

Nombre	Cédula	Teléfono	Firma
33. Antonio Marín G	401580306	88114935	
34. Juan Carlos Zuruga Ch.	106760364	8347-8620	
35. Ingrid Espinoza Leal	900820289	8812-4072	
36. Beatriz Esquivel Guerrero	1-1244-0736	8883-0449	
37. Yalile Muñoz Caravaca.	1-0634-0366	8372-8954	
38. Steven Soto Quesada	1-11590578	8595-4556	
39. Ana Yohana González Rodríguez	1-0618-0311	8834-0411	
40. Nuria Fernanda Arroyo f	113680735	8812-8188	
41. Silvia Anasta Sandoval	401780180	88909101	
42. Jose Miguel Gurite Fonseca	3407754	871101126	
43. JUAN PABLO SANABRIA L.	111650928	72759375	
44. Gabriela Morales Valverde	109960417	88326324	
45. Yorena Anasta Briones	1580744	87187097	
46. Patricia Espinoza Espinoza	1-0965-0154	7104-1875	
47. Shylvia Paniagua Espinoza	109430024	88476435	
48. Alejandra Quirós Paniagua	116820552	86466001	
49. Raquel Fallas Espinoza	110960038	83225598	
50. Mariama Quirós Paniagua	11748-0313	6077-7131	
51. Verónica Quirós Paniagua	11813-0282	6105-4140	

Nombre	Cédula	Teléfono	Firma
52. Carlos Parucua Porras	600990510	8861-7399	
53. Magda Espinoza Leal	1-470-999	8322-7235	
54. Heron Corballo Arzueta	4-01960928	86795006	Heron (A)
55. Gabriela Paniagua Espinoza	1-1372-0310	7297-0595	
56. Juan Carlos Paniagua Espinoza	1-1123-0859	7070-0509	
57. Flor Luette Espinoza Leal	4-106-222	2254-3283	
58. Alejandra Navarro Solís	1-10420633	88207545	Navarro
59. Carmen Espinoza Leal	4-120-418	8368-7246	
60. Paolo Espinoza Espinoza	110800855	87437145	
61. Dagoberto Gómez Parreira	302900121	2511-2782	
62. Oscar González Sando	109070379	8890-5388	
63. Danica Montero Solís	1-969-171	85182606	
64. Josue Segura Hernandez	1-12862702	8878-5108	
65. Angie Fabiola Morera Arrieta	2-0730-0405	8813-8378	
66. Jackeline Soto Castillo	1-935-715	89168954	
67. Luis Villalobos Alpizar	402020711	83124697	
68. Rigoberto Awña Álvarez	1-1246-0107	8897-4250	
69. Nelson Castro Diaz	206700693	8714-2833	
70. Derek Maynard Miranda	115360344	62888056	Derek Maynard

Nombre	Cédula	Teléfono	Firma
71. Katherine Gómez Viquez	1-1592-0398	8442-1002	
72. Emmanuel Madrigal Monge	3-0451-0487	83212825	
73. José Antonio Valverde Muñoz	1-1163-0825	8876-6543	José A Valverde
74. Oscar Madrigal Trigueros	114140677	88959158	Oscar Madrigal
75. Priscilla Robles Cordero	11583 0538	8342 2964	Priscilla
76. Guido Segura González	11522 0749	8314 - 8131	
77. Jovel Bolaños Hernández	2446 1E2	7276 3853	Jovel Bolaños
78. OLIVER RIVERA MENA	8-066-790	8827-8152	
79. Dayanna Yebra Muñoz	1-1386-0245	60-68-1661	
80. Luis Carlos Fernández Moya	2 516 469	8408 8084	

Apéndice 21. Análisis financiero

A continuación, se detalla cada uno de los rubros que componen el flujo de caja y análisis financiero realizado.

Figura 59. Cálculo de la tasa de descuento

Tasa de Descuento		Atrás
--------------------------	--	--------------

Tasa de Interes del Accionista (CAPM)		
Variable	Valor	Fuente
Tasa Libre de Riesgo (5 años)	2.24%	https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-5-year-bond-yield
Premio por Riesgo	10.74%	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
Beta Apalancado	0.60	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Riesgo País	3.46%	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
CAPM	12.14%	

Cálculo del WACC	
Variable	Valor
Capital propio	100%
Financiamiento	0%
Tasa Financiamiento	0%
WACC	12.14%

Figura 60. Estimación de los ingresos por ventas

Ingresos por Ventas de Paquetes						Atrás
Se estima un aumento en el precio de venta y costo de mercadería vendida del 2,57% anual (inflación promedio de los últimos 3 años). Además, se proyecta un crecimiento de un 5% anual en la demandada.						
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda de Productos Alimenticios (Plan Promedio)		17,147	18,004	18,904	19,850	20,842
Precio de Venta Unitario del Plan Promedio		10,250	10,513	10,784	11,061	11,345
Costo Unitario de Mercadería Vendida del Plan Promedio		4,125	4,231	4,340	4,451	4,566
ROI por Plan		148%	148%	148%	148%	148%
Ingresos por Ventas de Productos Alimenticios		175,754,700	189,285,176	203,857,295	219,551,249	236,453,402
Costo de Mercadería Vendida (Productos Alimenticios)		70,730,550	76,175,741	82,040,131	88,355,990	95,158,076
Demanda Paquetes de Productos de Cuidado Personal		-	-	4,726.09	4,962	5,211
Ganancias por Ventas de Productos Alimenticios		-	-	7,089,130.13	7,271,321	7,458,194
Total de Ingresos por Ventas de Paquetes	-	105,024,150	113,109,434	128,906,294	138,466,579	148,753,519

Figura 61. Inversión fija de capital

Inversión Inicial e Inversión Fija de Capital						Atrás		
Detalle	Monto (Colones)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Equipo Requerido por Puesto de Trabajo (Operativo)	555,500	3	-	-	1	-	-	4
Requerimientos por Operario (Herramientas por Operario)	188,000	3	3	3	4	4	4	21
Requerimientos Generales (Equipo Compartido)	2,585,000	1	-	-	-	-	-	1
Requerimientos por Estación de Trabajo (Administrativo)	1,080,000	-	-	1	1	-	1	3
Monto de Inversión		4,815,500	564,000	1,644,000	2,387,500	752,000	1,832,000	

Figura 62. Costo de mano de obra

Costo de Mano de Obra		Atrás				
<i>Se estima un aumento en los salarios del 2,57% anual (inflación promedio de los últimos 3 años)</i>						
Supuestos						
Horas laboradas (diarias)	8					
Tiempo promedio por paquete (min)	7					
Total de Paquetes por operario/día	68.5714286					
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda de Productos	-	68,587	72,017	80,343	84,361	88,579
Capacidad de Producción por Operario	-	17,815	17,815	17,815	17,815	17,815
Personal Operativo Necesario	-	4	5	5	5	5
Personal Administrativo Necesario	-	2	2	2	2	2
Gasto en Mano de Obra (Personal Operativo)	-	17,520,000	17,970,264	18,432,100	18,905,805	19,391,684
Gasto en Mano de obra (Personal Administrativo)	-	36,000,000	36,925,200	72,000,000	73,850,400	75,748,355
TOTAL		53,520,000	54,895,464	90,432,100	92,756,205	95,140,039

Figura. Detalle de mano de obra requerida

Detalle de Costo de Mano de Obra

Costo Mensual de Personal (Monto Basado en Salarios Recomendados por el Ministerio de Trabajo)		
Encargado de administrar la empresa	Persona 1 y 2	
Encargado de redes sociales	Persona 1	700,000
Encargado de planificación de estrategias de marketing		
Encargado de compras de materia prima		
Encargado de servicio al cliente y seguimiento post venta		
Encargado de pagos y tesorería		
Encargado planificar las compras	Persona 2	700,000
Encargado de proyectos de mejora continua		
Encargado de coordinar las entregas		
Encargado de coordinar la producción		
Encargado del área de almacenamiento		
Encargado del diseño de los productos	1	550,000
Operario de producción	1	280,000
Asistente de piso	1	265,000
Promedio Personal Administrativo	1,500,000	
Promedio Personal Operativo	365,000	

Figura 64. Detalle de otros gastos operativos

Otros Gastos Operativos					Atrás
<i>Se estima un aumento en los gastos de 2,57 anual (inflación promedio de los últimos 3 años)</i>					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler del local comercial	-	-	6,480,000	6,646,536	6,817,352
Marketing y Publicidad	1,600,000	1,641,120	1,683,297	1,726,558	1,770,930
Agua	1,560,000	1,600,092	1,641,214	1,683,394	1,726,657
Energía Electrica	550,000	564,135	578,633	593,504	608,757
Telefonía e Internet	360,000	369,252	378,742	388,475	398,459
Mantenimiento Página Web y App	720,000	738,504	757,484	776,951	796,919
Gastos Legales	1,080,000	1,107,756	1,136,225	1,165,426	1,195,378
Total	5,870,000	6,020,859	12,655,595	12,980,844	13,314,452

Figura 65. Monto de depreciación de los equipos

Monto de Depreciación**Atrás**

Se deprecia en línea recta a 5 años con Valor de Rescate igual a 0.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Requerimientos por Estación de Trabajo (Administrativo)	-	216,000	432,000	432,000	648,000
Equipo Requerido por Puesto de Trabajo (Operativo)	333,300	333,300	444,400	444,400	444,400
Requerimientos por Operario (Herramientas por Operario)	-	-	-	-	-
Requerimientos Generales (Equipo Compartido)	517,000	517,000	517,000	517,000	517,000
Monto de Depreciación	850,300	1,066,300	1,393,400	1,393,400	1,609,400

Figura 66. Cálculo del punto de equilibrio

Cálculo del Punto de Equilibrio

Ganancia por Plan Vendido	¢6,125	¢6,282	¢6,444	¢6,609	¢6,779
----------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial e Inversión de Capital	¢4,815,500	¢564,000	¢1,644,000	¢2,387,500	¢752,000	¢1,832,000
Gastos Pre-Operativos	¢1,000,000					
Gasto en Mano de Obra		¢53,520,000	¢54,895,464	¢90,432,100	¢92,756,205	¢95,140,039
Otros Gastos Operativos		¢5,870,000	¢6,020,859	¢12,655,595	¢12,980,844	¢13,314,452
Flujo Neto de Efectivo	¢5,815,500	¢59,954,000	¢62,560,323	¢105,475,195	¢106,489,049	¢110,286,491

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de Planes Alimenticios por Vender (Anual)	9,788	9,958	16,368	16,112	16,268
Cantidad de Planes Alimenticios por Vender (Mensual)	815.70	830	1,364	1,343	1,356
Cantidad de Planes Alimenticios por Vender (Semanal)	188	192	315	310	313

Volumen Estimado de la Demanda (Semanal)	330	347	364	382	401
Diferencia entre Proyectado y Punto de Equilibrio (Semanal)	141.62	155	49	72	88
Margen de error	75%	81%	15%	23%	28%

