

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Modelo ProLab: Plataforma digital SanoYa de alimentos saludables para
Lima**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
PRESENTADA POR**

Rocio Teodora, Berrospi Meza, DNI: 72787255

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
PRESENTADA POR**

Marco Antonio, Hernández Mendoza, DNI: 46808718

Julio César Ramírez Villegas, DNI: 47548968

Osmer André Blas Minaya, DNI: 47090603

ASESOR

Nicolás Andrés, Núñez Morales, DNI: 49011442

ORCID 0000-0003-2193-3830

JURADO

Loza Geldres, Igor Leopoldo

Narro Lavi, Juan Pedro Rodolfo

Núñez Morales, Nicolás Andrés

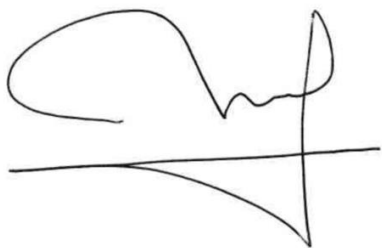
Surco, setiembre 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Nicolás Andrés Núñez Morales, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Plataforma digital SanoYa de alimentos saludables para Lima del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Rocio Teodora Berrospi Meza DNI: 72787255, Marco Antonio Hernández Mendoza, DNI: 46808718, Julio César Ramírez Villegas, DNI: 47548968 y Osmer André Blas Minaya, DNI: 47090603, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 19%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 12/09/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 12 de setiembre de 2023

Apellidos y nombres del asesor: Núñez Morales, Nicolás Andrés	
DNI: 49011442	Firma
ORCID: 0000-0003-2193-3830	

Agradecimientos

A mis padres y hermanos por todo su apoyo; a mi asesor por brindarme las herramientas necesarias para hacer posible esta tesis y a mis compañeros de Grupo 2, por mantener siempre la calma y paciencia para desarrollar esta tesis.

Rocio Teodora Berrospi Meza

A mis padres por el apoyo incondicional en los nuevos retos afrontados, asimismo a mis abuelos y tíos que me han apoyado en toda mi formación educativa y profesional, a Dios por iluminar mi camino en los momentos más difíciles afrontados en esta etapa.

Osmer Andre Blas Minaya

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a aquellas personas que han sido fundamentales, comenzando por mi madre. Cada día, tus palabras de aliento y tu ejemplo de perseverancia me han impulsado a dar lo mejor de mí. A mi padre, cuyo incansable esfuerzo y ética de trabajo me han demostrado que el camino correcto es siempre el más noble. A mi amada Mari, eres mi luz en los días oscuros, mi confianza en la incertidumbre y mi inspiración para superar límites. A Karla, por recordarme el privilegio de ser un hermano mayor. No puedo dejar de lado a Rufis, aunque ya no está con nosotros, su empatía inigualable ha dejado una huella imborrable en mi corazón. Y de sobremanera agradezco a Dios por ser la luz eterna que me ilumina y poner maravillosas personas en mi sendero.

Marco Antonio Hernández Mendoza

Principalmente a Dios, por darme salud, en segundo lugar, a mi familia por el apoyo incondicional que me han brindado, en tercer lugar, a mis compañeros de grupo y las personas que me acompañaron en esta nueva etapa profesional.

Julio Cesar Ramirez Villegas

Dedicatoria

Dedicamos esta tesis con profunda gratitud y cariño a nuestras amadas familias, cuyo amor incondicional y apoyo constante han sido el cimiento sobre el cual hemos construido este logro conjunto. A nuestros amigos de grupo, quienes compartieron risas, noches de estudio y valiosas conversaciones, enriqueciendo esta travesía académica con su compañía y amistad.

A CENTRUM PUCP Graduate Business School, nuestra segunda casa durante estos años de aprendizaje, agradecemos por brindarnos un ambiente inspirador y un equipo excepcional que ha moldeado nuestra formación y nuestra visión de futuro. Cada aula, cada conferencia y cada desafío han contribuido a nuestro crecimiento de maneras que nunca imaginamos.

A los estimados docentes que iluminaron nuestro camino con su sabiduría y dedicación, nuestro reconocimiento y admiración. Sus enseñanzas han dejado una huella imborrable en nuestras mentes y corazones. Cada lección compartida, cada consejo brindado, ha contribuido de manera invaluable a la realización de esta tesis.

Este trabajo no solo es un testimonio de nuestros esfuerzos, sino también un tributo a todos aquellos que nos han acompañado y guiado en este recorrido. Cada palabra escrita es un reflejo de sus contribuciones y un homenaje a la pasión que han compartido con nosotros.

Con humildad y agradecimiento,

Grupo 2-MBA 169

Resumen Ejecutivo

El diario El Peruano indica que de cada diez peruanos siete cuentan con sobrepeso como resultado de malos hábitos alimenticios; asimismo, indica que a raíz de la pandemia muchos de estos hábitos se han acrecentado lo cual nos hace ser el tercer país en Latinoamérica con alto índice de sobrepeso, (El Peruano, 2021). Ante esta situación, servicios y plataformas pueden ayudar a conectar a los usuarios con la posibilidad de apoyo para la reducir el porcentaje de mala alimentación. El aplicativo SanoYa busca contribuir a la mejora de dichos hábitos por medio de la conexión de proveedores de comida saludable con usuarios que desean una alimentación sana.

El proyecto desarrolla una plataforma ágil que creará un mercado virtual de proveedores alimentos saludable y servicios de mejora alimenticia, dentro del cual interactuaran proveedores y usuarios que demandan dichos alimentos. La aplicación responde a un dolor identificado en Lima Metropolitana, el cual es existente por encontrar dificultad para adquirir productos saludables. La plataforma tiene como objetivo ser una alternativa innovadora, rápida y eficiente en la atención, que se presenta al usuario como una aplicación que brinda opciones de alimentación saludable tanto para el desayuno, almuerzo o la cena, siendo esta ultima una de las comidas más expuestas al consumo de alimentos con alto nivel de grasas y harinas.

Por último, los resultados de los indicadores financieros de una proyección en los primeros cinco años del proyecto muestran la sostenibilidad económica del mismo. La inversión inicial de S/320,000 y un costo promedio de capital del 12.13% se obtiene un valor neto económico (VAN) de S/1'211,922 y una tasa interna de retorno (TIR) de 75.89%.

Abstract

The newspaper El Peruano indicates that out of every ten Peruvians, seven are overweight because of bad eating habits; It also indicates that because of the pandemic many of these habits have increased, which makes us the third country in Latin America with a high rate of overweight, (El Peruano, 2021). Faced with this situation, services and platforms can help connect users with the possibility of support to reduce the percentage of poor nutrition. The SanoYa application seeks to contribute to the improvement of these habits through the connection of healthy food providers with users who want a healthy diet.

Our business is to develop an agile application that will create a virtual healthy food market, where suppliers of healthy products and foods will interact with users who demand said foods. The application responds to a pain identified in Metropolitan Lima, which is existing due to finding few means that bring them closer to buying healthy products. The application aims to be an innovative, fast,

and efficient alternative in care, which is presented to the user as an application that provides healthy eating options for breakfast, lunch or dinner, the latter being one of the most exposed meals. to the consumption of foods with a high level of fats and flours.

Finally, the results of the financial indicators of a projection in the first five years of the project show its economic sustainability. The initial investment of S/ 320,000 and an average cost of capital of 12.13% results in a net economic value (VAN) of S/1'211,922 and an internal rate of return (IRR) of 75.89%.

Lista de Contenidos

Lista de Contenidos.....	vii
Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xi
Capítulo I: Definición del Problema	1
1.1. Contexto del problema a resolver	1
1.2. Presentación del Problema para Resolver	3
1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver.....	3
Capítulo II: Análisis del Mercado	5
2.1. Descripción del Mercado o Industria	5
2.2. Análisis Competitivo Detallado	6
2.2.1. Poder de Negociación de Proveedores	8
2.2.3. Amenaza de Nuevos Competidores	9
2.2.4. Rivalidad de los Competidores	10
2.2.5. Amenaza de Sustitutos	11
Capítulo III: Investigación del Usuario	12
3.1. Perfil de Usuario	12
3.2. Mapa de Experiencia de Usuario	13
3.3. Identificación de la Necesidad	15
Capítulo IV: Diseño del Producto o Servicio.....	17
4.1. Concepción del Producto o Servicio	17
4.2. Desarrollo de la Narrativa	17
4.3. Carácter Innovador o Novedoso del Producto o Servicio.....	18
4.4. Propuesta de Valor	20
4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)	21

Capítulo V: Modelo de Negocio	23
5.1. Lienzo del Modelo de Negocio	23
5.2. Viabilidad Financiera del Modelo de Negocio	24
5.3. Estrategias para la Escalabilidad en un Modelo de Negocio Escalable y Tecnológicamente Habilitado	25
5.3.1. Expansión Estratégica de la Red de Proveedores y Cobertura Geográfica	26
5.3.2. Ciclo Continuo de Retroalimentación y Evolución Adaptativa	27
5.3.3. Personalización Inteligente y Fomento del Compromiso del Usuario	27
5.3.4. Fortalecimiento de la Infraestructura Tecnológica y Confianza del Usuario	27
5.4. Sostenibilidad Social del Modelo de Negocio	28
Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable	29
6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución	29
6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución	29
6.1.2. Experimentos Empleados para Validar las Hipótesis	30
6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución	33
6.2.1. Plan de Mercadeo	34
6.2.2. Plan de Operaciones	40
6.2.3. Simulación para la Validación de la Solución	47
6.3.1. Propuesta de inversión	49
6.3.2. Análisis Financiero del proyecto SanoYa	50
6.3.3. Simulaciones empleadas para validar hipótesis	53
Capítulo VII: Solución Sostenible	54
7.1. Relevancia Social de la Solución	54
7.1.1. Justificaciones	56
7.2. Rentabilidad Social de la Solución	57

Capítulo VIII: Diseño e Implementación.....	61
8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo	61
8.2. Conclusiones	62
8.3. Recomendación.....	65
Referencias.....	66
Apéndices	73
Apéndice A: Guías de Entrevista a Usuarios	73
Apéndice B: Guía de Entrevista a Proveedores	76
Apéndice C: Lienzo 6x6	77
Apéndice D: Matriz Costo-Impacto	78
Apéndice E: Prototipo Producto SanoYa	79
Apéndice F: Commercial Method for Food Distribution, Production, and Delivery CN101499158A.....	90
Apéndice G: Video de la Propuesta Final de Producto Mínimo Viable	91
Apéndice H: Proveedores: De Productos Naturales, Tiendas, Restaurantes, por Distrito	92
Apéndice I: Proveedores: De Productos Naturales, Tiendas, Restaurantes, por Distrito	110
Apéndice J: Matriz de Priorización de Hipótesis.....	114
Apéndice K. Simulación de Montecarlo VTVC/CAC	115

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Problema de relevancia social</i>	3
Tabla 2 <i>Análisis de competitividad</i>	7
Tabla 3 <i>Flujo de caja proyectado por los cinco primeros años</i>	25
Tabla 4 <i>Número de potenciales proveedores en distritos de Lima Oeste-Centro en agosto de 2023</i>	26
Tabla 5 <i>H1 – Resultados de la Encuesta de la necesidad de comprar alimentos saludables de manera fácil e inmediata</i>	31
Tabla 6 <i>H2 –Resultados de la Encuesta de adaptación del usuario a la aplicación</i>	32
Tabla 7 <i>H2 – Resultados de la Encuesta para conocer disposición de compra del usuario</i> ..	33
Tabla 8 <i>Segmentación de mercado</i>	36
Tabla 9 <i>Presupuesto de mercadeo</i>	40
Tabla 10 <i>Costos operativos para los primeros cinco años de SanoYa (S/)</i>	46
Tabla 11 <i>Escenarios de Eficiencia para el Plan de Marketing</i>	47
Tabla 12 <i>Escenarios del plan operativo – Lead time</i>	48
Tabla 13 <i>Simulación del plan operativo – Lead time</i>	49
Tabla 14 <i>Gastos Preoperacionales (S/)</i>	50
Tabla 15 <i>Estructura de capital</i>	50
Tabla 16 <i>Proyección de ventas anuales</i>	51
Tabla 17 <i>Gastos administrativos de un mes</i>	52
Tabla 18 <i>Evaluación financiera proyectado a cinco años (S/)</i>	53
Tabla 19 <i>Índice de relevancia social del modelo de negocio</i>	55
Tabla 20 <i>Estimación del flujo de beneficio y Costos sociales de SanoYa</i>	58
Tabla 21 <i>Cálculo del flujo social anual</i>	60

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Matriz meta-usuario</i>	16
Figura 2 <i>Lienzo de propuesta de valor</i>	20
Figura 3 <i>Logotipo de SAMOYA</i>	21
Figura 4 <i>Primera presentación a clientes del prototipo parte 1</i>	22
Figura 5 <i>Primera presentación a clientes del prototipo parte 2</i>	22
Figura 6 <i>Lienzo de modelo de negocio</i>	23
Figura 7 <i>Ecosistema digital de SanoYa</i>	35
Figura 8 <i>Cadena de valor</i>	42
Figura 9 <i>Diagrama de procesos</i>	45
Figura 10 <i>Resumen y clasificación de las metas del ODS 3</i>	56
Figura 11 <i>Plan Implementación SanoYa</i>	64

Capítulo I: Definición del Problema

En el presente capítulo se definirá el contexto de los problemas de alimentación en el Perú, la cadena de valor de proveedores, y usuarios finales, como punto de inicio para introducir el contexto actual de la alimentación de un Perú post pandémico, para que en próximos capítulos se desarrollen alternativas de solución.

1.1. Contexto del problema a resolver

En el Perú la alimentación insalubre es un tema relevante, debido a que la obesidad y el sobrepeso, y en general, los malos hábitos han aumentado en todo el mundo de manera alarmante en las últimas cuatro décadas (Pareja Lucia et al., 2018). Asimismo, el Ministerio de Salud (2020) mencionó que el alto consumo de productos ultra procesados, conocidos como comida “chatarra”, pueden generar enfermedades como obesidad, diabetes, hipertensión que debilita el sistema inmunológico.

En el 2020 se declaró el brote de COVID-2019 como pandemia mundial (Organización Mundial de la Salud, 2020). Debido a ello, el gobierno peruano implementó medidas para detener la propagación de la enfermedad. Según el rastreador de respuesta gubernamental COVID-2019 de Oxford (OXCGRT, por sus siglas en inglés), que se encarga de medir el índice de rigurosidad, este confinamiento ha sido calificado como uno de los más severos que se implementó a nivel global (Hale et. al., 2021), afectando de esta manera a la cadena de suministros de alimentos (Narayanan y Saha, 2021).

Como consecuencias de las medidas que se tomó el gobierno, para mitigar la expansión de la pandemia, las personas tuvieron que buscar servicios de aplicación de alimentos y tiendas online para abastecerse y cubrir sus necesidades diarias (Bandyonpadhyaya y Bandyopadhyaya, 2021).

Asimismo, cabe resaltar que en los últimos años alrededor del 75% de las personas han utilizado diversos tipos de intervenciones móviles (Scott-Sheldon et al., 2016), y el teléfono móvil se ha convertido en un medio de comunicación esencial en todo el mundo (Vodopivec-Jamsek et al., 2012).

Por otro lado, la idea de utilizar tecnologías digitales para modificar comportamientos alimenticios resulta innovador, debido a que comer es una actividad que se realiza diariamente. Por lo que, la intervención de aplicaciones tecnológicas podría ser un enfoque prometedor para modificar el comportamiento de las personas para convertirse en consumidores más saludables (Lim et al., 2021).

Además, se evidencia que existe literatura sobre el uso de tecnología para modificar el comportamiento de las personas para volverse más saludables (Chmurzynska et al., 2018). Sin embargo, la literatura revisada se basa en la aplicación de tecnologías centradas principalmente en la prevención de enfermedades (Greenwood et al., 2017), control de peso (Recio-Rodriguez et al., 2018) o resultados de mejora del estilo de vida (Roberts et al., 2021); mientras que no se evidencia sobre la intervención de tecnología en compras de alimentos saludables y resultados de consumo de alimentos saludables (Lim et al., 2021).


Por último, se resalta que existe una desigualdad en el acceso a alimentos saludables y esto se explica por problemas sistémicos, como condiciones de vida de mala calidad, falta de recursos de la población y disponibilidad limitada de alimentos saludables, que en conjunto influyen en la adquisición de alimentos, los comportamientos alimentarios y los resultados de salud (Black et al., 2014).

1.2. Presentación del Problema para Resolver

Para definir el problema a resolver, se realizó el esquema de la Tabla 1, y se observa que los problemas están orientados hacia la dificultad que enfrentan los usuarios para conseguir alimentos y complementos nutritivos que representen alternativas a alimentos de menor valor nutricional, pero de más fácil acceso.

Tabla 1

Problema de relevancia social

Problema	ODS alienadas
Bajo consumo de alimentos saludables debido a la falta de canales de negocio, visibilidad de oferta, problemas logísticos; agregado al con texto ambiental-económico dificulta la situación de la salud nutricional de los peruanos.	El problema está alineado con las ODS: 

Nota: ODS pertenecen a las siglas de objetivo de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas

1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver

El problema identificado para el presente trabajo está relacionado con la dificultad que se tiene en Lima Metropolitana para obtener oferta de alimentos saludables, enfocándose especialmente en los segmentos A, B y C; cuya brecha de alimentación es suplida por alimentos con exceso en grasas, sodio y carbohidratos, lo cual tiene repercusiones en la salud tanto a corto como a largo plazo. Se considera que cada dólar invertido en buena alimentación es un ahorro de cuatro dólares en salud, según lo mencionado por Forbes en 2019.

Para respaldar la complejidad del problema, se ha tomado como base un total de 61 encuestas realizadas a los usuarios potenciales finales, las cuales se encuentran detalladas en los Apéndices A y B.

En los resultados detallados en el Apéndice A, se encontraron problemas por parte de los usuarios al adquirir alimentos nutritivos que estén a su alcance. Por lo tanto, se plantea como problema la dificultad de encontrar alimentos con valor nutricional que contribuyan a mejorar las condiciones para un desarrollo físico y mental.

El problema es relevante frente al actual escenario peruano, donde el Perú ocupa el tercer lugar en Latinoamérica en la búsqueda de productos bajos en grasa y calorías, siendo el 75% de los peruanos afectados (Gestión, 2022).

En los resultados detallados en el Apéndice B, se han identificado problemas en las encuestas realizadas a posibles proveedores de alimentos saludables. Estos problemas incluyen la dificultad para obtener visibilidad, un alto porcentaje de merma en productos perecibles y la falta de oferta en variedad de productos. En los próximos capítulos, se buscará cerrar esta brecha identificada para mejorar la situación.

Capítulo II: Análisis del Mercado

En este capítulo se proporcionará una visión completa del mercado peruano, destacando el creciente interés por la alimentación saludable y se llevará a cabo un análisis competitivo utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter para comprender las dinámicas del mercado y las oportunidades presentes.

2.1. Descripción del Mercado o Industria

Actualmente, el mercado peruano se está estabilizando frente a las restricciones que fueron adoptadas debido a la pandemia. El 27 de octubre de 2022, mediante el Decreto Supremo N°130-2022-PCM, se estableció que las medidas quedan sin efecto. Asimismo, durante el año se han retomado diversas actividades que han afectado el crecimiento económico.

Bajo esta premisa, se ha identificado que, a raíz de la pandemia, el mercado peruano ha experimentado un aumento en el porcentaje de población con sobrepeso, lo que ha llevado a muchas personas a buscar una alimentación más saludable. Además, según un estudio de Ipsos realizado en 2019, el 88% de los peruanos buscan tener una buena alimentación; sin embargo, debido a la falta de accesibilidad a estos alimentos, solo el 39% ha logrado evitar los alimentos dañinos para la salud (Ipsos, 2019).

Asimismo, se observa que existen diferentes aplicativos que ayudan a interactuar entre proveedores y clientes que desean consumir algún tipo de alimento, como Rappi o PedidosYa; sin embargo, al momento de buscar comida saludable, los usuarios no pueden identificar de manera rápida un establecimiento de snacks o comida preparada. En la misma línea, existen aplicativos que ayudan a obtener recetas saludables o pueden enviar comida preparada bajo un régimen indicado, como Noodle y Manzana Verde, respectivamente. También hay aplicativos que ayudan a contabilizar la cantidad de nutrientes, como EL COCO

y *LIFESUM*, que funcionan como un diario de alimentación; sin embargo, estos deben ser descargados de manera independiente y su conexión es manual en muchos casos.

En relación con lo mencionado anteriormente, se ha identificado una dificultad al momento de buscar alimentos que sean nutritivos y que se puedan medir de acuerdo con el régimen alimentario que se sigue. Sin embargo, no se ha encontrado un aplicativo que unifique estas funciones, generando en el usuario una satisfacción completa y continua en cuanto a una nutrición adecuada. En ese contexto, se ha buscado un aplicativo que pueda adaptarse a las diferentes necesidades del usuario que busca una alimentación saludable y que contribuya a reducir el sobrepeso en la población.

2.2. Análisis Competitivo Detallado

El mercado de plataformas relacionadas con alimentos saludables no es necesariamente amplio. Existen plataformas para la distribución de alimentos que generan ingresos mediante suscripciones, y otras que comisionan por transacción. Sin embargo, estas plataformas solo se dedican a distribuir alimentos, y la gran mayoría de ellos no son saludables, ya que ofrecen una mezcla de productos tanto saludables como no saludables. En la Tabla 2 se observan algunas plataformas que forman parte de este rubro y ofrecen una variedad de comidas saludables y no saludables.

Para llevar a cabo un análisis más detallado de la solución propuesta, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este modelo identifica los factores clave que afectan la competencia en un mercado y se centra en cinco elementos principales: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos, la intensidad de la rivalidad entre competidores y las barreras de entrada al mercado (Porter, 2008).

Tabla 2*Análisis de competitividad*

CONCEPTO	RAPPI	PIDELO YA	MANZANA VERDE
Descripción	Una plataforma en línea que reúne una amplia gama de proveedores, que incluye no solo alimentos <i>gourmet</i> , sino también productos farmacéuticos, supermercados y otros productos.	Una plataforma online que reúne a un gran número de proveedores de alimentación	Es una plataforma que lucha por el bienestar de la sociedad mejorando la calidad de vida y los hábitos.
Origen	Colombia	Uruguay	Perú
Operaciones	Global	Global	Nacional
Propuesta de Valor	Modelo de servicio que integra al consumidor y proveedor de diferentes sectores.	Modelo de servicio que integra al consumidor y proveedor con restaurantes.	Modelo de servicio que brinda opciones de comida saludable con la finalidad de cambiar el estilo de vida y hábitos.
Productos Ofrecidos	Tres servicios: Compra de alimentos, productos farmacéuticos entre otros, servicios de distribución de paquetes, marketing y publicidad.	Tres servicios: Compra alimento, servicios de distribución de paquetes, marketing y publicidad	Un servicio: Compra de alimentos, productos saludables y nutritivos para el consumidor
Estructura de Ingresos	*Porcentaje de comisión por el servicio conectar al proveedor con el consumidor. * Cuota mensual S/ 14.90	* Porcentaje de comisión por el servicio conectar al proveedor consumidor * Cuota mensual S/ 16.90	*Cuota mensual para obtención de sus servicios y productos *S/ 256 mensuales
Ingresos por suscripción	Si	Si	Si
Ingresos por transacciones	Si	Si	Si

Nota: Adaptado del resumen de Fiverr, en su presentación de febrero 2021, Company Presentation. FVRR-Company-Presentation-February-2021.pdf

(q4cdn.com)

2.2.1. Poder de Negociación de Proveedores

Al analizar las plataformas mencionadas en la Tabla 2, se puede apreciar que la mayoría de ellas se enfocan en productos poco saludables, ya que es lo que consume la mayoría de los peruanos en su día a día. Esto explica por qué las promociones más relevantes en estas plataformas suelen ser de hamburguesas, pollo a la brasa y otros restaurantes que no ofrecen opciones saludables. Los restaurantes que sí ofrecen comida saludable no suelen generar muchas ofertas o promociones, ya que estas plataformas suelen ser vitrinas para restaurantes más conocidos, aunque no necesariamente ofrecen opciones saludables.

En respuesta a esta situación, se busca implementar una plataforma que se enfoque en promover y destacar los restaurantes y tiendas de comida saludable, independientemente de si son conocidos o no. Esto es especialmente importante porque existen restaurantes que ofrecen opciones vegetarianas u opciones más saludables, pero no tienen acceso a las plataformas (Rappi, 2023) actuales debido a las barreras de entrada que estas imponen, como una cuota de venta mínima de S/ 300,000 al mes.

En consecuencia, el lanzamiento de una plataforma que se especialice en opciones saludables puede no solo beneficiar a los restaurantes y tiendas que ofrecen este tipo de comida, sino también a los consumidores que buscan opciones más saludables y asequibles en el mercado de la comida a domicilio. Para lograr esto, es importante trabajar en estrecha colaboración con los restaurantes y tiendas de comida saludable para entender sus necesidades y limitaciones, y ofrecerles una plataforma que les permita competir en el mercado de las aplicaciones de comida a domicilio. También es fundamental desarrollar una estrategia de marketing adecuada para promover la plataforma entre los consumidores interesados en opciones saludables.

Los consumidores que siguen un estilo de vida o tienen hábitos alimentarios diferentes pueden tener dificultades para encontrar opciones saludables y variadas en las plataformas de comida a domicilio comunes. A menudo, estas plataformas solo ofrecen ensaladas como opciones saludables, sin tener en cuenta otros platos saludables que requieren una proporción específica de cada complemento para ser nutritivos.

La idea detrás de esta plataforma es brindar a los clientes una variedad de platos saludables y sabrosos que se ajusten a sus necesidades y preferencias. El objetivo no es limitarse a ensaladas, sino ofrecer una amplia variedad de opciones que satisfagan a los clientes que buscan algo más que solo ensaladas.

Además, es importante destacar que los platos ofrecidos en la plataforma se elaborarán con ingredientes saludables y frescos, sin comprometer el sabor. Esto permitirá a los clientes disfrutar de platos deliciosos sin tener que sacrificar sus hábitos o estilo de vida.

En resumen, la plataforma se enfocará en ofrecer opciones saludables y variadas que satisfagan las necesidades de los consumidores que buscan alternativas nutritivas y sabrosas. Se trabajará en estrecha colaboración con los restaurantes y proveedores para garantizar la calidad de los ingredientes y la frescura de los platos. De esta manera, se espera que la plataforma pueda ayudar a mejorar la calidad de vida de los consumidores que buscan opciones saludables y variadas en el mercado de la comida a domicilio.

2.2.3. Amenaza de Nuevos Competidores

La plataforma propuesta como solución para los consumidores que buscan una mayor variedad de platos saludables se encuentra en el mercado de la economía digital, el cual está en constante crecimiento. A medida que la tecnología avanza y las personas adoptan nuevos hábitos de consumo, se ha visto un aumento en la demanda de soluciones digitales, como las aplicaciones de comida a domicilio.

Sin embargo, con el creciente interés en la comida saludable, es posible que surjan nuevos competidores que ofrezcan soluciones similares en el mercado. Es importante tener en cuenta que el mercado de la comida a domicilio es altamente competitivo y que la competencia puede ser feroz.

Para mantenerse competitiva, la plataforma deberá ofrecer opciones saludables, sabrosas, de alta calidad y mantener una comunicación clara con sus clientes para entender sus necesidades y preferencias. Además, se pueden implementar medidas como programas de fidelidad y promociones especiales para retener a los clientes existentes y atraer nuevos usuarios.

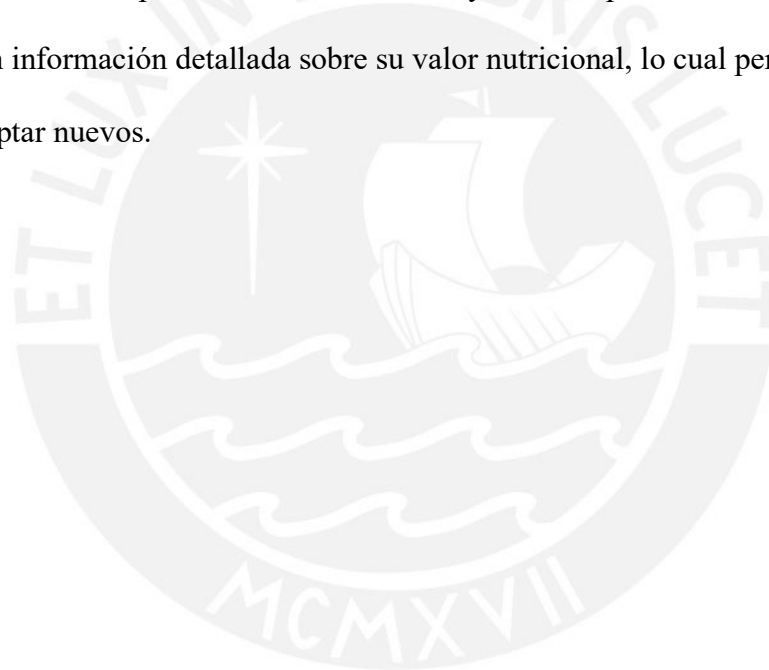
En resumen, aunque la plataforma se encuentra en un mercado en constante crecimiento, es importante tener en cuenta que la competencia es fuerte y pueden surgir nuevos competidores que ofrezcan soluciones similares. Para mantenerse competitiva, la plataforma deberá enfocarse en ofrecer opciones saludables y de alta calidad, así como en mantener una buena relación con los clientes existentes y atraer a nuevos usuarios con promociones y programas de fidelidad.

2.2.4. Rivalidad de los Competidores

Se sabe que en el mercado hay varias plataformas que compiten con Manzana Verde en términos de su modelo de negocio. Sin embargo, no hay ninguna plataforma en el Perú que se centre exclusivamente en ofrecer opciones de comida saludable y además proporcione información detallada sobre el valor nutricional de los alimentos consumidos. La tendencia hacia una alimentación más saludable y un estilo de vida más saludable ha adquirido una importancia cada vez mayor en los últimos años, lo que hace que una plataforma enfocada en ofrecer opciones saludables tenga una ventaja competitiva.

2.2.5. Amenaza de Sustitutos

Los productos o bienes sustitutos son aquellos que satisfacen las necesidades del consumidor de manera similar. En este sentido, se puede concluir que plataformas como Manzana Verde, Lunes Empiezo, *Get Up*, entre otras, se han convertido en una alternativa para aquellos consumidores que buscan una opción diferente a la comida saludable rutinaria, como las ensaladas. La creciente preocupación por el estilo de vida saludable y la búsqueda constante de una alimentación equilibrada dirigen al consumidor hacia nuevas opciones en el mercado. No encontramos competencia directa, aunque las anteriores mencionadas se pueden considerar sustitutas, la empresa busca diferenciarse y destacar por la variedad de proveedores con información detallada sobre su valor nutricional, lo cual permitirá fidelizar a los clientes y captar nuevos.



Capítulo III: Investigación del Usuario

Este capítulo se dedica a identificar y describir detalladamente a los usuarios que forman parte del modelo de negocio. Se elaboran perfiles individuales de cada tipo de usuario, obteniendo información relevante a través de diversas fuentes secundarias como IPSOS, INDECI, UNICEF y la herramienta lienzo meta usuario. Una vez recopilada esta información, se utiliza el mapa de experiencia para mapear los puntos problemáticos que los usuarios enfrentan actualmente al buscar opciones de comida saludable. Este proceso nos permite discernir las necesidades fundamentales que deben ser abordadas en el proyecto.

3.1. Perfil de Usuario

A nivel regional, Perú presenta la población más juvenil, con edades comprendidas entre los 13 y los 29 años, y aproximadamente el 50% de esta población opina que tiene dificultades para encontrar alimentos saludables (UNICEF, 2020), adicionalmente de acuerdo con el mismo estudio de UNICEF hubo un aumento del consumo de bebidas azucaradas 35%, snacks y dulces 32%, y comida rápida y productos precocinados 29%; y una disminución del consumo de frutas y verduras 33% y agua 12%. Adicionando que el 52% de encuestados reportó que era menos activo físicamente en comparación con los tiempos prepandemia. Mientras que el 33% reportó no practicar ninguna actividad física, el 25% practicaba menos de una hora a la semana, y 7% practicaba más de 6 horas a la semana.

Los usuarios potenciales identificados son personas de Lima Metropolitana de los sectores A, B y C, mayores de 24 años, que buscan mejorar su alimentación y son conscientes de que necesitan una oferta de alimentación saludable. Sin embargo, se dificulta encontrar una ventana transparente que les permita tomar mejores decisiones en cuanto a su alimentación.

Se encontró que dentro de Lima Metropolitana hay una población de 10'004,141 personas, según el último censo reportado por INDECI en 2017. De esta población, hay 1'516,721 personas económicamente activas mayores de 24 años que pertenecen a los sectores A, B y C. Se estima que el 75% de ellos tiene acceso a Internet, y este número está en crecimiento. Además, se observa una tendencia masiva a mejorar los hábitos alimenticios, lo que indica que el mercado potencial del problema que se busca abordar está en un crecimiento exponencial.

Los usuarios del mercado considerado buscan con frecuencia diaria una alimentación saludable, con una oferta amplia de alimentos para consumo directo, así como productos para preparación que muestren de manera transparente la información nutricional. Además, normalmente buscan asesoría en su alimentación que les permita alinear su ritmo de vida con una vida saludable.

Normalmente, los usuarios del mercado considerado se preocupan por su apariencia física y están concienciados sobre temas eco-amigables. Además, presentan tendencias de consumo menos conservadoras que generaciones previas a los *millennials*, lo que significa que están predispuestos a considerar nuevas opciones de consumo fuera de la oferta tradicional.

3.2. Mapa de Experiencia de Usuario

El mapa de experiencia se elaboró con el propósito de identificar los momentos positivos y negativos que experimentan los usuarios al momento de enfrentarse al problema identificado. De esta manera, se busca comprender la experiencia completa del usuario, desde que entra en contacto con el problema hasta que se le ofrece una solución, permitiendo identificar oportunidades de mejora y optimización en el proceso.

Estos momentos positivos detectados son:

- El usuario planifica la compra de sus alimentos semanalmente para asegurarse de contar con lo necesario durante la semana laboral. Durante este momento, experimenta una sensación de satisfacción al organizar de manera adecuada su alimentación y tener todo listo para cumplir con sus objetivos.
- Durante un día lleno de responsabilidades, los usuarios encuentran tranquilidad al saber que pueden encontrar opciones de alimentación saludable de manera rápida e inmediata a través de la aplicación. En este momento, se sienten optimistas y satisfechos, ya que el uso de la aplicación les permite avanzar en su trabajo sin tener que dejar de lado su alimentación saludable.
- La aplicación ofrece una amplia variedad de opciones de alimentos y productos saludables, que pueden ser bajos en grasa y calorías, libres de gluten, ricos en fibra o con endulzantes alternativos. Esta diversidad de alternativas de alimentación saludable proporciona a los usuarios una sensación de optimismo y satisfacción al poder elegir entre opciones que se adaptan a sus necesidades y preferencias alimentarias.

Por otro lado, los tres momentos negativos detectados en la experiencia del usuario son:

- Cuando los usuarios no encuentran opciones saludables disponibles, recurren a comidas pesadas en la noche, lo cual puede provocar malestares estomacales y pesadez. Este momento puede ser muy negativo para ellos, ya que experimentan sensaciones de incomodidad y preocupación por su salud
- No poder terminar sus tareas (como informes o trabajos) a tiempo debido a que dedican tiempo valioso a preparar comida, especialmente por las noches cuando están intentando cerrar temas laborales o de estudio, puede generar sentimientos de incomodidad y molestia en los usuarios. Esta situación negativa puede provocar estrés y ansiedad, lo que puede afectar su productividad y bienestar emocional.

- Cuando los usuarios consumen una dieta rica en grasas, pueden experimentar dificultades para dormir, lo que provoca malestar. En ocasiones, esta situación se debe a la falta de opciones saludables y accesibles en su entorno inmediato. Esta situación negativa puede afectar el bienestar emocional de los usuarios, provocando irritabilidad, fatiga y estrés. Los detalles del mapa de experiencia del usuario se muestran en la Figura 1.

3.3. Identificación de la Necesidad

En este punto se abordará la necesidad del usuario, lo cual es identificado en la matriz meta-usuario y el mapa de experiencia de usuario. De lo obtenido, se registrarán cada una de las siguientes necesidades.

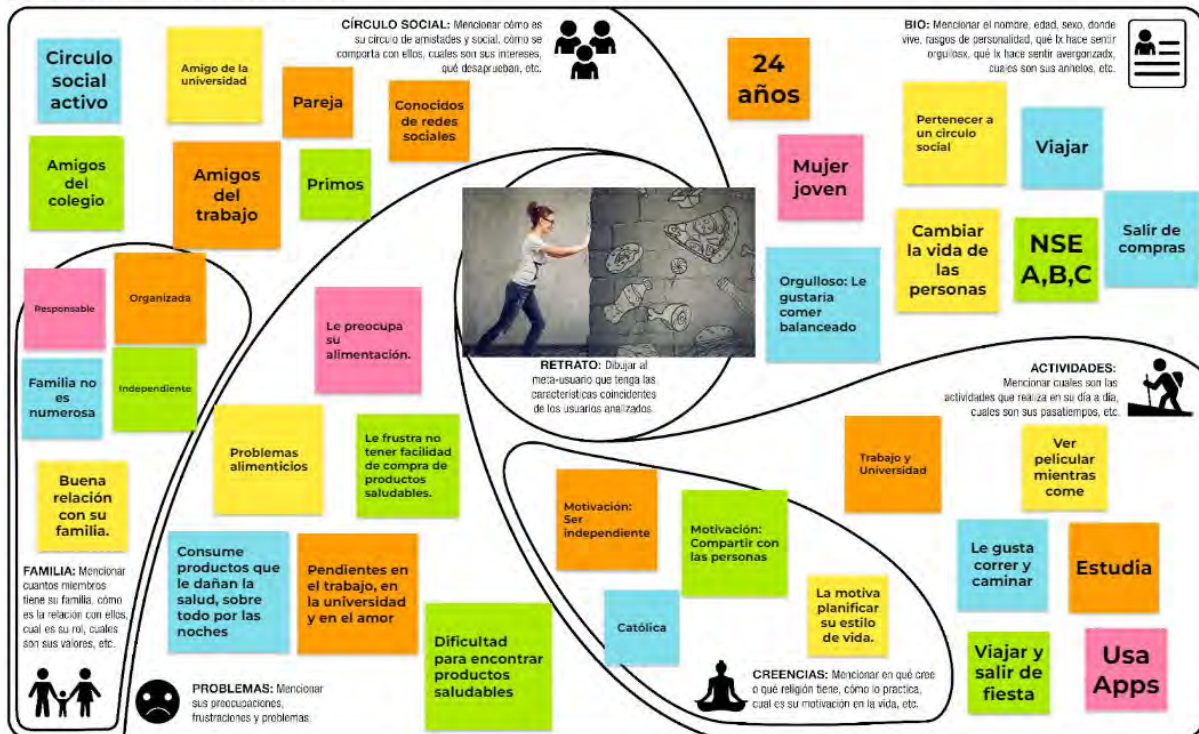
- Los usuarios necesitan encontrar alternativas de diferentes lugares en cuanto a los alimentos que necesitan.
- Los usuarios necesitan encontrar alimentos de alto valor nutricional de acuerdo con sus estándares alimenticios.
- Los usuarios necesitan alimentos específicos en relación con su dieta cuando no cuentan con el tiempo para prepararlos.
- Los usuarios necesitan disponer de más tiempo para sus trabajos y dedicar menos tiempo a encontrar o preparar alimentos para tener una alimentación sana y acorde con la dieta indicada.
- Los usuarios necesitan que les acerquen sus alimentos bajo su dieta a cualquier lugar donde se encuentren y en un corto tiempo.
- Los usuarios necesitan medir la cantidad de nutrientes de cada uno de sus alimentos, sin que este proceso tome más de 15 minutos, para que puedan disponer de un mayor tiempo para sus trabajos diarios.

- Los usuarios desean encontrar snacks (como galletas, jugos y otros) que les ayuden a mantener la dieta establecida.

Figura 1

Matriz meta-usuario

3 Matriz de META-USUARIO



Nota. Adaptada para este estudio basado en Taller Ideas Disruptivas para el análisis del perfil del usuario en base a su entorno social, descripción, creencias, problemas y preocupaciones, entorno familiar y principales actividades.

Capítulo IV: Diseño del Producto o Servicio

En el capítulo IV se lleva a cabo el proceso de generación de ideas para el producto o servicio, exponiendo diferentes puntos de vista que se materializan en ideas concretas, marcando así el inicio del proceso de diseño.

4.1. Concepción del Producto o Servicio

Se elaboró un lienzo de 6x6 donde se definió el problema y las necesidades del usuario, y se presentaron soluciones adecuadas a dichas necesidades. De esta forma, se pudo obtener una visión clara y organizada de cómo abordar la problemática planteada y proponer soluciones efectivas.

En el Apéndice C se presenta en detalle el lienzo 6x6 donde se reflejan las ideas generadas durante el proceso de ideación. Estas ideas fueron cuidadosamente seleccionadas y sirvieron de base para la elaboración de la matriz costo/impacto, que permitió identificar las medidas de alto impacto y bajo costo, conocidas como "*quick wins*". Los resultados de esta matriz se encuentran en el Apéndice D. Posteriormente, se procedió a desarrollar un prototipo de la plataforma, denominada SanoYa, el cual se encuentra descrito en el Apéndice E.

4.2. Desarrollo de la Narrativa

El proceso para desarrollar el producto ha requerido el uso de la metodología de pensamiento de diseño (Brown, 2020), mediante la cual se elaboraron los lienzos presentados en capítulos anteriores.

Considerando este proceso, se muestra el desarrollo y la conexión de los resultados obtenidos.

Las dos primeras etapas permitieron definir el perfil del usuario y el problema abordado en la tesis. Se consideró como dolor principal la escasa oferta de comida saludable y la falta de transparencia en la información nutricional para personas mayores de 24 años en

Lima Metropolitana, específicamente en los segmentos A, B y C. Además, estas etapas permitieron empatizar con los usuarios y descubrir que uno de los problemas principales es la falta de tiempo para preparar alimentos, lo que los lleva a consumir alimentos de consumo directo que suelen contener exceso de grasas, sodio y carbohidratos.

La etapa de ideación permitió abordar desde distintos ángulos las posibles soluciones al problema. Se identificó que ya existe oferta de comida saludable, pero que no cuenta con los canales adecuados para llegar a la demanda que la requiere. Mediante un análisis de costo-impacto, se consideró la opción que generaba el mayor impacto con el menor costo, y esta opción fue prototipada para mostrar un producto digital con el objetivo de ser una plataforma que facilite la venta de alimentos saludables y permita al usuario llevar un control alimenticio en línea de lo que consume, además de brindar asesoría.

El producto prototipado fue sometido a pruebas a través de encuestas, y los resultados indicaron que el 81% de los encuestados estaría dispuesto a utilizar la aplicación.

4.3. Carácter Innovador o Novedoso del Producto o Servicio

Para verificar el carácter innovador y novedoso de la aplicación, se llevó a cabo una investigación utilizando *Google Patents* y comparando con aplicaciones existentes que tienen como objetivo principal promover una vida y alimentación saludable. Mediante el portal de Google, se realizaron búsquedas específicas utilizando palabras clave como "*Healthy Food Platform*" y "*Healthy Food Marketplace*".

En el caso de la búsqueda con la palabra clave "*Healthy Food Marketplace*", los resultados mostraron programas de ejercicios, planes dietéticos e información sobre el cuidado de la salud que permiten controlar las grasas y calorías.

Por otro lado, la búsqueda con la palabra clave "*Healthy Food Platform*" permitió identificar la patente CN101499158A. Esta patente será analizada para determinar si hay

similitudes o diferencias con la aplicación propuesta. Con estos análisis, se podrá evaluar la originalidad y el valor innovador de la plataforma.

La patente CN101499158A, detallada en el apéndice F, describe un método comercial para la preparación y el transporte de comida rápida nutricional de manera razonable. Este método representa una operación comercial intensificada que incluye consultas de salud, análisis nutricional, preparación de alimentos, procesamiento de vegetales y cobertura, todo en conjunto. Además, este método implica el establecimiento de una plataforma comercial directa para alimentos saludables.

El análisis de la información de *Google Patents* nos dan resultados que no consideran un espacio digital que reúna a proveedores de productos y alimentos saludables con sus potenciales consumidores, cuya elección de compra es libre de elección entre opciones como restaurantes y productos finales saludables (Ejemplo: *Snaks*, galletas, panes y bebidas). El resultado más cercano es el que se describe en la patente CN101499158A, sin embargo, esta figura en Asia.

Por otro lado, en el Perú existen dos plataformas populares relacionadas con el bienestar y la alimentación saludable: *FitAdvisor* y *Manzana Verde*. La aplicación *FitAdvisor* ofrece ayuda para llevar un estilo de vida más saludable, proporcionando información sobre dónde encontrar profesionales del deporte y la salud, guías de restaurantes saludables, recomendaciones de gimnasios y academias deportivas, así como información sobre eventos deportivos. Por otro lado, *Manzana Verde* ofrece un plan de alimentación al que los usuarios pueden suscribirse, proporcionándoles un menú en su hogar que cumple con sus necesidades nutricionales y objetivos. También brinda información sobre las calorías y el valor nutricional de los alimentos consumidos.

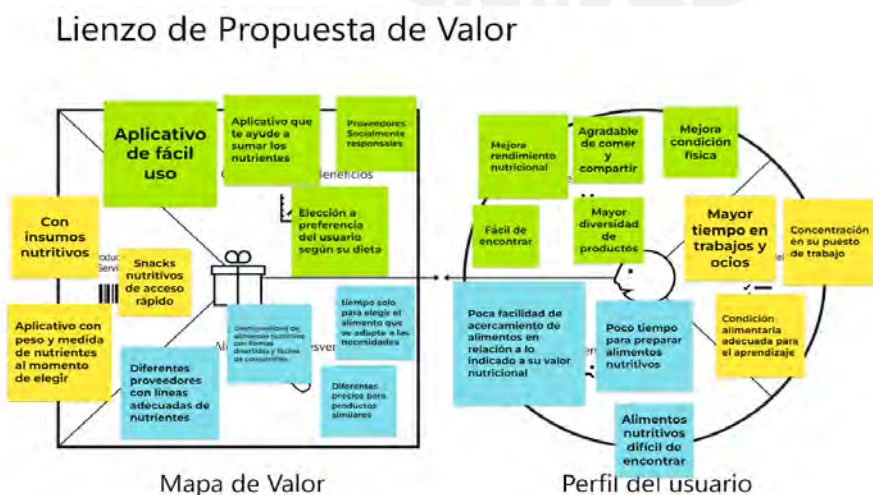
A pesar de la variedad de aplicaciones enfocadas en el cuidado de la salud, ninguna de ellas ha sido desarrollada en el Perú bajo el modelo de establecer un espacio digital donde los usuarios puedan encontrar alimentos saludables de manera rápida y conveniente, y que además ofrezca información sobre la cantidad de calorías que contiene cada compra realizada. En este sentido, SanoYa se presenta como una innovación con características novedosas, aunque no puede ser considerada totalmente disruptiva, sino más bien como una innovación incremental. Según Schumpeter (1934), quien aborda el tema de la innovación incremental, esta innovación modifica las características tecnológicas o estructurales de un producto o servicio existente, dentro del cual consideramos esta SanoYa.

4.4. Propuesta de Valor

El aplicativo busca atender cada una de las necesidades del usuario, proporcionándole una experiencia de uso fácil y rápida. El problema se aborda utilizando el lienzo de propuesta de valor, tal como se muestra en la Figura 2. La aplicación tiene como objetivo principal mitigar el dolor del cliente, que consiste en encontrar alimentos nutritivos de manera sencilla, al mismo tiempo que se mide la cantidad de nutrientes según la dieta del usuario.

Figura 2

Lienzo de propuesta de valor



Nota. Adaptada del Taller Ideas Disruptivas para el análisis del perfil cliente y su mapa de valor.

4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)

Se emplearon una variedad de metodologías ágiles con el propósito de identificar exhaustivamente las necesidades de los usuarios en cada contexto. Este enfoque permitió dirigir los esfuerzos hacia el desarrollo efectivo del producto. Además, se ideó un logotipo que encapsula la noción de consumo saludable, y se encuentra detallado en la Figura 3. La presentación del diseño del producto se llevará a cabo a través de una exposición en formato PowerPoint, lo que posibilitará la evaluación por parte de diversos usuarios y logrará un nivel de detalle aún mayor en la presentación. Dicha exposición está plasmada en las Figuras 4 y 5. Respecto al segundo Producto Mínimo Variable (PMV), se elaboró un video que presenta las características capaces de persuadir a los usuarios para adquirir el producto. Para obtener el PMV, se fusionaron los resultados de las investigaciones de patentes con las variadas necesidades de los usuarios, cuyos detalles se exponen en el video del Apéndice G.

Figura 3

Logotipo de SAMOYA



Nota. Logotipo SanoYa diseñado para el presente estudio

Figura 4

Primera presentación a clientes del prototipo parte 1



Nota. Prototipo de la plataforma tecnológica SanoYa diseñado para el presente estudio que muestra el proceso de registro e inicio del usuario.

Figura 5

Primera presentación a clientes del prototipo parte 2



Nota. Prototipo de la plataforma tecnológica SanoYa diseñado para el presente estudio que muestra las opciones de compra (categorías, proveedores, precios)

Capítulo V: Modelo de Negocio

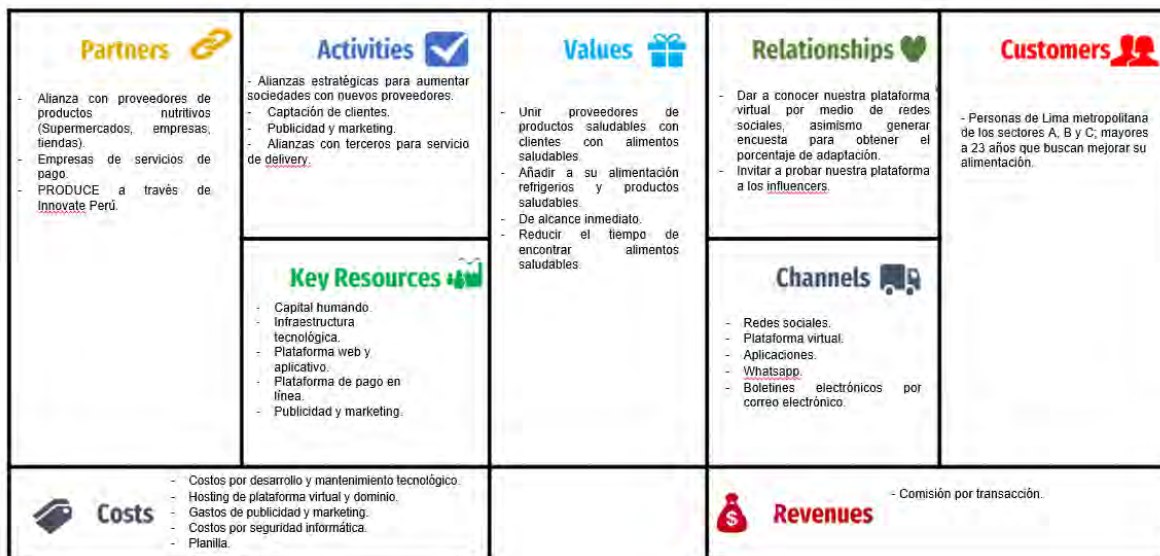
En el presente capítulo, se expondrá el *Business Model Canvas*, una herramienta que resalta las actividades esenciales en el contexto empresarial. Además, se abordará la viabilidad financiera, la cual se proyectará mediante un análisis demográfico de la ciudad de Lima y se complementará con el flujo de efectivo del proyecto. En este último, se identificará los indicadores clave como la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Actual Neto (VAN) y la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto.

5.1. Lienzo del Modelo de Negocio

A continuación, se presenta el *Business Model Canvas* respecto al modelo de negocio que se busca desarrollar en el presente informe. Se considera que el negocio estará centrado en organizar un Marketplace de proveedores certificados, donde se facilite la entrega a los usuarios de alimentos nutritivos, utilizando canales digitales para promoción de la solución.

Figura 6

Lienzo de modelo de negocio



Nota. Adaptado de Modelo Canvas: ¿qué es y cómo utilizarlo?, María Camila Crespo, 2022

(<https://www.rdstation.com/blog/es/modelo-canvas-que-es/>), RD Station. Información de dominio público.

5.2. Viabilidad Financiera del Modelo de Negocio

La población de Lima Metropolitana está compuesta por 43 distritos y cuenta con una población total de 10 millones 4 mil 141 habitantes, según el INEI (2022). Dentro de esta población, el 96% son económicamente activos, según ComexPerú (2022). Para este proyecto, se ha considerado la distribución geográfica de la población, con un enfoque en los perfiles zonales de Lima Oeste y Lima Centro, que representan el 20.16% de la población, respectivamente (Ipsos, 2022). Además, se ha tenido en cuenta el nivel socioeconómico de la población, dividiéndola en los grupos A, B y C, los cuales representan el 13.49% de la población total (Ipsos, 2022).

En relación con la conducta de los usuarios, se ha observado que el 11.19% de la población utiliza el smartphone y que el 6.94% de ellos realiza compras a través de este medio (Ipsos, 2022). En cuanto a la búsqueda de una vida saludable, se ha encontrado que el 6.11% de la población tiene como objetivo mejorar su salud (Ipsos, 2019). También se ha determinado que el 1.58% de la población tiene edades comprendidas entre los 24 y 70 años (Ipsos, 2018). Finalmente, tras analizar todos estos datos, se ha concluido que el 0.16% de la población total, es decir, 15 mil 764 personas cumplen con los criterios establecidos para el proyecto.

La proyección en el primer año es de S/ 43'408.92 considerando un costo por transacción promedio por servicio al cliente de S/ 5 y colocando un precio flat por transacción al proveedor de S/ 1.5. El proyecto inicial tendrá como inversión S/ 320,000 de los cuales el 75% será financiado por medio de un préstamo personal que solicitará cada socio del proyecto y el 25% será cubierto por recursos propios de cada socio. De la evaluación, resulta un valor actual neto (VAN) de S/ 1'211,922 y una tasa de interés de retorno (TIR) de 75.89%, asimismo se obtiene una WACC de 12.13%. Cabe resaltar que la

recuperación de la inversión será en 1.94 años. Los elementos financieros son el principal soporte para confirmar que el proyecto es rentable y financieramente viable.

Flujo de caja proyectado por los cinco primeros años

Tabla 3

Flujo de caja proyectado por los cinco primeros años

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisión por servicio cliente	746,419	997,587	1'169,467	1'387,802	1'689,373
Comisión por servicio proveedor	223,926	299,276	350,840	416,341	506,812
Total de ingresos	970,345	1'296,864	1'520,307	1'804,142	2'196,185
Egresos					
Certificado de seguridad	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Mantenimiento de App	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Contador	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Dominio.pe	700	700	700	700	700
Certificado Defensa Civil	150	150	150	150	150
Hosting	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Alquiler oficina	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000
Planilla	543,811	598,192	658,011	723,812	796,194
Otros Gastos	33,031	34,352	35,726	37,155	38,642
Gastos de Mercadeo	190,000	220,000	250,000	280,000	300,000
Total de egresos	834,092	919,794	1,010,988	1,108,218	1,202,085
Inversión	-298,445				
Flujo de caja operativo	-298,445	136,253	377,069	695,924	994,100
Amortización (cuota)	-21,555	-92,844	-92,844	-46,422	-
Flujo de caja Financiero	-320,000	43,409	284,226	649,503	994,100

Nota. Flujo de caja proyectado de SanoYa por un periodo de cinco años.

5.3. Estrategias para la Escalabilidad en un Modelo de Negocio Escalable y

Tecnológicamente Habilitado

En esta sección, exploraremos en profundidad las estrategias fundamentales que guiarán el crecimiento y la escalabilidad de SanoYa, que se posicionara en los distritos de Lima Oeste y Centro. Si bien el término "exponencialidad" puede no ser la característica central, es importante destacar que el enfoque de escalabilidad del negocio se basa en

prácticas sólidas y sostenibles, en línea con las premisas del modelo de "Organizaciones Exponenciales" de Salim Ismail.

5.3.1. Expansión Estratégica de la Red de Proveedores y Cobertura Geográfica

La escalabilidad de SanoYa se cimenta en la amplitud y diversidad de su red de proveedores de alimentos saludables. Basándonos en el concepto de "Comunidad y Multitud", la plataforma emprenderá una búsqueda constante y estratégica de nuevos proveedores en diferentes áreas de Lima Metropolitana. Esta expansión geográfica no solo garantiza una oferta variada de productos, sino que también abre oportunidades para satisfacer las preferencias y necesidades específicas de un público más amplio. La diversidad en la oferta contribuirá a un crecimiento escalable y sostenible.

En el Apéndice H se visualiza la lista de potenciales proveedores junto a información Web de su oferta, a través de búsqueda avanzada usando la base de datos de *Google Maps*, se recogió la información de potenciales proveedores de Lima Oeste-Centro, así mismo en la Tabla 4 se tiene el número de proveedores potenciales por distrito, teniendo a la fecha un total 188 potenciales proveedores entre restaurantes y tiendas de productos *retail* de alimentos saludables, dando una oferta diversificada que encajaría con la demanda en esos distritos.

Tabla 4

Número de potenciales proveedores en distritos de Lima Oeste-Centro en agosto de 2023

Distrito	N° Proveedores Potenciales
Lince	51
San Miguel	14
Breña	23
Jesús María	39
La Victoria	20
Pueblo Libre	15
San Luis	12
Magdalena	14

Nota. Potenciales proveedores para el análisis de investigación de mercado SanoYa

Adicionalmente la proximidad de estos proveedores a la periferia de los distritos da distancias máximas de 12 Km, esto se visualiza en el Apéndice I.

5.3.2. Ciclo Continuo de Retroalimentación y Evolución Adaptativa

Un pilar esencial en la estrategia de escalabilidad de SanoYa es la iteración constante y la mejora continua, alineadas con el concepto de "Apalancamiento". La plataforma establecerá un ciclo de retroalimentación altamente interactivo con los usuarios, empleando análisis de datos y comentarios para identificar oportunidades de mejora. Esta evolución adaptativa permitirá la implementación ágil de actualizaciones y optimizaciones, asegurando una experiencia de usuario de calidad en constante evolución, esto se detalló en el capítulo IV, dentro del diseño del producto.

5.3.3. Personalización Inteligente y Fomento del Compromiso del Usuario

El enfoque de "Engaño" cobra vida a través de la personalización inteligente y el fomento del compromiso activo de los usuarios. SanoYa implementará algoritmos de inteligencia artificial para ofrecer recomendaciones y recordatorios altamente personalizados. Estos recordatorios, vinculados a la gestión de dietas y la elección de alimentos saludables, no solo maximizarán la experiencia del usuario, sino que también estimularán su compromiso continuo con la plataforma. La personalización inteligente será un motor clave para la adhesión sostenible y el crecimiento del negocio.

5.3.4. Fortalecimiento de la Infraestructura Tecnológica y Confianza del Usuario

La escalabilidad de SanoYa se refleja en su capacidad para manejar con eficacia el aumento en la demanda y la participación. Siguiendo el principio de "Algoritmos", la plataforma invertirá en mejoras tecnológicas que optimicen la seguridad de los datos del usuario y la confiabilidad de la plataforma en general. Mediante la implementación de

tecnologías avanzadas de seguridad y garantizando la privacidad de los usuarios, SanoYa promoverá un ambiente de confianza que será vital para el crecimiento escalable y sostenible.

Las estrategias de escalabilidad en SanoYa están diseñadas para fomentar un crecimiento constante y sostenible en el mercado de alimentos saludables en Lima Oeste y Centro. Si bien el enfoque principal es la de un crecimiento escalable, es esencial destacar que las tecnologías exponenciales y estrategias disruptivas se integran estratégicamente para impulsar una evolución continua, estableciendo una base sólida para enfrentar las complejidades y desafíos cambiantes del mercado.

5.4. Sostenibilidad Social del Modelo de Negocio

El modelo de negocio logra un equilibrio entre la promoción de la salud y el bienestar al ofrecer opciones de comida saludable, y la promoción del crecimiento económico al proporcionar una plataforma para emprendedores que enfrentan obstáculos de entrada o carecen de recursos suficientes para llegar a los consumidores. Además, el modelo fomenta la reducción, reutilización y reciclaje de manera responsable al garantizar el uso mínimo de bolsas, ofreciendo a los usuarios la opción de elegir el uso opcional de la bolsa a través de la aplicación.

En consecuencia, se confirma que este modelo de negocio está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, específicamente con los objetivos números 2, 3 y 12. El objetivo número 2 se centra en garantizar el acceso a una alimentación saludable para poner fin a la malnutrición, complementado por el objetivo número 3 que se relaciona con la promoción de la salud y el bienestar de los consumidores. Por último, el objetivo número 12 se enfoca en asegurar patrones de consumo y producción sostenibles.

Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable

En este capítulo se describirá el proceso de selección de hipótesis, la realización de pruebas y los resultados obtenidos para determinar la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del modelo de negocio. Se validarán las tres hipótesis planteadas mediante encuestas y experimentos para confirmar la deseabilidad del segmento de clientes definidos, así como la retención de estos. Para la factibilidad, se planteará la propuesta de plan de marketing y operaciones, así como presupuesto contemplado y la continuidad del negocio. Finalmente, mediante la simulación de Montecarlo, se validará la viabilidad de la solución propuesta del negocio en base a los resultados obtenidos de las iteraciones.

6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución

De acuerdo con un estudio de IPSOS publicado en el Diario Gestión, los hábitos alimenticios están experimentando un claro cambio debido a la información nutricional proporcionada a través de los octógonos. Esto ha generado una mayor demanda por parte de los consumidores de alimentos saludables para evitar caer en la compra de productos con valores nutricionales que puedan afectar su salud (Gestión, 2020). En vista de esta premisa, se consideró validar la deseabilidad de la solución propuesta, mediante la confirmación de la relevancia de la propuesta de valor del negocio para los clientes definidos y que solucione un problema real.

6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución

La elección de las hipótesis se llevó a cabo mediante el uso de la matriz de priorización de hipótesis detallada en el Apéndice J, la cual permitió evaluar la relevancia y la evidencia para cada una de ellas. Como resultado de este ejercicio, se seleccionaron tres hipótesis que son comprobables y determinantes. Estas hipótesis se eligieron con el objetivo de reducir la incertidumbre respecto a la aplicación a desarrollar y maximizar la probabilidad de éxito. Las hipótesis seleccionadas son:

Hipótesis 1. Usuario mayor a 24 años de Lima Metropolitana Oeste y Centro con NSE A, B y C tiene la necesidad de encontrar de manera fácil e inmediata alimentos nutritivos, lo que le permite llevar una dieta balanceada y reducir riesgos de enfermedades.

Hipótesis 2. Usuario mayor a 24 años de Lima Metropolitana Oeste y Centro con NSE A, B y C, con la necesidad de encontrar alimentos nutritivos de manera fácil e inmediata puede adaptarse al uso de la aplicación, en ese sentido, creemos que podrían sentirse satisfechos con uso fácil, dinámico y eficiente.

Hipótesis 3. Usuario mayor a 24 años de Lima Metropolitana Oeste y Centro con NSE A, B y C estaría dispuesto a realizar 12 compras en promedio al mes de alimentos nutritivos en la aplicación, que contribuye a una alimentación saludable bajo de grasas.

Para el proceso de validación es las tres hipótesis se han desarrollado fichas de pruebas que se detallan en el Apéndice J, las cuales serán sujetas a comprobación mediante las encuestas.

6.1.2. Experimentos Empleados para Validar las Hipótesis

El experimento para validar la hipótesis se generó en dos etapas. La primera etapa se aplicó una encuesta a 107 personas en el segmento identificado, teniendo en cuenta que el mínimo requerido era de 61 encuestas; las encuestas contenían preguntas sobre las características del usuario, conocer sus hábitos, conocer sus necesidades y preferencias, lo cuales son detallados en el Apéndice A.

Experimento para validar la hipótesis H1. En base a las 107 encuestas realizadas para validar la necesidad de compra de alimentos saludables de manera fácil e inmediata se obtuvo los resultados de la Tabla 5. De los resultados, podemos concluir que el 88.8% consume alimentos saludables, así mismo, el 79.4% percibe como difícil y medianamente posible conseguir alimentos de manera fácil, por último, dentro de las motivaciones mas

frecuentes para comprar alimentos saludables el 87.9% lo realiza por mantener una buena salud, evitar enfermedades y seguir una dieta.

Tabla 5

H1 – Resultados de la Encuesta de la necesidad de comprar alimentos saludables de manera fácil e inmediata

	Criterio	Número de personas	Porcentaje del total
Personas que consumen alimentos saludables	Si	95	88.8%
	No	12	11.2%
Facilidad de adquirir alimentos saludables	Difícil	32	29.9%
	Medio	53	49.5%
	Fácil	22	20.6%
Motivaciones para comprar alimentos saludables	Salud	50	46.7%
	Prevenir enfermedades	32	29.9%
	Dieta	12	11.2%

Nota. Resultados para la validación de la matriz de valorización.

Experimento para validar la hipótesis H2. En base a las 107 encuestas realizadas para validar que el usuario puede adaptarse al uso de la aplicación y sentirse satisfechos con uso fácil, dinámico y eficiente se obtuvo los resultados de la Tabla 6 en base al uso de la tecnología. De los resultados, podemos concluir que el 71.2% tiene interacción con la tecnología al usar tv, *streaming* e internet en sus pasatiempos, asimismo no se puede descartar el uso de la tecnología en las actividades al aire libre como el uso el respaldo de aplicaciones para controlar tiempos y kilómetros en correr, así mismo, el 97.2% usa redes sociales y web para hacer consultar de información en base a la contribución nutricional de los alimento, por último, dentro del control de la dieta hay cierta paridad entre el uso de tecnología con el respaldo de un médico especialista, sin embargo el resultado el primero esta levemente por debajo del 40% esperado.

Tabla 6*H2 –Resultados de la Encuesta de adaptación del usuario a la aplicación*

	Criterio	Número de personas	Porcentaje del total
Hobbies o pasatiempos	Actividades aire libre	27	25.2%
	TV / Streaming / Internet	75	70.1%
	Cocinar	5	4.7%
Fuentes de información en sus consultas	Redes Sociales	80	74.8%
	Web	24	22.4%
	Medio físico (periódico / revista)	3	2.8%
Control de su dieta	Si, con aplicaciones (Plataformas digitales)	42	39.3%
	Si, con un medico	41	38.3%
	No	24	22.4%

Nota. Resultados para la validación de la matriz de valorización.

Experimento para validar la hipótesis H3. En base a las 107 encuestas realizadas para validar que el usuario estaría dispuesto a realizar 12 compras en promedio al mes de alimentos nutritivos en la aplicación, que contribuye a una alimentación saludable bajo de grasas se obtuvo los resultados de la Tabla 7. De los resultados, podemos concluir que más del 90% de las encuestas tiene preferencias por el consumo de alimentos saludables lo cual orientación que el consumo de estos serían de manera regular y sostenible, así mismo, más del 90% tiene la necesidad de consumo saludable lo cual les es exigible un consumo mínimo semanal.

Tabla 7*H2 – Resultados de la Encuesta para conocer disposición de compra del usuario*

	Criterio	Número de personas	Porcentaje del total
Preferencias alimentos saludables	Frutas / Verduras / Cereales	25	23.4%
	Snacks / Bebidas	24	22.4%
	Proteínas / Suplementos	8	7.5%
	Desayunos / Almuerzos / Cenas	40	37.4%
	No tiene preferencia	10	9.3%
	Necesidad del consumo saludable	Dieta Balanceada	38
Régimen gimnasio		17	15.9%
Prescripción Medica		12	11.2%
Cuidar la salud		32	29.9%
No tiene necesidad		8	7.5%

Nota. Resultados para la validación de la matriz de valorización

6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución

Después del análisis de deseabilidad de la presente solución, se procedió a evaluar su factibilidad. Para ello, se tomaron en cuenta diversas actividades, como la disponibilidad de recursos y la búsqueda de socios para el modelo de negocio. Se llegó a la conclusión de que para que la solución sea factible, es necesario poner un enfoque prioritario en los procesos operativos y en la eficiencia de la publicidad de la plataforma.

Hipótesis 4. Se estima que la probabilidad de éxito del plan de mercadeo propuesto será mayor al 70%.

Hipótesis 5. Se estima que el servicio de *lead time* promedio esperado será menor a 30 minutos.

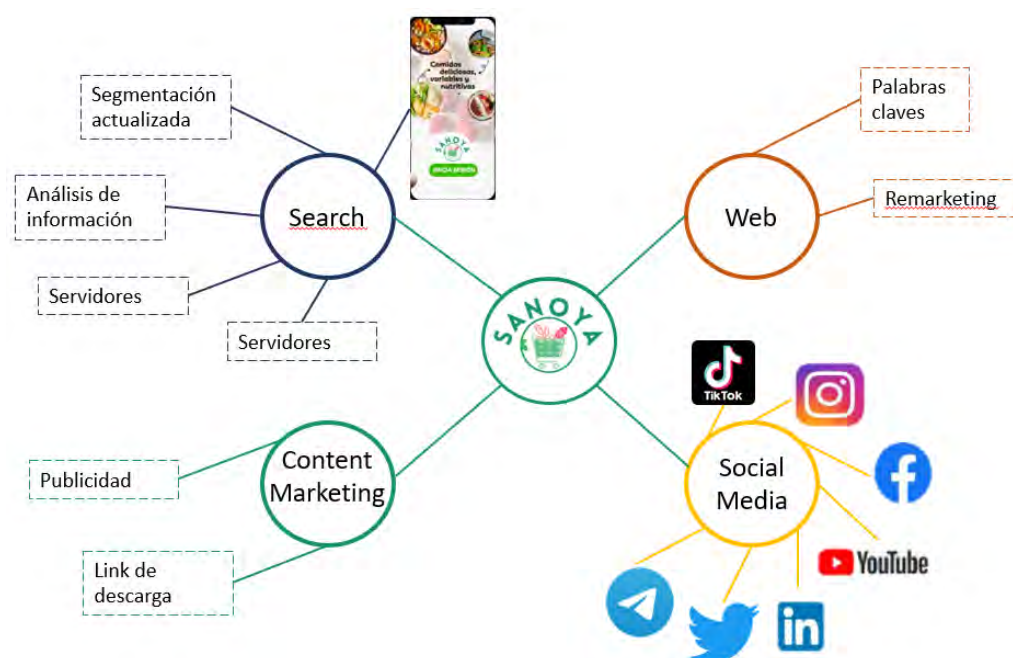
6.2.1. Plan de Mercadeo

En este punto, se busca establecer objetivos derivados de la estrategia definida para el plan de negocio. El objetivo es que la propuesta de valor del servicio llegue al mercado objetivo seleccionado, que son las comunidades, con estrategias efectivas de posicionamiento y diferenciación. Para lograrlo, se definen objetivos específicos a alcanzar en un período de tiempo determinado y se desarrollan programas y acciones que abarquen tanto estrategias en línea como fuera de línea, con el fin de promover la participación de proveedores y consumidores. Además, se buscan propuestas de valor comercial que atraigan a los consumidores y fomenten una mayor interacción entre ambas partes, siguiendo las directrices de Kotler (2017).

No se puede establecer el precio, la promoción o la distribución si no se cuenta con un producto que ofrecer; son atributos del producto, como el empaque, estilo, color, tamaño, forma, el servicio, la imagen, la reputación, entre otros (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, p. 337). El servicio planteado es el desarrollo de una aplicación móvil para un *marketplace*. Se ha empleado el término "*marketplace*" porque se considera que es importante introducir modernidad desde el concepto del modelo de negocio. La Figura 6 muestra la estrategia digital desarrollada para SanoYa, detallando el ecosistema digital en el que se implementará la mezcla de mercadotecnia propuesta. Tal y como mencionó Bravo (2021), "un ecosistema digital conectado es esencial para establecer conexiones, impulsar la transformación y mejorar los resultados comerciales" (p. 1). Por lo tanto, la estrategia digital se ha concebido como una herramienta crucial para alcanzar los objetivos de negocio de SanoYa. Ha sido diseñada de manera integral para maximizar su impacto en el mercado y establecer una fuerte presencia en línea que sea capaz de atraer y fidelizar a la audiencia objetivo de la empresa.

Figura 7

Ecosistema digital de SanoYa



Nota. Adaptado de *Asociadas a la provisión de contenidos y servicios a través de Internet*, Raúl Katz, 2015. Fundación Telefónica. Ariel CEPAL.

La estrategia de difusión de SanoYa se basará en un ecosistema digital que aprovechará las redes sociales como medio principal para llegar a su audiencia. Para ello, se utilizarán *influencers* con un costo moderado y se empleará publicidad en las redes sociales para aumentar la visibilidad de la aplicación. Además, se implementará un sistema de registro de información de los usuarios para obtener datos actualizados sobre nuevos mercados y mejoras en el diseño de la aplicación. Por otro lado, se buscará mejorar la presencia de SanoYa en la *web*, optimizando la búsqueda a través de palabras clave relevantes y generando contenido útil, como *blogs* y entrevistas, para aumentar el reconocimiento de la marca y la fidelización de los usuarios. En resumen, la estrategia de difusión de SanoYa se centrará en el uso efectivo de las redes sociales y la optimización de la presencia en línea para atraer a una audiencia comprometida y ampliar la base de

usuarios.

Segmento del mercado. Con el propósito de segmentar el mercado para SanoYa de manera efectiva, se emplearon diversas técnicas de segmentación, tales como la segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y conductual. Estas técnicas se aplicaron en función de los objetivos específicos de la empresa y permitieron identificar y comprender mejor las necesidades y deseos de los clientes potenciales planteados en el Capítulo V. Con esta información, SanoYa podrá diseñar y ofrecer productos y servicios personalizados que satisfagan las demandas del mercado de manera más precisa y eficiente. En la Tabla 8 se presenta la segmentación de mercado.

Tabla 8

Segmentación de mercado

Tipo de Segmentación	Mercado objetivo de SanoYa
Geográfica	- Lima Metropolitana, Siendo la capital y el espacio con más alta población; asimismo se tomará las zonas de Lima Centro y Oeste.
Demográfico	- Personas mayores de 24 años de los NSE A, B y C
Psicográfica	- Personas que actualmente perciben un sueldo o generan un tipo de ingresos. - Personas que buscan la facilidad al momento de alimentarse saludablemente, como es el uso del smartphone para esta actividad.
Conductual	- Personas que les gustaría tener una vida saludable

Nota. Características analizadas para la segmentación adecuada del usuario meta

Mezcla de mercados

El producto ofrecido es una aplicación ágil que crea un mercado virtual de comida saludable, en el cual interactúan proveedores de productos y comidas saludables con usuarios que demandan dichos alimentos. La aplicación busca satisfacer la necesidad de los usuarios de comer saludablemente sin sacrificar la rapidez y la comodidad. Por tanto, la interfaz de la aplicación está diseñada para ser fácil de usar y proporcionar a los usuarios una experiencia de compra satisfactoria y conveniente.

La estrategia de precios de la aplicación se basa en una comisión por cada transacción que se realice a través de la plataforma. De esta forma, se genera un ingreso para la empresa por el uso del aplicativo. Para el lanzamiento y crecimiento del producto, se apuesta por una estrategia digital que permita llegar a un mayor número de usuarios y maximizar los beneficios de la comisión. Esta estrategia se enfoca en la promoción en redes sociales, el uso de técnicas de *Search Engine Optimization* (SEO) y publicidad en línea para aumentar la visibilidad de la aplicación y fomentar su uso.

Con esta estrategia, se espera que la aplicación alcance una masa crítica de usuarios que la utilicen de forma habitual, lo que se traducirá en un mayor volumen de transacciones y, por lo tanto, mayores ingresos para la empresa. Además, se planea realizar constantes actualizaciones y mejoras en la aplicación para adaptarse a las necesidades cambiantes de los usuarios y garantizar una experiencia de usuario óptima.

Producto

La aplicación es una solución ágil que creará un mercado virtual de comida saludable, en el que se conectarán proveedores de productos y comidas saludables con usuarios que demandan dichos alimentos. El objetivo de la aplicación es satisfacer la necesidad de los usuarios de comer saludablemente sin comprometer la rapidez y la comodidad.

Para lograrlo, la interfaz de la aplicación está diseñada para ser fácil de usar, intuitiva y proporcionar a los usuarios una experiencia de compra satisfactoria y conveniente. Además, la aplicación se enfoca en ofrecer una amplia variedad de opciones de alimentación saludable para el desayuno, almuerzo o cena, incluyendo opciones para dietas especiales, y brinda información detallada sobre los productos y su valor nutricional. De esta manera, los usuarios pueden tomar decisiones informadas sobre lo que consumen.

Precio

La estrategia de precios adoptada por la aplicación se fundamenta en la implementación de una comisión por cada transacción ejecutada mediante la plataforma. A través de este enfoque, se logra generar un flujo de ingresos para la empresa al mismo tiempo que se ofrece a los usuarios una herramienta conveniente y útil. Esta estrategia exhibe un carácter competitivo en el mercado, dado que no se requieren costos adicionales para los usuarios durante la descarga o el uso de la aplicación. El objetivo es presentar un servicio de calidad que resulte rentable tanto para los usuarios como para el análisis de datos que puedan ser generados. La proyección contempla un periodo de cinco años con una tarifa plana de S/ 5 como comisión por servicio al cliente, mientras que los proveedores estarán sujetos a una comisión de S/ 1.5 por el uso de la plataforma. Es importante resaltar que estas comisiones únicamente serán aplicadas en caso de llevarse a cabo una transacción comercial.

Plaza o Distribución.

El medio a través del cual los atributos del producto llegan al consumidor en el tiempo y lugar que estos requieren es la plataforma digital desarrollada para dar los servicios de SanoYa. Del estudio de mercado obtenido de fuentes secundarias se determinó que los usuarios muestran una amplia predilección por realizar sus operaciones de compras en línea a través de aplicaciones móviles, por lo tanto, se implementará una aplicación móvil disponible en las principales tiendas como Play Store y APP Store. La distribución de los productos permitirá a los usuarios flexibilidad para escoger dónde y cuándo se hará la entrega del producto o servicio, considerando opciones desde el recojo presencial por parte del comprador, así como el empleo de sistemas logísticos de *e-commerce*.

Promoción

Para la promoción del aplicativo de comida saludable, se emplearán diversas estrategias de marketing. En primer lugar, se utilizarán las redes sociales para dar a conocer el producto y generar interacción con los potenciales usuarios. También se enfocará en colaborar con *influencers* y *bloggers* especializados en comida saludable, para que puedan probar y recomendar la aplicación.

Otra de las estrategias es crear contenido de valor en las redes, como, por ejemplo, presentar los diferentes tipos de comida que los proveedores ofrecen dentro de la plataforma. Además, se destacará la facilidad de uso del aplicativo y cómo puede ayudar a los usuarios a llevar un control de sus calorías y consumo de alimentos saludables.

Para atraer a nuevos usuarios, se ofrecerán promociones de descuentos por apertura y por la llegada de nuevos proveedores a la aplicación. Con estas estrategias, se busca generar un mayor alcance y una base de usuarios leales y satisfechos con el producto.

Propuesta de mercado

Se estimó un presupuesto de S/ 175,000 para la estrategia de mercadeo de SanoYa. Dentro de este presupuesto se incluirá el equipo que nos ayudará con este desarrollo, así como el pago a los proveedores, como *influencers* o *bloggers*, durante los primeros años, como se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9*Presupuesto de mercadeo*

Mercadeo	0	1	2	3	4	5
Empresa de mercadeo						
Redes sociales	25,000	25,000	30,000	45,000	55,000	55,000
Eventos de lanzamiento	50,000	50,000	60,000	80,000	85,000	85,000
Creación de contenido	20,000	25,000	30,000	30,000	30,000	30,000
<i>Influencers</i>	50,000	55,000	55,000	30,000	40,000	40,000
Publicidad TV	30,000	35,000	45,000	65,000	70,000	90,000
Total anual	175,000	190,000	220,000	250,000	280,000	300,000

Nota. Presupuesto de mercadeo proyectado por los siguientes cinco 5 años.

6.2.2. Plan de Operaciones

La estrategia por utilizar en la aplicación se basará en ofrecer un servicio novedoso y diferenciado, a través de un espacio virtual que reúna a una gran cantidad de proveedores que ofrezcan productos saludables y tengan un mercado activo que les permita incrementar sus ingresos con bajos costos operativos. Este espacio permitirá a cada usuario/comprador seguir la siguiente línea de experiencia: tener al alcance variedad de opciones de productos saludables, facilidad de compra y recepción de los productos, conocer el contenido de calorías que contiene cada uno de los productos deseados, variedad de formas de pago, descuentos por sobrepasar un monto mínimo de compra y promociones por afiliación a un plan mensual. Los atributos mencionados forman parte del servicio de la aplicación que agrupa características diferenciadas en comparación con otras plataformas.

Los recursos para el desarrollo de la aplicación se iniciarán con la incorporación de un desarrollador *web*, un analista de mercado digital, un analista comercial e inteligencia de negocios, y un nutricionista. Con este equipo de cuatro colaboradores, se establecerán estrategias para el lanzamiento y funcionamiento de la aplicación, así como las estrategias de publicidad, impacto en redes sociales, oportunidades de negocio y control de los valores nutricionales de los productos de los proveedores. A continuación, se elaborará el plan de

operaciones considerando la cadena de valor de Porter (1979), donde se identifican las actividades primarias y de soporte del emprendimiento.

A continuación, se detallará las actividades de soporte y actividad primarias del negocio.

Actividades de soporte al negocio:

- **Infraestructura de la empresa:** Esta área representa el núcleo del negocio, englobando las funciones de administración, soporte tecnológico, finanzas, marketing y servicio al cliente.
- **Recursos Humanos:** Se encarga de la gestión de contratación y desarrollo de los colaboradores necesarios para el manejo de la página web, gestión comercial, marketing y publicidad, nutricionista, entre otros.
- **Soporte tecnológico:** Esta área se dedica al mantenimiento de la aplicación para garantizar su adecuado funcionamiento y atender los problemas reportados por los usuarios. Asimismo, cuenta con personal calificado para evaluar inversiones en tecnología y desarrollo que permitan que la aplicación sea ágil y eficiente para los usuarios.
- **Administración y finanzas:** Es responsable del seguimiento de las actividades de los usuarios y la rentabilidad de las transacciones, así como el control de los costos operativos. También se encarga de la evaluación de proyectos de inversión y el seguimiento del presupuesto.

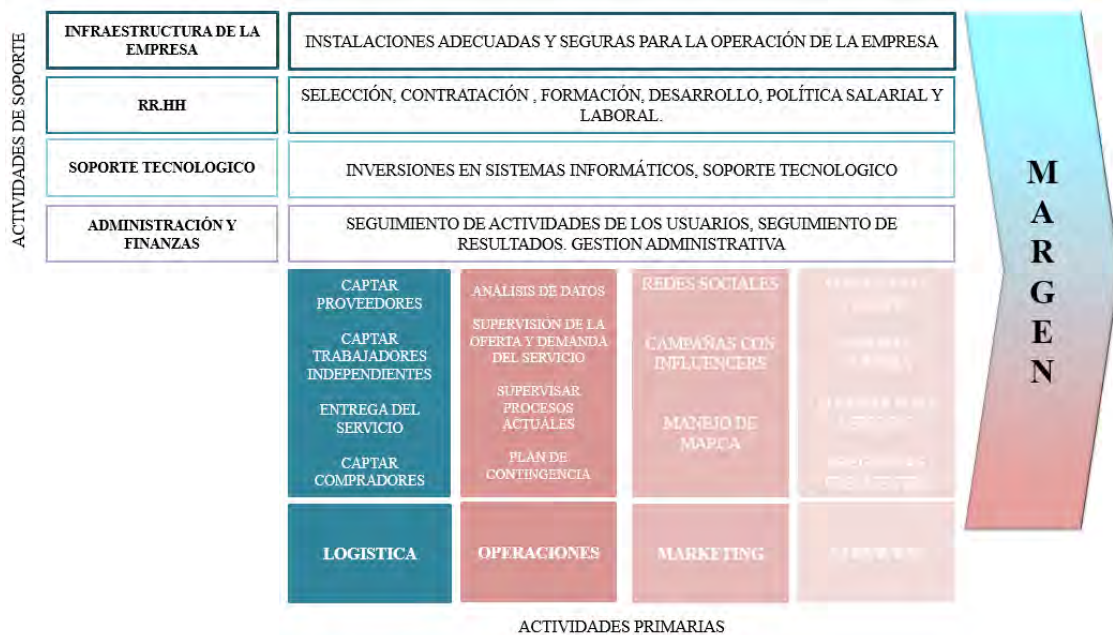
Actividades principales del negocio:

- **Logística:** Esta área se encarga de captar compradores, proveedores y trabajadores independientes, así como de gestionar la logística detrás del proceso de entrega del servicio.

- Operaciones: Su función es realizar análisis de datos para garantizar el adecuado funcionamiento del proceso, supervisar la relación entre las variables del mercado (oferta y demanda) en nuestra aplicación, así como supervisar los procesos actuales y encontrar oportunidades de mejora. Además, establece planes de contingencia para atender oportunamente los problemas que puedan surgir.
- Marketing: Se encarga de esquematizar el plan de posicionamiento en el mercado, incluyendo la presencia en redes sociales y las colaboraciones pagadas con *influencers* para la gestión de marca.
- Servicios: Tiene como objetivo centrarse en el cliente, brindando una plataforma de atención en el servicio, así como en el post-servicio. Además, establece soportes para la compra y el uso del servicio, e implementa preguntas frecuentes para resolver dudas comunes de los usuarios.

Figura 8

Cadena de valor



Nota. Adaptado de Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Michael Porter, 1985. NY: Free Press.

Diseño de procesos:

En la Figura 8 se presenta el mapa de procesos, donde se detallan tres tipos de procesos: procesos estratégicos, procesos clave y procesos de soporte.

Los procesos estratégicos son:

- **Gestión de calidad:** Es fundamental realizar un seguimiento y monitoreo constante de los servicios y productos brindados por los proveedores y los trabajadores independientes encargados del servicio de *delivery*, con el objetivo de garantizar la satisfacción del comprador. Además, se validará la calidad de los productos ofrecidos por los proveedores mediante la supervisión de un nutricionista.
- **Gestión de marketing:** Es crucial hacer un seguimiento riguroso del plan de presencia en el mercado, ya que su éxito garantiza el crecimiento de la base de usuarios que interactúan en la aplicación.
- **Gestión comercial y estratégica:** Es esencial establecer metas y objetivos a corto y mediano plazo, ya que esto permitirá tomar acciones oportunas para el desarrollo del negocio.

Los procesos claves son:

- **Investigación del mercado:** Es crucial para el negocio identificar mercados potenciales que permitan seguir su crecimiento y obtener opciones adicionales de ingresos.
- **Captación y retención:** El éxito de la aplicación depende de la capacidad para atraer clientes, proveedores y trabajadores independientes que ofrezcan servicios de *delivery*.

Para lograrlo, es fundamental diferenciarse de otras plataformas y hacer nuestro negocio atractivo. En cuanto a la estrategia de retención, es esencial anticiparse a problemas, preocupaciones o quejas y para ello, se deben implementar modelos de predicción.

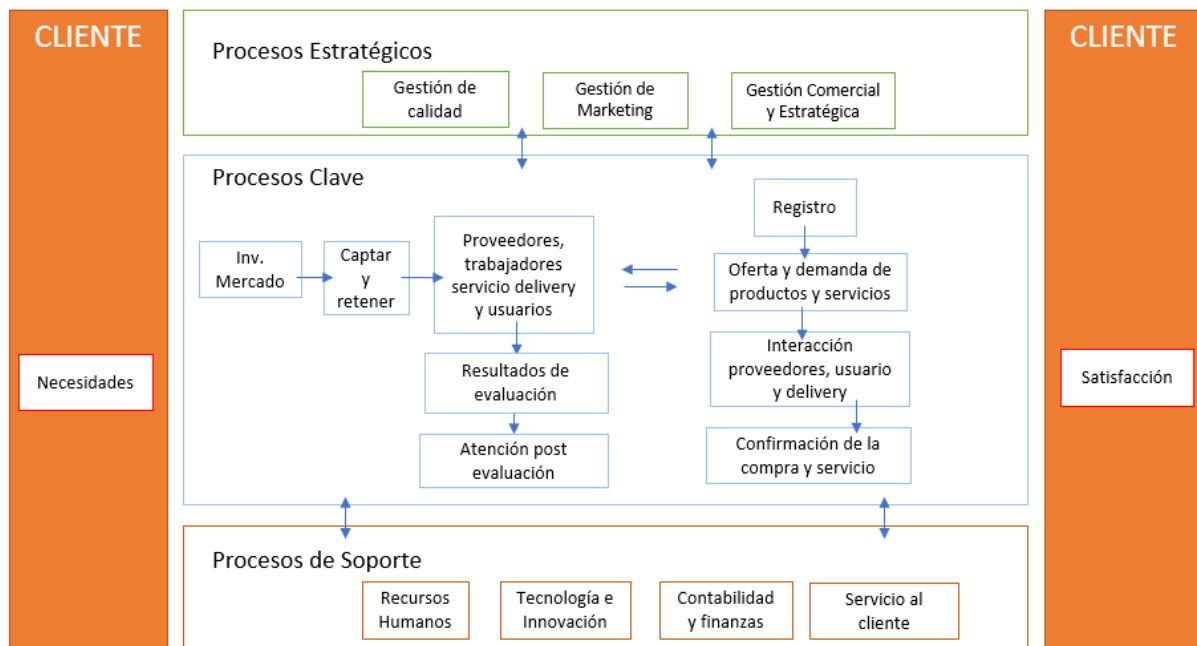
- Proceso de evaluación y registro: Tanto los proveedores como los trabajadores de servicio *delivery* y los clientes deberán someterse a una matriz de evaluación independiente antes de poder usar la aplicación. Además, se brindará atención post evaluación para resolver cualquier consulta relacionada con el proceso. Posteriormente, se procederá al registro exitoso en la aplicación.
- Proceso de interacción: La interacción entre los proveedores, clientes y el servicio *delivery* debe ser sencilla, ágil y eficiente, donde los productos y servicios ofertados sean claros en cuanto a precio, cantidad y valor nutricional.
- Proceso de confirmación de compra de productos y servicios: El proceso de confirmación incluirá una plataforma de pagos seguros y tecnologías de seguridad que garanticen la transacción, lo que generará un impacto positivo en la reputación del negocio.

Los procesos de soporte son:

- Recursos humanos: Se encarga de la selección, contratación y capacitación del personal necesario para el funcionamiento del negocio.
- Tecnología e innovación: Se ocupa del mantenimiento de la aplicación, la implementación de barreras de seguridad y la solución de problemas técnicos. Además, promueve la innovación en el negocio para mejorar la velocidad de atención y la seguridad en las transacciones.
- Contabilidad y finanzas: Es responsable de gestionar la rentabilidad y los indicadores de negocio, así como de administrar los pagos, cobros y responsabilidades con entidades públicas.
- Servicio al cliente: En este proceso se brinda atención a las consultas de los usuarios previas al uso de la aplicación, así como durante su interacción en la misma, atendiendo sus consultas y quejas.

Figura 9

Diagrama de procesos



Nota. Adaptado de la Presentación del "diagrama de flujo de procesos" en la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (ASME), 1921 (<https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-flujo-de-procesos>), Lucidchart. Información de dominio público.

Costo de operaciones

La Tabla 10 muestra los costos operativos de SanoYa, que incluyen los gastos administrativos, de publicidad y ventas. Los gastos administrativos comprenden los salarios del personal necesario para el funcionamiento del negocio, los suministros de oficina y el alquiler de una oficina coworking con *WeWork*, entre otros gastos relacionados con la operación del negocio. En cuanto a los gastos de publicidad y ventas, se consideran los conceptos necesarios para promocionar y generar ingresos por las transacciones en la plataforma, incluyendo estrategias en redes sociales, gastos de mercadeo, el certificado de seguridad que brinda un espacio seguro para los usuarios, así como el dominio y hosting asociados a la operación de la plataforma. En resumen, el costo de operación anual se obtiene

sumando los gastos administrativos y los de publicidad y ventas, alcanzando un valor de S/ 828,092 el primer año y S/1'196,085.32 en el quinto año.

Tabla 10

Costos operativos para los primeros cinco años de SanoYa (S/)

Costos operativos	1	2	3	4	5
Gastos administrativos					
Sueldo de colaboradores	543,811	598,192	658,011	723,812	796,194
Otros gastos	33,031	34,352	35,726	37,155	38,642
Alquiler de oficina	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000
Hosting	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Dominio	700	700	700	700	700
Mantenimiento de la App	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Certificado de seguridad	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Certificado de defensa civil	150	150	150	150	150
Gastos de mercadeo	190,000	220,000	250,000	280,000	300,000
Total de gastos operativos	828,092	913,794	1'004,988	1'102,218	1'196,085

Nota. Costos operativos proyectados por los próximos cinco años.

Instalaciones. SanoYa ha considerado el uso de instalaciones para desarrollar sus actividades. En este sentido, se ha decidido contar con los espacios de trabajo ofrecidos por la empresa *WeWork*, lo cual se considera una acción rentable debido a la flexibilidad en el tiempo del contrato que ofrece esta empresa. Específicamente, SanoYa requiere espacio físico por aproximadamente siete meses, que incluye la preparación del lanzamiento y los primeros meses del negocio. Asimismo, esta decisión permitirá reducir los costos de inversión inicial. En la Tabla 11, referente a los gastos administrativos, se indica que el alquiler de estos espacios coworking en el primer año ascenderá a S/42,000.

Regulaciones y licencias. Actualmente en el Perú solo se tiene normado el teletrabajo, y no existen regulaciones específicas para el rubro de plataformas digitales o modelos de negocios de Marketplace. Sin embargo, desde SanoYa se realizará un seguimiento de la normativa, dado que, al ser un rubro nuevo, existen futuras posibilidades en las cuales las normas pueden generar impacto en el negocio.

6.2.3. Simulación para la Validación de la Solución

Hipótesis sobre el desempeño del plan de marketing

Con el objetivo de validar la hipótesis de desempeño y eficiencia del plan de marketing, se llevaron a cabo 10,000 simulaciones de Montecarlo para analizar la relación entre el valor total de vida del cliente (VTVC) y su costo de adquisición (CAC). Los resultados obtenidos mostraron un promedio de 7.28, con un valor mínimo de 1.57 y un valor máximo de 31.60. La eficiencia del plan de marketing se determinó como del 100%, y se ubicó en el rango medio de los valores obtenidos, como se detalla en el Apéndice K en la Figura K2.

Además, se realizó un análisis de sensibilidad para establecer distintos escenarios, considerando la incertidumbre que se vive en el Perú en cuanto a aspectos políticos, económicos y sociales. Esta evaluación permitió determinar los posibles resultados de eficiencia del plan de marketing en diferentes situaciones, como se observa en la Tabla 11.

Tabla 11

Escenarios de Eficiencia para el Plan de Marketing

Escenarios	VTVC	CAC	Nivel de Eficiencia
Escenario crítico (-20% VTVC, +20% CAC)	500.00	102.00	4.90
Escenario pesimista (-20% VTVC, 0% CAC)	500.00	85.00	5.88
Escenario esperado (+20% VTVC, 0% CAC)	750.00	85.00	8.82
Escenario optimista (+20% VTVC, -20% CAC)	750.00	68.00	11.03
Escenario destacado (+40% VTVC, -20% CAC)	875.00	68.00	12.87
Promedio	627.42	86.20	7.28

Nota. Escenarios de eficiencia para el plan de marketing en diferentes niveles.

Hipótesis sobre el desempeño del plan operativo

De igual manera, se valida la hipótesis de la operatividad de la aplicación SanoYa. Para ello, se llevaron a cabo 10,000 simulaciones de Montecarlo, como se detalla en el Apéndice K en la Figura K3. La principal variable analizada fue el "lead time", que

representa el tiempo de entrega del pedido al cliente desde el momento en que se realiza la compra en la aplicación. Asimismo, se realizó un análisis de sensibilidad para los tiempos de entrega en Lima Centro y Oeste, considerando diversos escenarios que se observan en la Tabla 12, como el muy pesimista que contempla eventos como paros vehiculares, desastres naturales (como el niño costero o huaicos), u otros eventos que puedan causar bloqueos de vías e impedir el flujo regular de las entregas.

Tabla 12

Escenarios del plan operativo – Lead time

Escenarios	Lead time: Lima Centro y Oeste (tiempo en minutos)
Escenario muy optimista	15.15
Escenario optimista	15.00
Escenario esperado	14.98
Escenario pesimista	14.99
Escenario muy pesimista	14.98
Promedio	15.02
Desviación estándar	4.90

Nota. Escenarios de eficiencia para el plan operativo en diferentes niveles.

En los resultados finales obtenidos de la simulación, se observa que el promedio esperado de entrega para Lima Centro y Oeste es de 15 minutos, lo que representa un 49.92% de eficiencia, ya que este tiempo se encuentra dentro del límite máximo establecido de 30 minutos para la entrega.

Respecto a la evaluación de la viabilidad del modelo de negocio SanoYa, se detallan los ingresos que el proyecto genera, así como los costos y gastos que asumirán durante cinco años. Con base en esta información, se ha procedido a determinar el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) para validar la viabilidad del proyecto.

Tabla 13*Simulación del plan operativo – Lead time*

	Lima Centro y Oeste
Promedio esperado	15.15
Desviación estándar	4.88
Primera simulación	14.15
Promedio	15.19
Desviación estándar	4.77
Mínimo	1.00
Máximo	29.92
Alta eficiencia:	49.92%

Nota. Simulación del plan operativo generando datos específicos sobre el promedio esperado de entrega para Lima Centro y Oeste.

6.3.1. Propuesta de inversión

Se presupuesta una inversión inicial de S/ 320,000, la cual se tiene planificada ejecutar en un período de nueve meses antes del inicio de las operaciones. El objetivo de la inversión inicial es desarrollar la plataforma, iniciar la estrategia de marketing, alquilar la oficina e implementarla para el inicio de operaciones comerciales. En la Tabla 14 se puede evidenciar el detalle de la inversión inicial.

La inversión del proyecto se obtiene de dos fuentes de financiamiento: el 75% se obtendrá de préstamos personales que los socios negociarán con el banco, mientras que el 25% será de los fondos propios de los socios. La estructura de capital se detalla en la Tabla 15.

Tabla 14*Gastos Preoperacionales (S/)*

Gastos preoperacionales	Importe
Desarrollo App	45,000.00
Creación legal de la empresa	720.00
Derechos notariales	700.00
Derechos registrales	100.00
Tramite SUNARP	25.00
Dominio ".pe"	700.00
Licencia de funcionamiento	150.00
Certificado de defensa civil	150.00
Hosting	8,000.00
Certificado de seguridad	2,400.00
Alquiler oficina	10,500.00
Laptops, sillas y escritorios	30,000.00
Otros Gastos	25,000.00
Gastos de Mercadeo	175,000.00

Nota. Gastos preoperacionales cotizados para un año antes de iniciar el proyecto.

Tabla 15*Estructura de capital*

Estructura de capital	Importe	Kd Ke	IR (1-t)	Pesos	WACC
Patrimonio	S/ 80,000	7.27%		25%	1.82%
Deuda	S/ 240,000	20%	70.50%	75%	10.58%
Total	S/ 320,000			100%	12.39%

Nota. Estructura de capital del proyecto. Los importes son datos de inversión externa y propia de cada socio.

6.3.2. Análisis Financiero del proyecto SanoYa

En el presente análisis, se determinarán las ventas del proyecto SanoYa, las cuales estarán respaldadas por la demanda que representará la población objetivo final. Esta demanda se proyectará con una tasa de crecimiento del 7%, según datos del INEI. Además, se

tomará en consideración un factor de ajuste que permitirá determinar la cantidad total de clientes que utilizarán la plataforma al menos una vez al mes para consumir platos saludables de los distintos restaurantes que se ofrecerán en la plataforma.

Los cálculos muestran que el total de clientes en el primer año, descontando el factor de ajuste, será de 622 personas, las cuales realizarán un mínimo de 240 transacciones durante el año, dando un total de 149,284 transacciones.

Por otro lado, se considerarán las comisiones por el servicio de cada transacción realizada por el cliente. El *ticket* por transacción será de S/ 5.00, mientras que los proveedores tendrán un *ticket* de S/ 1.50 por cada pedido despachado. Con estos datos, se proyecta un total de ventas en el primer año de S/ 970,344.64, mientras que para el quinto año se estima un total de ventas de S/ 2'196,184.85.

Tabla 16

Proyección de ventas anuales

Año	1	2	3	4	5
Demanda (Población NSC A, B, C)	16,811	17,994	19,260	20,615	22,066
Factor Ajuste Alcance	3.70%	4.20%	4.60%	5.10%	5.80%
Total de cliente	622	756	886	1051	1280
N° Transacciones por cliente al año	240.00	264.00	264.00	264.00	264.00
Total Transacciones	149,284	199,517	233,893	277,560	337,875
Comisión por servicio cliente	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Comisión por servicio proveedor	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
Ingresos	970,345	1,296,864	1,520,307	1,804,142	2,196,185

Nota. Proyección de ingresos por los primeros cinco años.

Con respecto a los gastos administrativos, se han considerado los gastos de planilla y el alquiler de la oficina para las operaciones de SanoYa. En la Tabla 17 se detallan los gastos mensuales que asumirá el proyecto.

Se ha asumido un crecimiento del 10% en la planilla, el cual está representado por la inflación y, además, por las nuevas reincorporaciones de personal. Los gastos del personal en el primer mes representan el 15.09% de las ventas mensuales. Por otro lado, los gastos de ventas están relacionados con los gastos de mercadeo, los cuales representan el 19.58% de las ventas mensuales.

Tabla 17

Gastos administrativos de un mes

<i>Gastos Administrativos por un mes</i>	Importe
Gerente de administración y finanzas	5,000.00
Gerente de Operaciones	5,000.00
Gerente de TI	5,000.00
Gerente de Comercial	5,000.00
Asistente administrativo	2,000.00
Servicio al cliente	2,000.00
Jefe de Marketing	2,700.00
Nutricionista	2,500.00
Contador	500.00
Alquiler oficina	3,000.00
Otros gastos	2,083.00
Gastos de Mercadeo	14,583.33
Gasto Mensual	49,366.33

Nota. Gastos administrativos cotizados para un mes del presente proyecto.

Basándose en la información financiera detallada, se ha proyectado el flujo de caja de SanoYa, donde se puede evidenciar la viabilidad del proyecto. El Valor Actual Neto (VAN) calculado es de S/ 1'211,922, y la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza el 75.89%, lo que indica un rendimiento atractivo. Además, el periodo de recuperación de la inversión se estima en 1.94 años, lo que representa un retorno rápido de la inversión inicial.

Tabla 18*Evaluación financiera proyectado a cinco años (S/)*

Años	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja neto	-320,000	43,409	284,226	416,476	649,503	994,100
Tasa de oportunidad	12.13%					
Valor Actual Neto (VAN)	1'211,922					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	75.89%					
Período de retorno (en años)	1.94					

Nota. Esquema adaptado del artículo de investigación "Three Residual Income Valuation methods and Discounted Cash Flow Valuation".

6.3.3. Simulaciones empleadas para validar hipótesis

Para la validación de las hipótesis del proyecto SanoYa, se utilizó la herramienta de Montecarlo para iterar en 10,000 escenarios del Valor Actual Neto (VAN). Durante estas iteraciones, se obtuvo un VAN pesimista de S/ 834,147.07 y un VAN optimista de S/ 1'592,513.13. Además, se calculó un VAN esperado de S/ 1'208,921.43 y se determinó un riesgo de pérdida del 0.00%, lo cual representa valores favorables para el proyecto. En consecuencia, basándonos en los resultados obtenidos, se puede concluir que el proyecto es viable. Los detalles de la evaluación de Montecarlo se encuentran en el Apéndice K en la Figura K1.

Capítulo VII: Solución Sostenible

7.1. Relevancia Social de la Solución

SanoYa es un emprendimiento que nació para contribuir directamente con el bienestar de las personas y la sociedad, siendo un canal que contribuye a una alimentación saludable que beneficia física y mentalmente a la sociedad; asimismo fomenta el crecimiento económico al brindar una plataforma para emprendedores y promueve la igualdad de género en la generación de empleo con beneficios equitativos para hombres y mujeres. Para determinar la relevancia social del emprendimiento, se analizará el impacto en cada ODS. SanoYa tiene relación directa con la ODS 2, ODS 3 y ODS 12, en ese sentido se realizará el ejercicio de como SanoYa contribuirá a algunas metas definidas por las ODS.

Para calcular el Índice de Relevancia Social (IRS) promedio del modelo de negocio SanoYa, considerando las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2, 3 y 12 que se impactarán, primero necesitamos conocer las metas específicas de cada ODS. A continuación, describo las metas movilizadas por SanoYa de cada objetivo:

Objetivo de Desarrollo Sostenible 2 (ODS 2): Hambre cero

- Meta 2.1: Poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas, en particular los pobres y las personas en situaciones vulnerables, incluidos los lactantes, a una alimentación segura, nutritiva y suficiente durante todo el año.
- Meta 2.2: Poner fin a todas las formas de malnutrición y abordar las necesidades de nutrición de las adolescentes, las mujeres embarazadas y lactantes y las personas de edad.
- Meta 2.3: Duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala, en particular las mujeres, los pueblos indígenas, los agricultores familiares y los pastores.

Objetivo de Desarrollo Sostenible 3 (ODS 3): Salud y bienestar

- Meta 3.4: Reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante la prevención y el tratamiento, y promover la salud mental y el bienestar.
- Meta 3.8: Lograr la cobertura sanitaria universal, incluida la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas seguros, eficaces, asequibles y de calidad para todos.
- Meta 3.9.d: Fortalecer la capacidad de todos los países, particularmente los países en desarrollo, para la alerta temprana, reducción de riesgos y gestión de riesgos para la salud nacional y mundial.

Objetivo de Desarrollo Sostenible 12 (ODS 12): Producción y consumo responsables

- Meta 12.2: Para 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.
- Meta 12.3: Para 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.
- Meta 12.5: Para 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.

Ahora, realizamos el cálculo del IRS para cada ODS y el IRS promedio:

Tabla 19

Índice de relevancia social del modelo de negocio

	IRS de los ODS	Metas del ODS a Movilizar	Total Metas	IRS
1 ODS 2	3	5	3/5	60%
2 ODS 3	3	6	3/6	50%
3 ODS 12	3	6	3/6	50%
IRS Promedio	9	17	9/17	53%

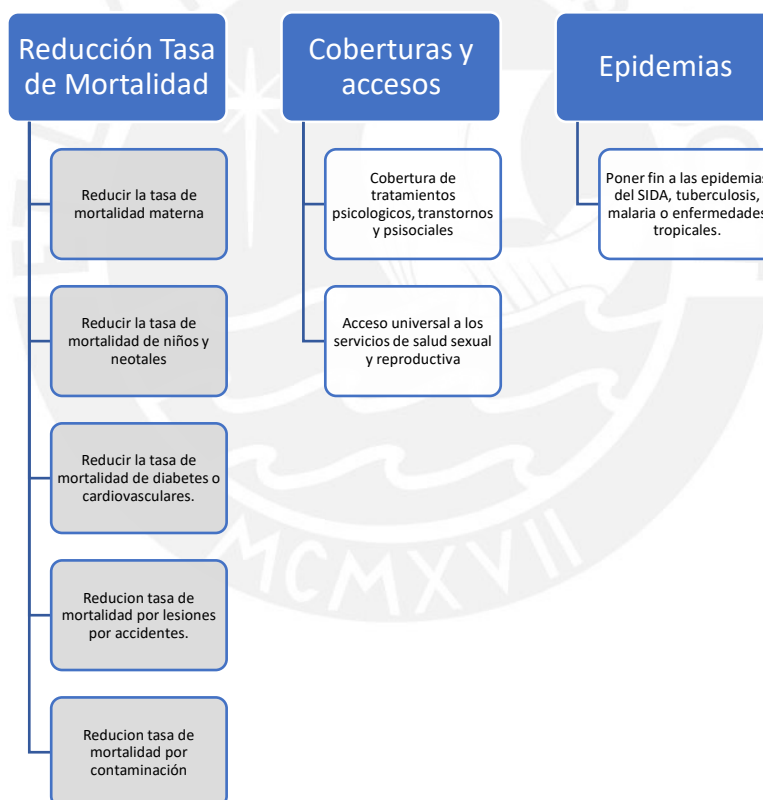
Nota. Índice de relevancia social relacionado al presente modelo de negocio.

7.1.1. Justificaciones

En base a la revisión de la relación de las ODS con SanoYa, se ha identificado que la ODS 3 es la mayor relevancia en base al objetivo primario de SanoYa el cual es que buscamos contribuir a la población a llevar una alimentación saludable. Las metas de la ODS 3, se pueden agrupar bajo tres enfoques distintos: (a) Reducción de tasas de mortalidad, (b) Cobertura y accesos y (c) Epidemias. En la Figura 9 se muestra la clasificación, adicionalmente se identifican las metas sobre las cuales impacta SanoYa.

Figura 10

Resumen y clasificación de las metas del ODS 3



Nota. Adaptado del Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades, 2023 (<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/health/>), NACIONES UNIDAS. Información de dominio público.

Con base a la Figura 11 se observa que SanoYa tiene impacto sobre todas las metas del grupo reducción de la tasa de mortalidad. SanoYa al ser una aplicación que busca acercar los alimentos saludables a los consumidores con el valor agregado de que estos puedan controlar la contribución en calorías, vitaminas y proteínas; contribuye a un plan de prevención para reducir mortalidades en las cinco metas mencionadas.

La tasa de mortalidad materna tiene canales de prevención o monitoreo como los exámenes antes del parto, seguimiento de los signos vitales de la madre y bebe, así como contar con un adecuado sistema de salud; sin embargo, es clave el estado nutricional de la madre previo a la concepción en donde deben contar con robustez en las vitaminas B9, B12, B6, A, D, hierro y zinc por mencionar algunos (Martinez, et al, 2020). SanoYa busca contribuir con esta meta bajo las recomendaciones de alimentación en base a la medición de vitaminas que será programada y determinada por un especialista en nutrición.

En base a la reducción de mortalidad de diabetes y enfermedades cardiovasculares, la aplicación SanoYa desarrollará avances en base a las necesidades de sus usuarios. En ese sentido, la aplicación comenzará con un plan de proveedores que brindan comida saludable los cuales contarán con la medición nutricional, así mismo como mayor alcance se buscará proveedores especializados para atender a personas que necesitan una alimentación especial como lo es la persona con diabetes, el objetivo principal de SanoYa es ir cubriendo las necesidades de los usuarios en base a la nutrición sostenible.

7.2. Rentabilidad Social de la Solución

En el punto anterior se explicó por qué SanoYa tiene un impacto social. Ahora, procederemos a calcular este impacto y a compararlo con su valor financiero. El beneficio social principal de SanoYa es el ahorro de dinero al tener un mejor estado de salud, reduciendo el riesgo a anemia u obesidad, logrando que las personas adquieran de forma

rápida alimentos saludables. Esto les permite tomar decisiones más saludables y mejorar su calidad de vida.

Para calcular el costo de la hora/hombre que una persona gasta en encontrar comida saludable, se toma como referencia el tiempo que se tarda en encontrar los ingredientes para preparar un plato de este tipo, que suele ser alrededor de 1 hora. En cuanto al costo, se puede estimar dividiendo el salario mínimo de 1,050 soles mensuales entre los 30 días y las 8 horas diarias de trabajo, lo que equivale a un valor de 4.38 soles por hora. Es decir, si una persona invierte una hora al día en preparar su comida saludable, estaría gastando alrededor de 4.38 soles diarios en mano de obra. La Tabla 20 muestra el beneficio social de SanoYa al reducir este costo para las personas que buscan opciones de alimentación saludable.

Tabla 20

Estimación del flujo de beneficio y Costos sociales de SanoYa

Criterio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Usuario	312	708	969	1,264	1,596	1,968
Transacciones	56,556	135,891	186,129	242,762	306,453	377,904
Horas ahorradas por transacción	1	1	1	1	1	1
Horas ahorradas anuales	56,556	135,891	186,129	242,762	306,453	377,904
Costo de hora de Usuario	4.38	4.38	4.38	4.38	4.38	4.38
Valor del tiempo ahorrado (S/)	247,433	594,522	814,313	1,062,085	1,340,730	1,653,330

Nota: Flujo de beneficio y costos sociales durante los primeros seis años.

Para calcular el flujo y el VAN (Valor Actual Neto) social de la empresa SanoYa, necesitamos considerar tanto los beneficios sociales como los costos sociales asociados a su operación. El cálculo paso a paso se presenta a continuación:

PASO 1: Beneficios Sociales: a. Tiempo de cliente: Por cada cliente adicional, se ahorran 10 horas de tiempo/mes buscando proveedores de alimentos saludables. B.

Reducción de merma: Se asume una reducción del 15% en la merma de alimentos debido a la eficiencia en la cadena de suministro. C. Incremento de ventas: En el primer año, hay un

incremento de 2,000 soles mensuales en ventas y un incremento proporcional de 10,000 soles mensuales en el quinto año debido a la creciente popularidad. d. Costos de emisiones de CO₂ de entrega: Se consideran los costos adicionales de carbono generados por las entregas de los proveedores, asumiendo 50 soles por tonelada de CO₂. E. Tiempo de viaje en motorizados: Se asume un costo adicional de 15 minutos de tiempo por cada entrega en motorizados. f. Costos de energía de plataforma y agua de oficinas: Se asumen costos adicionales de 12,000 soles por año por el uso de energía y agua en la operación de la plataforma y oficinas.

PASO 2: Costos Sociales: a. Costos operativos: Incluiremos los costos operativos y gastos asociados con la operación de SanoYa. B. Gastos de desarrollo y marketing: Supondremos costos de desarrollo y marketing para mantener la competitividad de la aplicación. C. Gastos de expansión: A medida que el negocio crece, se incrementan los gastos de expansión y adquisición de nuevos clientes.

Para el cálculo del flujo y VAN social, necesitamos considerar el horizonte temporal de evaluación. Supongamos que evaluamos el proyecto a cinco años.

PASO 1: Calculemos los flujos netos sociales anuales para cada año (Flujo social anual = Beneficios Sociales – Costos Sociales).

PASO 2: Aplicamos el concepto de valor presente utilizando una tasa de descuento social para calcular el VAN social.

Supongamos que el descuento social es del 8% anual.

Tabla 21*Cálculo del flujo social anual*

Año	Beneficios Sociales	Costos Sociales	Flujo Social Anual
1	24,000	30,000	-6,000
2	48,000	40,000	8,000
3	72,000	50,000	22,000
4	96,000	60,000	36,000
5	120,000	70,000	50,000

Nota. Flujo social anual, con una proyección de cinco años.

Cálculo del VAN social:

$$\text{VAN} = (\text{Flujo Social Año 1} / (1 + \text{tasa de descuento})^1) + (\text{Flujo Social Año 2} / (1 + \text{tasa de descuento})^2) + \dots + (\text{Flujo Social Año 5} / (1 + \text{tasa de descuento})^5)$$

$$\text{VAN} = (-6,000 / (1 + 0.08)^1) + (8,000 / (1 + 0.08)^2) + (22,000 / (1 + 0.08)^3) + (36,000 / (1 + 0.08)^4) + (50,000 / (1 + 0.08)^5)$$

$$\text{VAN} = -6,000 + 7,407.41 + 18,859.50 + 29,139.15 + 37,996.31$$

$$\text{VAN} = 87,602.37$$

El VAN social para la empresa SanoYa es de 87,602.37 soles. Esto significa que el proyecto, considerando los beneficios y los costos sociales, tiene un valor actual neto positivo y es una inversión rentable. A esto se le debería de agregar el beneficio en ahorro de salud, sin embargo, al no tener estimaciones que permitan aproximar el valor de este beneficio, se optó por no considerarlo, aunque como se ha mencionado en el texto por cada dólar invertido en alimentación saludable se ahorran 4 dólares en gastos de salud (Forbes, 2019).

Capítulo VIII: Diseño e Implementación

8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

SanoYa se constituirá como una sociedad a través de la plataforma digital de SUNARP, utilizando el procedimiento electrónico correspondiente. La estructura de capital para el proyecto se conformará con un aporte de capital de S/ 80,000, financiado mediante la contribución equitativa de los cuatro socios, quienes actuarán como accionistas. La cantidad restante de la inversión inicial, que asciende a S/ 240,000, será cubierta mediante préstamos otorgados por personas naturales que desempeñarán el papel de acreedores. Estos préstamos serán destinados a la adquisición de equipamiento, alquiler de espacios de trabajo, desarrollo web y capital de trabajo necesario para el proyecto.

Para la atracción del talento humano, se ha considerado contratar a un analista de marketing, un desarrollador experto en tecnologías de la información, un analista de inteligencia de negocios y un analista comercial, además de un administrador que actuará como gerente general.

En la primera etapa de implementación de la solución, también se ha considerado el alquiler de espacios colaborativos de trabajo. Como parte de la segunda etapa de implementación, se realizarán trabajos de desarrollo y creación de la plataforma, tomando como referencia el prototipo final desarrollado como producto mínimo viable. Además, se incluyen las actividades de maquetación web, diseño gráfico, compra del dominio y hosting que almacenará todos los datos, información y archivos necesarios para la operación en línea de la plataforma.

Durante esta etapa, también se llevarán a cabo trabajos de prueba de funcionamiento, que involucrarán la detección de posibles errores en el proceso de creación y programación web, el servicio de hosting y errores de terceros (*firewall*).

El plan de proporcionar información nutricional en cada compra realizada por los clientes será desarrollado por un especialista en nutrición, quien establecerá la información de contribución nutricional que se mostrará en la plataforma digital. Además, este especialista establecerá los estándares mínimos requeridos para cada proveedor de comida saludable.

El plan digital comenzará con el contenido digital, el cual será plasmado en un calendario que establecerá las fechas de publicación en todas las redes sociales de manera coordinada.

Para el lanzamiento de SanoYa, se crearán cuentas en las redes sociales para realizar una campaña de intriga que genere expectativa en los usuarios, como parte del plan de marketing digital.

8.2. Conclusiones

1. Como parte de la nueva normalidad, los hábitos alimenticios, sumados a los problemas actuales de alta incertidumbre de precios, tanto por factores internos como externos a la realidad peruana, hacen determinante mostrar una oferta de consumo que permita encontrar opciones de alimentación saludable. Además, se busca proporcionar una información nutricional transparente. En los segmentos A, B y C de Lima Metropolitana, personas mayores de 24 años experimentan la falta de oferta cercana de alimentación saludable que se ajuste a sus tiempos y localización. Esto trae como consecuencia futuros gastos en salud y déficit en su desempeño diario, afectando sus actividades laborales, estudiantiles y personales.
2. En esta línea, SanoYa es una propuesta ágil que busca conectar la oferta no condensada de alimentación saludable en Lima con la demanda no atendida que espera estos productos. Además, la plataforma digital busca transparentar y facilitar el control del

consumo nutricional de sus usuarios, sumándose a la búsqueda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2, 3 y 12 como propósito de esta iniciativa.

3. La deseabilidad de la propuesta se corroboró a través de encuestas realizadas que mostraron que un 88% de los encuestados utilizarían la aplicación con una frecuencia de uso semanal de cuatro veces. Esto también contempla la naturaleza de los alimentos ofertados, que buscan ser frescos y sin tiempo de conservación.
4. SanoYa busca apalancarse en el talento humano de un equipo multidisciplinario con una propuesta digital que busca cerrar brechas en un nuevo contexto post pandémico. La oferta presentada en SanoYa irá recogiendo las necesidades del mercado, buscando cercanía y adaptación continua a las necesidades de los usuarios. La plataforma se centra en brindar una experiencia que mejore sus vidas y se alinea con estrategias ágiles de marketing y una robusta operación logística para la entrega de los productos.
5. Los resultados financieros muestran un Valor Actual Neto (VAN) de S/1'211,922 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 75.89%, en una evaluación de flujos económicos a cinco años, considerando una tasa de descuento del 12.13% y un payback de 1.94 años. Estos valores hacen viable la puesta en marcha de la plataforma.
6. El VAN social estimado es de S/87,602.32 en un flujo de cinco años, se encuentran beneficios en los usuarios de reducción de tiempo, mejora de calidad de vida, beneficios de los proveedores en la reducción de mermas de los productos ofertados.

8.3. Recomendación

1. Se recomienda realizar experimentos con el prototipo de la plataforma de SanoYa para evaluar la usabilidad y la experiencia de usuario, con el propósito de recoger *insights* y sugerencias adicionales que permitan enriquecer la propuesta.
2. La escalabilidad de la propuesta, junto con la naturaleza de la oferta de productos saludables peruanos, facilitaría la expansión del proyecto hacia otras regiones del Perú en el corto plazo. Además, se evaluará la posibilidad de tener presencia en otros países de la región, como Colombia o Chile, que han experimentado un crecimiento en la demanda de alimentación saludable en el contexto post pandémico.
3. Se considerará establecer convenios con plataformas online educativas para ofrecer capacitaciones y cursos al talento dentro de la comunidad de Zenit, con el objetivo de mejorar la calidad de los entregables.
4. Como barreras de ingreso en SanoYa, se recomienda abordar a detalle la asesoría con nutricionistas especializados, así como herramientas que complementen el conocimiento de los usuarios acerca del impacto de una buena alimentación saludable y el control de su alimentación en su vida diaria.
5. Se sugiere hacer más estudios en el cálculo del VAN social para agregar a los beneficios la reducción de gastos en salud de usuarios que consumen alimentos saludables.

Referencias

- Arana P. G., Ninamongo P. C., Cabello M. M., Pajés M. M. (marzo 2023). *Consultoría de Negocio para la Asociación de Empleados del Banco de Crédito del Perú (BCP)*. CENTRUM PUCP.
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/25174/Consultoria%20de%20Negocio%20para%20la%20Asociacion%20de%20Empleados%20del%20Banco-ARANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Banco Central de Reserva del Perú (2022). Series estadísticas: Empleo en Lima Metropolitana - PEA Ocupada. BCRP.
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN38051GM/html>
- Bandyopadhyaya, V., & Bandyopadhyaya, R. (2021). Understanding the impact of COVID-19 pandemic outbreak on grocery stocking behaviour in India: A pattern mining approach. *Global Business Review*, 0972150921988955.
- Black, C., Moon, G., & Baird, J. (2014). Dietary inequalities: what is the evidence for the effect of the neighbourhood food environment? *Health & place*, 27, 229-242
- Bravo, F. (21 de junio 2021). *Ecosistema digital: ¿Qué es y cómo sacar el máximo provecho?* En Ecommerce News. <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2021/ecosistema-digital.html>
- Camila, C. (6 de abril 2022). *Modelo Canvas: ¿qué es y cómo utilizarlo?* RD STATION.
<https://www.rdstation.com/blog/es/modelo-canvas-que-es/>
- Chmurzynska, A., Młodzik-Czyżewska, M. A., Malinowska, A. M., Czarnocińska, J., & Wiebe, D. J. (2018). Use of a smartphone application can improve assessment of high-fat food consumption in overweight individuals. *Nutrients*, 10(11), 1692.

ComexPerú. (16 de setiembre 2022). *¿Cuál es la situación del mercado laboral peruano?*

[ComexPerú - Sociedad de Comercio Exterior del Perú \(comexperu.org.pe\)](http://comexperu.org.pe)

El Comercio (11 de enero 2021). Servicio delivery: Número de trabajadores en Lima se duplicó durante la pandemia. Diario El Comercio.

<https://elcomercio.pe/economia/peru/servicio-delivery-numero-de-trabajadores-en-lima-se-duplico-durante-la-pandemia-noticia/?ref=ecr>

El Diario (2021). Mucho cuidado, nutricionistas advierten sobrepeso en el Perú. [¡Mucho](http://elperuano.pe)

[cuidado! Nutricionistas alertan que 7 de cada 10 peruanos sufre de exceso de peso](http://elperuano.pe)

[\(elperuano.pe\)](http://elperuano.pe)

Fernandez, P. (2019). *Three residual income valuation methods and discounted cash flow valuation.*

Gestión (3 de octubre 2022). Perú ocupa el tercer lugar en Latinoamérica en búsqueda de productos bajos en grasas y calorías.

Gilbreth, F. Sr. (1921). *Presentación del "diagrama de flujo de procesos" en la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (ASME).*

<https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-flujo-de-procesos>

GyoSystem (21 de diciembre 2020). *Matriz de Impacto y Esfuerzo, técnica excelente para*

priorizar. [https://giosyst3m.net/es/blog/matriz-de-impacto-y-esfuerzo-tecnica-](https://giosyst3m.net/es/blog/matriz-de-impacto-y-esfuerzo-tecnica-excelente-para-priorizar)

[excelente-para-priorizar](https://giosyst3m.net/es/blog/matriz-de-impacto-y-esfuerzo-tecnica-excelente-para-priorizar)

Greenwood, D. A., Gee, P. M., Fatkin, K. J., & Peebles, M. (2017). A systematic review of reviews evaluating technology-enabled diabetes self-management education and support. *Journal of diabetes science and technology*, 11(5), 1015-1027.

Hale, T., Angrist, N., Goldszmidt, R., Kira, B., Petherick, A., Phillips, T., ... & Tatlow, H. (2021). A global panel database of pandemic policies (Oxford COVID-19 Government Response Tracker). *Nature human behaviour*, 5(4), 529-538.

Instituto Nacional de Estadística e Información (2020). Perú: Evolución de los indicadores empleo e ingreso por departamento, 2007-2019. INEI.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1790/1ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Información (17 de enero 2022). Lima supera los 10 millones de habitantes en el 2022. INEI.

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/lima-supera-los-10-millones-de-habitantes-al-ano-2022-13297/>

Instituto Nacional de Estadística e Información (2022). Catálogo de Base de Datos.

<https://www.inei.gob.pe/media/difusion/aplicación/>

Instituto Nacional de Estadística e Información (17 de enero 2022). *Lima supera los 10 millones de habitantes al año 2022.*

<https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-006-2022-inei.pdf>

IPSOS PERÚ (1 de junio 2018). *Distribución Poblacional*. IPSOS.

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-06/anexo_1_distribucion_poblacional_junio_2018.pdf

IPSOS PERÚ (12 de agosto 2019). *Alimentación y vida saludable en lima*. IPSOS.

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-10/vida_saludable.pdf

IPSOS PERÚ (18 de octubre 2019). *Alimentación y vida saludable en Lima*. IPSOS.

<https://www.ipsos.com/es-pe/alimentacion-y-vida-saludable-en-lima>

IPSOS PERÚ (29 de enero 2020). *Tres de cada cinco limeños revisan la información nutricional de los productos*. Gestión.

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-01/tres_de_cada_cinco_limenos_revisan_la_informacion_nutricional_de_los_productos.pdf

IPSOS PERÚ (18 de enero 2022). *Perfiles socioeconómicos del Perú 2021*. IPSOS.

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

IPSOS PERÚ (8 de febrero 2022). *Perfiles socioeconómicos de Lima Metropolitana 2021*.

IPSOS. <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-de-lima-metropolitana-2021>

IPSOS PERÚ (7 de abril 2022). *Perfiles zonales 2022 de Lima Metropolitana*.

<https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-zonales-2022-de-lima-metropolitana>

IPSOS PERÚ (4 de enero 2022). *Usos del smartphone en la vida cotidiana 2021*.

<https://www.ipsos.com/es-pe/usos-del-smartphone-en-la-vida-cotidiana-2021>

Ismail, S., S. M. M., & Van, Y. G. (2016). *Organizaciones Exponenciales*. Bubok Publishing S.L.

Katz, Raúl L. (2015). *El ecosistema y la economía digital en América Latina*. Fundación Telefónica. Ariel CEPAL.

Lim, S. Y., Lee, K. W., Seow, W. L., Mohamed, N. A., Devaraj, N. K., & Amin-Nordin, S. (2021). Effectiveness of integrated technology apps for supporting healthy food purchasing and consumption: A systematic review. *Foods*, 10(8), 1861.

Martinez Garcia, R. M., Jimenez, A. I., Peral-Suarez, A., Bermejo, L., Rodriguez-Rodriguez, E. (2020). Importance of nutrition during pregnancy. Impact on the composition of breast milk, 37.

Martins, J. (12 de setiembre 2022) *Diagrama de Gantt: qué es y cómo crear uno con ejemplos*. asana. <https://asana.com/es/resources/gantt-chart-basics>

Mesías, M., & Morales, F. J. (2017). ¿Snacks saludables?
<https://digital.csic.es/handle/10261/172269>

Ministerio de salud. (2020, 17 de julio). Minsa: Consumo de comida “chatarra” aumenta el riesgo de agravar los casos de Covid-19 (nota de prensa).
<https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/212299-minsa-consumo-de-comida-chatarra-aumenta-el-riesgo-de-agravar-los-casos-de-covid-19>

Ministerio de Salud. (2022). [Ministerio de Salud - MINSA - Gobierno del Perú \(www.gob.pe\)](http://www.gob.pe)

Narayanan, S., & Saha, S. (2021). Urban food markets and the COVID-19 lockdown in India. *Global Food Security*, 29, 100515.

NielsenIQ. (5 de octubre 2016). Los peruanos consumen en su dieta. El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicándose en el segundo lugar de Latinoamérica - NielsenIQ

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. (2023). *Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/health/>

Organización Internacional del Trabajo (2022). <https://www.ilo.org/global/publications/lang-es/index.htm>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*.

Pareja Sierra, S. L., Roura Carvajal, E., Milà-Villarroel, R., & Adot Caballero, A. (2018).

Estudio y promoción de hábitos alimentarios saludables y de actividad física entre los adolescentes españoles: programa TAS (tú y Alicia por la salud). *Nutrición Hospitalaria*, 35(SPE4), 121-129.

Parry, E. (diciembre 2016). *Introducción al diseño UX*. DOMÉSTIKA.

https://www.domestika.org/es/courses/1235-introduccion-al-diseno-ux/final_project_lessons

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.

Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D. F., México: Patria. (Trabajo original publicado en 1982).

Radio Programas del Perú (19 de octubre del 2020). *Delivery: El 73% de repartidores tienen ese trabajo como única fuente de ingresos*.

<https://rpp.pe/economia/economia/delivery-el-73-de-repartidores-tienen-ese-trabajo-como-unica-fuente-de-ingresos-trabajadores-rappi-glovo-noticia-1299374>

Rappi (2023). *Página de requisitos de plataforma de delivery Rappi*

<https://merchants.rappi.com/es-mx/requisitos>

Recio-Rodriguez, J. I., Agudo Conde, C., Calvo-Aponte, M. J., Gonzalez-Viejo, N., Fernandez-Alonso, C., Mendizabal-Gallastegui, N., ... & EVIDENT Investigators. (2018). The effectiveness of a smartphone application on modifying the intakes of macro and micronutrients in primary care: a randomized controlled trial. The EVIDENT II Study. *Nutrients*, 10(10), 1473

- Roberts, S., Chaboyer, W., Hopper, Z., & Marshall, A. P. (2021). Using technology to promote patient engagement in nutrition care: a feasibility study. *Nutrients*, 13(2), 314
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Cambridge, Massachusetts, United State of America: Havard University Press.
- Scott-Sheldon, L. A., Lantini, R. C., Jennings, E. G., Thind, H., Rosen, R. K., Salmoirago-Blotcher, E., & Bock, B. C. (2016). Text messaging-based interventions for smoking cessation: a systematic review and meta-analysis. *JMIR mHealth and uHealth*, 4(2),
- Tim Brown, Barry Katz (2020) *Diseñando el cambio. Cómo el design thinking puede transformar las organizaciones e inspirar la innovación*. Empresa activa.
- Sharon, A., & Dori, D. (2017). Model-Based Project-Product Lifecycle Management and Gantt Chart Models: A Comparative Study. *Systems engineering*, 20(5), 447-466.
- Vodopivec-Jamsek, V., de Jongh, T., Gurol-Urganci, I., Atun, R., & Car, J. (2012). Mobile phone messaging for preventive health care. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, (12)

Apéndices

Apéndice A: Guías de Entrevista a Usuarios

Se realizó dos guías de entrevista, una para potenciales clientes que se detalla en la Tabla A1 y una para los usuarios: proveedores de alimentos saludables que se muestra en la Tabla A2 con el objetivo de recolectar información acerca de su perfil, aspectos personales, familiares, sociales, rutinarios y relacionados a su vínculo con la alimentación saludable.

Para determinar el tamaño del número de las encuestas a los clientes, se utilizó la fórmula de corrección de población de Wald. Con un *Serviceable Available Market* (SOM) inicial de 158 que consideramos como tamaño de población, un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%, se calculó un número mínimo de encuestas a realizar siendo estas de 61 (Anderson & Sweeney, 2012).

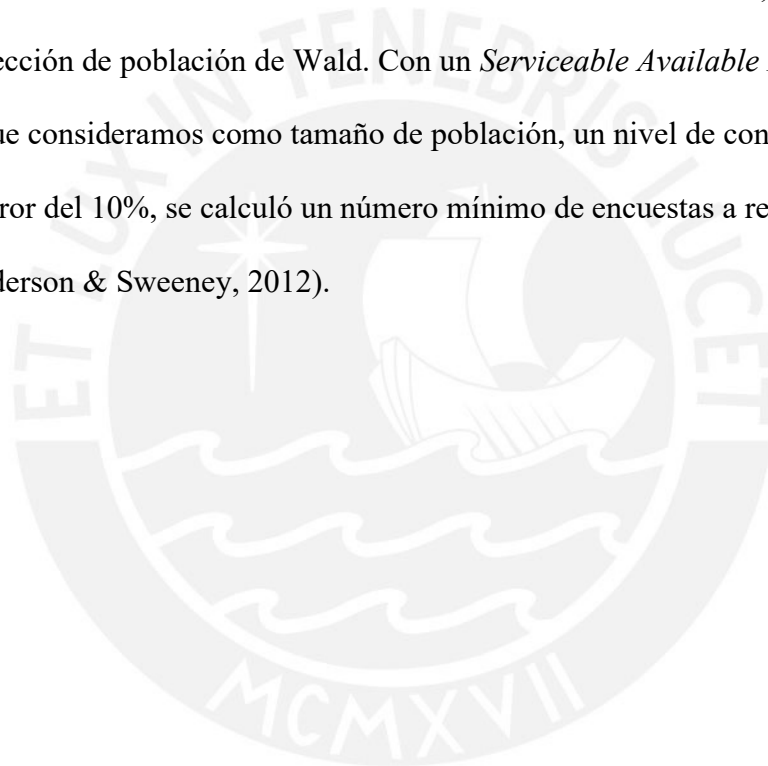


Tabla A1

Guía de Entrevista – Cliente: Hombres o Mujeres que consideran compraron alimentos saludables en los últimos seis meses.

Ítem	Pregunta	Sustento
1	¿En qué distrito vives?	Conocer el distrito en el que vive el cliente.
2	¿En qué rango de edad se encuentra?	Ubicar al cliente en un rango de edad.
3	¿Qué le genera satisfacción personal y de que se siente orgulloso?	Identificar los aspectos que consideran valioso y generan satisfacción personal.
4	¿Cuáles son los anhelos en su vida?	Conocer los deseos y objetivos personales que persigue el cliente.
5	¿Qué aspectos positivos y negativos resaltaría sobre usted?	Identificar cuáles son los aspectos positivos y negativos con los que se describe el cliente.
6	¿Qué actividades realiza de lunes a viernes? ¿Y en el fin de semana?	Conocer detalles sobre la rutina del cliente.
7	¿Qué hobbies o pasatiempos tiene?	Identificar qué actividades realiza el cliente en sus tiempos libres.
8	¿Cuál es su conformación familiar?	Conocer cómo se estructura la familia del cliente
9	¿Qué valores principales considera tiene su familia?	Identificar cuáles son los principios morales que guían a su familia.
10	¿Qué círculos sociales frecuenta?	Conocer los distintos ámbitos en el que cliente se desarrolla con otras personas.
11	¿Qué actividades realiza con sus círculos sociales?	Identificar las acciones que realiza con sus círculos sociales.
12	¿Qué entiende por comida saludable?	Conocer el grado de conocimiento de los clientes
13	¿Revisa la información nutricional de los productos que consume?	Conocer los hábitos del cliente al elegir alimentos
14	¿Lleva un control de su dieta en el día a día?	Conocer el control alimenticio de los clientes
15	¿Consume productos saludables?	Conocer hábitos de alimentación saludable de los clientes
16	¿Qué tipos de alimentos saludables consume?	Identificar tipos de alimentos saludables consumidos
17	¿Considera que es fácil adquirir alimentos saludables?	Conocer dificultad del usuario para adquirir alimentos saludables
18	¿Dónde adquiere o considera se puede comprar alimentos saludables?	Conocer lugares donde se considera se puede comprar alimentos saludables
17	¿Compra alimentos saludables para consumo directo o que necesitan de una preparación adicional? ¿Porqué?	Conocer preferencia de consumo de los clientes
18	¿Consume productos o alimentos bajo un régimen alimenticio?	Conocer necesidad de consumo y régimen
19	¿Qué es lo que lo motiva a comprar alimentos saludables?	Permite identificar cuáles son los estímulos que generan interés a comprar alimentos saludables

Tabla A2*Guía de Entrevista – Usuario: Proveedores de alimentos saludables*

Ítem	Pregunta	Sustento
1	¿En qué distrito vives?	Conocer el distrito en el que vive el usuario.
2	¿En qué rango de edad se encuentra?	Ubicar al usuario en un rango de edad.
3	¿Qué le genera satisfacción personal y de que se siente orgulloso?	Identificar los aspectos que consideran valioso y generan satisfacción personal.
4	¿Cuáles son los anhelos en su vida?	Conocer los deseos y objetivos personales que persigue el usuario.
5	¿Qué aspectos positivos y negativos resaltaría sobre usted?	Identificar cuáles son los aspectos positivos y negativos con los que se describe el usuario.
6	¿Qué actividades realiza de lunes a viernes? ¿Y en el fin de semana?	Conocer detalles sobre la rutina del usuario.
7	¿Cómo aprendió a vender o preparar productos saludables?	Permite conocer el proceso a través del cual el usuario aprendió el oficio.
8	¿Cómo es el proceso de adquisición o preparación de productos?	Permite identificar el desarrollo de un producto paso a paso, desde la obtención de la materia prima hasta el momento de venta del producto.
9	¿Cuáles son los productos que adquiere o prepara con mayor frecuencia?	Permite conocer cuáles son los productos saludables más demandados por los clientes.
10	¿Cuáles son sus canales actuales de ventas de productos saludables?	Permite conocer que medios o canales usa el usuario para hacer llegar su producto al cliente.
11	¿Cuáles son los precios de los productos más vendidos? ¿cómo los establecen?	Permite establecer un rango de precios por producto según sus características e identificar los criterios que utiliza el usuario para colocar el precio.
12	¿Cuál es el nivel de importancia que tiene el negocio de venta de productos saludables en sus vidas y en la de su familia?	Permite conocer el impacto y relevancia del trabajo del usuario.
13	¿Cuáles son los aspectos más valorados en la venta de productos saludables?	Permite identificar atributos diferenciadores de los productos saludables.
14	¿Cuáles son sus mayores preocupaciones y frustraciones en la venta de productos saludables?	Permite conocer, a nivel general, aquellas cosas que inquietan al usuario.
15	¿Cuál es la situación actual de su trabajo?	Permite identificar la realidad del trabajo del usuario y las condiciones en las que desarrolla su negocio.
16	¿Cuáles son los aspectos que dificultan hacer su trabajo? ¿qué le impide vender más productos?	Permite identificar los dolores y oportunidades de mejora en relación con el trabajo del usuario.
17	¿Cómo está conformada su familia?	Permite conocer cómo se estructura la familia del usuario.
18	¿Cuál es el rol de cada miembro de su familia? ¿cómo se relaciona con ellos?	Permite identificar como se distribuyen las responsabilidades entre los miembros de la familia del usuario y como se vinculan entre sí.
19	¿Cuáles son sus círculos sociales?	Permite conocer los distintos ámbitos en el que usuario se desarrolla con otras personas.
20	¿Cuáles son las actividades que realiza con sus círculos sociales?	Permite identificar las acciones que el usuario realiza con sus círculos sociales.

Apéndice B: Guía de Entrevista a Proveedores

Se realizó entrevista a potenciales proveedores que se detalla en la Tabla B con el objetivo de recolectar información acerca de su perfil, aspectos personales, familiares, sociales, rutinarios y relacionados a su vínculo con la alimentación saludable.

Tabla B

Entrevistas realizadas a proveedores de alimentos saludables

Ítem	Pregunta	Entrevista 1 - Rafael	Entrevista 2 – Antonio	Entrevista 3 - Fabiola	Entrevista 4 - Sandra
1	¿En qué distrito vives?	Cercado de Lima	Rímac	Magdalena del Mar	Lince
2	¿En qué rango de edad se encuentra?	35-40	30-35	45-50	35-40
3	¿Qué le genera satisfacción personal y de que se siente orgulloso?	Familia	Padres	Familia	Familia
4	¿Cuáles son los anhelos en su vida?	Ver crecer su negocio	Crecimiento profesional	Ver a sus hijos profesionales	Tener libertad financiera
5	¿Qué aspectos positivos y negativos resaltaría sobre usted?	Sociable y familiar	Curiosidad en los negocios	Honestidad	Empática y emprendedor
6	¿Qué actividades realiza de lunes a viernes? ¿Y en el fin de semana?	Ver tv y correr	Cinéfilo	Bailar	Ver series y leer
7	¿Cómo aprendió a vender o preparar productos saludables?	Herencia familiar	Análisis del mercado y opciones de negocio	Experiencia y práctica en negocios similares	Experiencia y cursos
8	¿Cómo es el proceso de adquisición o preparación de productos?	Hace años estoy en una red de proveedores de productos naturales, por medio de este hago compras por mayor para vender	He podido construir un catálogo de proveedores, sobre los cuales se ejerce mi negocio, siempre buscando nuevas oportunidades	En los productos de compra y venta, tengo proveedores mayoristas; en los productos de preparación tengo un esquema de insumos para un número de pedidos promedio	Solicito pedido mensual a las empresas, para contar con suplementos, vitaminas y extractos
9	¿Cuáles son los productos que adquiere o prepara con mayor frecuencia?	Galletas naturales, panes integrales, snacks saludables	Lácteos naturales, miel, polen, snacks saludables	Snacks saludables, plato saludable del día, jugos y batidos	Vitaminas, suplementos alimenticios
10	¿Cuáles son sus canales actuales de ventas de productos saludables?	Venta directa de tienda y pedidos por <i>WhatsApp</i>	Venta directa en tienda	Venta directa en tienda	Venta directa en tienda, WhatsApp, Facebook e Instagram
11	¿Cuáles son los precios de los productos más vendidos? ¿cómo los establecen?	Se establece un margen de ganancia sobre los productos comprados	Se gana más comprando al por mayor y el proveedor ya me brinda un estimado de precio de venta	En alimentos de preparación se establece el precio duplicando el costo y sobre los productos ya elaborados se gana un porcentaje	Los productos vienen con un precio establecido de venta, asimismo de haber descuentos estos se aplican sobre productos seleccionados
12	¿Cuál es el nivel de importancia que tiene el negocio de venta de productos saludables en sus vidas y en la de su familia?	Es mi fuente de ingreso	Importante por ser fuente de ingreso	Fuente de ingreso para mí y mi familia	Es una de mis fuentes de ingresos
13	¿Cuáles son los aspectos más valorados en la venta de productos saludables?	Ganancias y muy buscados	Conocimiento de la contribución a la salud y muy demandados	Buenos ingresos y contribución a la salud	Ganancias y demandados por grupo específico
14	¿Cuáles son sus mayores preocupaciones y frustraciones?	Estabilidad económica	Estabilidad económica y salud	Estabilidad económica y mi familia	Salud
15	¿Cuál es la situación actual de su trabajo?	Estable	Soy mi propio jefe	En recuperación y cada vez más estable	Estable
16	¿Cuáles son los aspectos que dificultan hacer su trabajo? ¿qué le impide vender más productos?	Visibilidad y falta de diversidad de productos	Falta de mayor alcance al público ya que hay personas que compran en supermercados a un precio mayor	Porcentaje alto de merma de productos perecibles y visibilidad	Visibilidad
17	¿Cómo está conformada su familia?	Esposa e hijo	Padres	Esposo, hijos, padres, hermanos.	Hijo y padres
18	¿Cuál es el rol de cada miembro de su familia? ¿cómo se relaciona con ellos?	Cada uno tiene su responsabilidad	Ayudo a mis padres	Cada uno tiene su familia y hay confianza y unión	Amigos y relación de confianza
19	¿Cuáles son sus círculos sociales?	Amigos del trabajo y familia	Amigos del colegio, universidad y trabajo	Amigos del colegio y familia	Amigos y familia
20	¿Cuáles son las actividades que realiza con sus círculos sociales?	Cumpleaños y reuniones familiares	Reuniones, viajes	Reuniones	Reuniones

Apéndice E: Prototipo Producto SanoYa







←

Crear cuenta



Email

Nombre completo

Nombre de usuario

Contraseña

Iniciar sesión

← Perfil 

Sexo
aaaaaa

Fecha de nacimiento
dd/mm/aaaa

Estatura
mmm cm

Peso actual
mm kg

Peso objetivo
mm kg

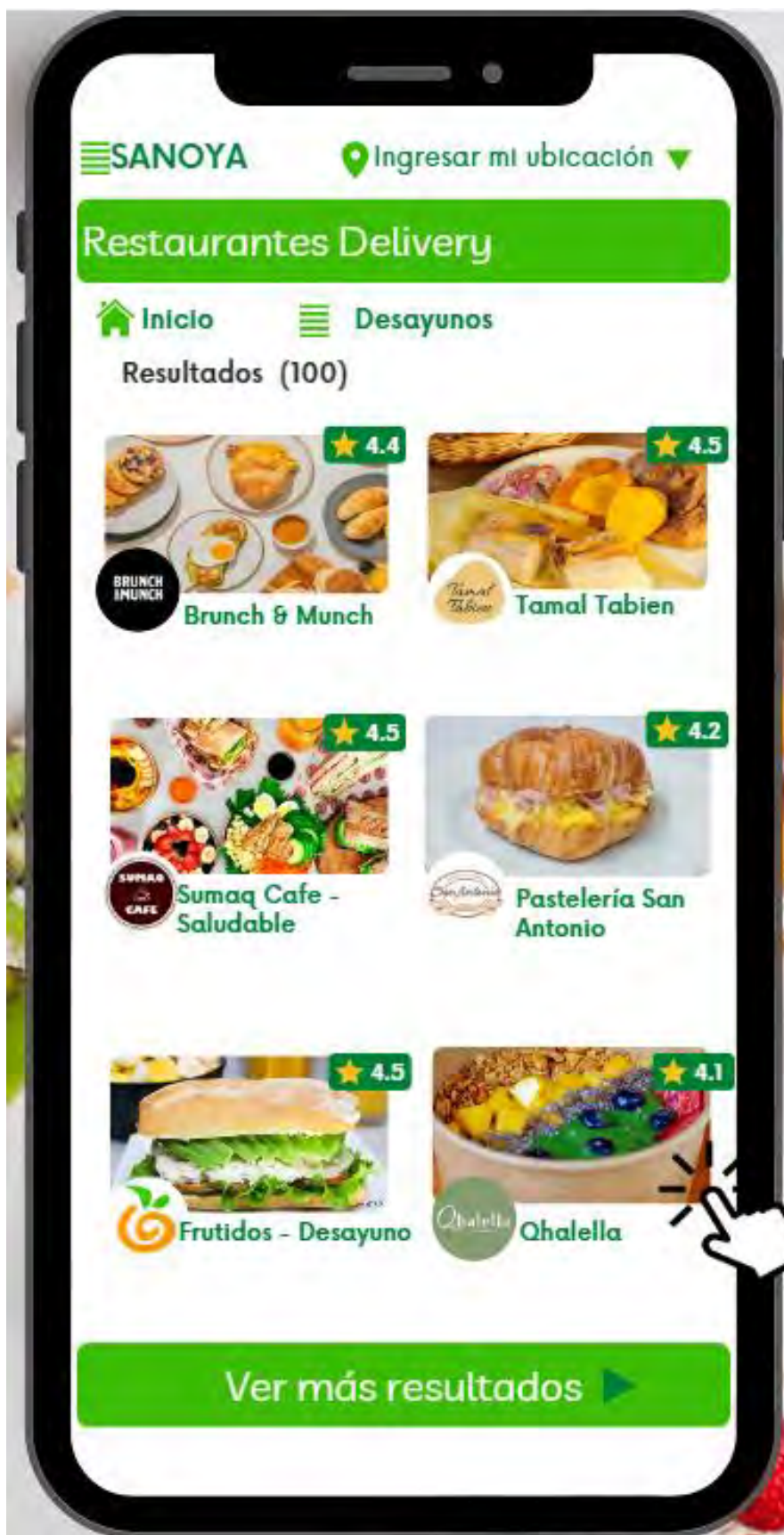
Según la escala del IMC normal debería estar entre mm - mm kg

[Continuar](#)











SANOYA Ingresar mi ubicación

Restaurantes Delivery

Inicio Desayunos

Resultados (100) - Qhalella - Bowl de avena

Bowl de Avena
 Ingredientes: avena cocida con toppings de fresas, arándanos, plátano, frutos secos, chía y miel.

Información Nutricional para 1 porción (294 g)

380 kcal Calorías	7.6 g Proteínas	60.3 g Carbohidratos	14.3 g Grasas
----------------------	--------------------	-------------------------	------------------

- Fresa 1 unidad (75 g)
- Arándanos 1/2 taza (75 g)
- Avena 3 cucharada (30 g)
- Frutos secos 4 mitad (16 g)
- Miel 1/2 cucharada

+ Agregar topping
 + Agregar cubiertos

- 1 +

Agregar al pedido

Información Nutricional Avena

VITAMINAS	CALORÍAS	MINERALES
9.760 mg (164% VD)	389 KCAL	Mn 4.018 mg (274% VD)
1.589 mg (27% VD)		Cu 0.424 mg (17% VD)
96 mg (17% VD)		P 393 mg (42% VD)
0.139 mg (11% VD)		Mg 377 mg (42% VD)
0.119 mg (7% VD)		Zn 0.87 mg (16% VD)
0.261 mg (10% VD)		Fe 4.72 mg (20% VD)
		K 629 mg (10% VD)
		Ca 54 mg (1% VD)
SOLJA 8.22 g	PROTEÍNAS 16.89 g (34% VD)	GRASAS 8.8 g (17% VD)
		CARBOHIDRATOS 68.27 g (22% VD)
		FIBRA 15.6 g (102% VD)

Métodos de pago

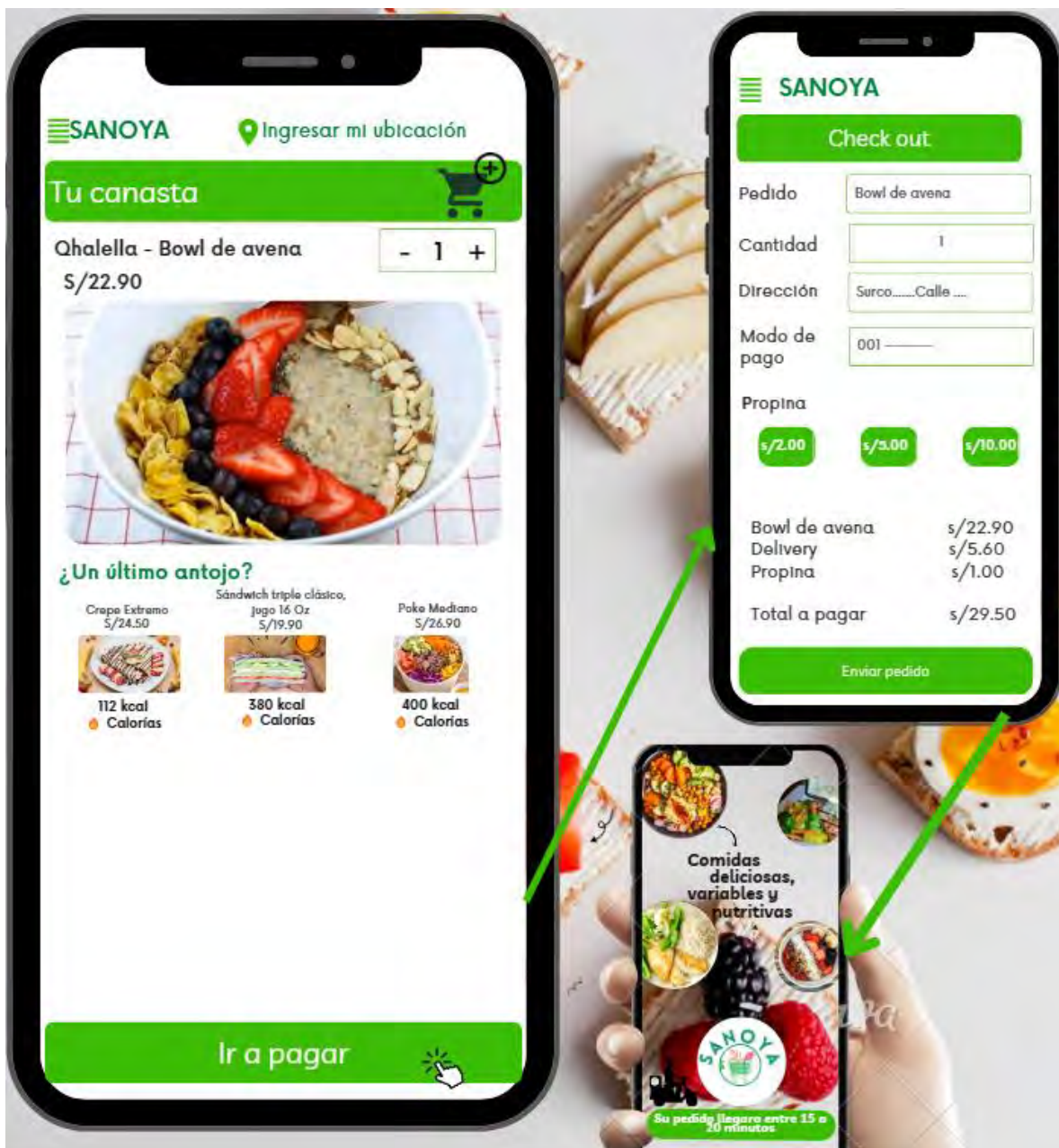
Tarjeta de crédito o débito Efectivo Paypal

Agregar nuevo método de pago

Tarjeta de Crédito o Débito

Número de la tarjeta
 Nombre de la tarjeta
 Nombre Apellido
 Fecha de expiración Código CVV
 Fecha de expiración Código CVV

Siguiente




Apéndice F: Commercial Method for Food Distribution, Production, and Delivery

CN101499158A

Figura F1

Cálculo de Simulación

[19] 中华人民共和国国家知识产权局	[51] Int. Cl.
	G06Q 30/00 (2006.01) G06Q 50/00 (2006.01)
[12] 发明专利申请公布说明书	
[21] 申请号 200810065229.8	
[43] 公开日 2009年8月5日	[11] 公开号 CN 101499158A
<p>[22] 申请日 2008.1.29 [21] 申请号 200810065229.8 [71] 申请人 刘丹 地址 518000 广东省深圳市南山区西丽南国丽城花园3栋H座502房 [72] 发明人 刘丹</p>	权利要求书2页 说明书14页
<p>[54] 发明名称 一种配餐、制作及送餐的商业方法</p>	
<p>[57] 摘要 本商业方法涉及营养快餐的合理配制及配送的商业方法，我们提供一种集健康咨询、营养分析、食材搭配、菜品加工、配送等服务于一体的集约化商业操作模式，包括如下步骤：制定科学营养配餐方案，建立直接交易平台，营养师进行营养分析和精算生成作业单，食物采购，初加工，确定营养套餐的包装、确定营养套餐的保鲜方式、确定营养套餐的烹调方式、健康管理指导、确定送餐地区和渠道、规划送餐的流程，实现了三餐个性化均衡营养搭配的目的。</p>	

Nota: Adaptado de *Commercial method for food distribution, production and delivery*, 刘丹, 2008

(<https://patents.google.com/patent/CN101499158A/en?q=+CN101499158A>), Google Patents. .

Información de dominio público.

Apéndice G: Video de la Propuesta Final de Producto Mínimo Viable

https://www.canva.com/design/DAFW3HmQzA0/YWDSOEQsgdviu_pVL80cBQ/watch?utm_content=DAFW3HmQzA0&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=publishsharelink



Apéndice H: Proveedores: De Productos Naturales, Tiendas, Restaurantes, por Distrito

Tabla H1

Proveedores en cada distrito con nombre de empresa

Distrito	Empresa	Página y Lugar
Lince	Armonía Natural	https://www.google.com/maps/place/Armon%C3%ADa+Natural/data=!4m7!3m6!1s0x9105c8586d94736b:0xa1366faeb758f4cc!8m2!3d-12.0868068!4d-77.0431721!16s%2Fg%2F11b6hqdw44!19sChIJJa3OUbVjIBZERzP RYt65vNqE?authuser=0&hl=es&rcl=1
		https://www.google.com/maps/place/Vida+y+Salud/data=!4m7!3m6!1s0x9105c860656e8dc5:0x5cd4100df406dc06!8m2!3d-12.0877418!4d-77.0325784!16s%2Fg%2F11bwpyrr8w!19sChIJxY1uZWDIBZER BtwG9A0Q1Fw?authuser=0&hl=es&rcl=1
	Vida y Salud	https://www.google.com/maps/place/El+Arte+de+Nutrirme/data=!4m7!3m6!1s0x9105c98266f64ffd:0x56bd2a40c06480b9!8m2!3d-12.0876924!4d-77.0350367!16s%2Fg%2F11n_z8q630!19sChIJ_U_2ZoLJBZERu YBkwEAqvVY?authuser=0&hl=es&rcl=1
		https://www.google.com/maps/place/Sampe%27s/data=!4m7!3m6!1s0x9105c85fea0a8b3f:0x3f3ef5987cf98040!8m2!3d-12.0871607!4d-77.0344443!16s%2Fg%2F1tdg48gx!19sChIJP4sK6l_IBZERQID5f Jj1Pj8?authuser=0&hl=es&rcl=1
	Sampe's	https://www.google.com/maps/place/Productos+Naturales+Salud Natural/data=!4m7!3m6!1s0x9105c8f4812a4655:0xa925b82f533a4dc1!8m2!3d-12.0805554!4d-77.0361047!16s%2Fg%2F11b6glybr5!19sChIJVUYqgfTIBZERw U06Uy-4Jak?authuser=0&hl=es&rcl=1
		https://www.google.com/maps/place/Delicias+De+La+Naturaleza/data=!4m7!3m6!1s0x9105c8f492bced5:0x5274704bd72dee0a!8m2!3d-12.0813226!4d-77.0355291!16s%2Fg%2F11c54cx7lf!19sChIJ1c68kvTIBZERCu4t 10twdFI?authuser=0&hl=es&rcl=1
	Delicias De La Naturaleza	https://www.google.com/maps/place/Natural+Store/data=!4m7!3m6!1s0x9105c8f57d54d593:0xec3850103d7583b8!8m2!3d-12.0857219!4d-77.035578!16s%2Fg%2F11b6gcn2xv!19sChIJk9VUffXIBZERuIN 1PRBQOow?authuser=0&hl=es&rcl=1
		https://www.google.com/maps/place/Vida+Solar/data=!4m7!3m6!1s0x9105c85fe1151059:0xe35a7431aef9c316!8m2!3d-12.0867997!4d-77.0337148!16s%2Fg%2F11hbg9cwy5!19sChIJWRAV4V_IBZER FsP5rjF0WuM?authuser=0&hl=es&rcl=1
	Vida Solar	https://www.google.com/maps/place/NutriNatural/data=!4m7!3m6!1s0x9105c8f5d882818d:0x5bf93c226fc49480!8m2!3d-12.0840129!4d-77.039175!16s%2Fg%2F11b6nw46vv!19sChIJyGC2PXIBZERgJ TEbyI8-Vs?authuser=0&hl=es&rcl=1
		https://www.google.com/maps/place/Natural+Market+-+Naty+%26+Majo/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9c7bd40563d:0xadbc00fd2f2caf!8m2!3d-12.0857407!4d-77.039175!16s%2Fg%2F11b6nw46vv!19sChIJyGC2PXIBZERgJ TEbyI8-Vs?authuser=0&hl=es&rcl=1
	NutriNatural Natural Market - Naty & Majo	https://www.google.com/maps/place/Natural+Market+-+Naty+%26+Majo/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9c7bd40563d:0xadbc00fd2f2caf!8m2!3d-12.0857407!4d-77.039175!16s%2Fg%2F11b6nw46vv!19sChIJyGC2PXIBZERgJ TEbyI8-Vs?authuser=0&hl=es&rcl=1

	77.0432373!16s%2Fg%2F11mw6_ctjg!19sChIJPVZAvcfJBZERrywv_QDMvK0?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/Loving+Hut+Lince+-+Golden+Food/data=!4m7!3m6!1s0x9105c8609062c19d:0xf7ee3abffb53f623!8m2!3d-12.0892287!4d-77.0325422!16s%2Fg%2F11bycgzp8f!19sChIJncFikGDIBZERI_ZT-7867vc?authuser=0&hl=es&rclk=1
Loving Hut Lince - Golden Food	https://www.google.com/maps/place/Frutas+%26+Frutos+Biomarket/data=!4m7!3m6!1s0x9105c90352d4665b:0x306bc0301787c7d6!8m2!3d-12.0890628!4d-77.0306148!16s%2Fg%2F11lgmfq2yz!19sChIJW2bUUgPJBZER1seHFzDAazA?authuser=0&hl=es&rclk=1
Frutas & Frutos Biomarket	https://www.google.com/maps/place/Qenqo:+Desayunos+Peruanos/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9eff474f46b:0xee8d3366cf7b8290!8m2!3d-12.0266383!4d-76.9877792!16s%2Fg%2F11qqr7_nkg!19sChIJJa_R09O_JBZERkIJ7z2Yzje4?authuser=0&hl=es&rclk=1
Qenqo: Desayunos Peruanos	https://www.google.com/maps/place/Foodpe+truck/data=!4m7!3m6!1s0x9105c90189be0791:0x4994be053f6b325d!8m2!3d-12.0848073!4d-77.0356119!16s%2Fg%2F11k458wx2_!19sChIJkQe-iQHJBZERXTJrPwW-lEk?authuser=0&hl=es&rclk=1
Foodpe truck	https://www.google.com/maps/place/St%C3%A9fany+Nutrilight/data=!4m7!3m6!1s0x9105c85e150e170f:0x8bc8034b2d4c6600!8m2!3d-12.0899995!4d-77.0346869!16s%2Fg%2F11b6hvc7y8!19sChIJDxcOFV7IBZERA GZMLUsDyIs?authuser=0&hl=es&rclk=1
Stéfany Nutrilight	https://www.google.com/maps/place/SMARTFOOD+PROTEINE/d!3d-12.0868196!4d-77.0326779!16s%2Fg%2F11tfpn9_kx!19sChIJK0vjh43JBZERLEiVztK-IMM?authuser=0&hl=es&rclk=1
SMARTFOOD D PROTEINE	https://www.google.com/maps/place/Full+Natura/data=!4m7!3m6!1s0x9105c8f46209929f:0xb5ac93cf4b397c28!8m2!3d-12.0811236!4d-77.0363481!16s%2Fg%2F11gyyc4h0t!19sChIJn5IJYvTIBZERKHw5S8-TrLU?authuser=0&hl=es&rclk=1
Full Natura	https://www.google.com/maps/place/Mappu/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9651cd09f2f:0x4cf5264d00f05f61!8m2!3d-12.0870303!4d-77.0355644!16s%2Fg%2F11r3t3s87q!19sChIJL5_QHGXJBZERYV_wAE0m9Uw?authuser=0&hl=es&rclk=1
Mappu	https://www.google.com/maps/place/Restaurante+Vegetariano+Fuente+Natural/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9e71be6fa4d:0x42262870586ac4b4!8m2!3d-12.0842367!4d-77.0387823!16s%2Fg%2F11gt_86vcv!19sChIJTfrmG-fJBZERtMRqWHAoJkI?authuser=0&hl=es&rclk=1
Restaurante Vegetariano Fuente Natural	https://www.google.com/maps/place/Todo+Miel+Peru/data=!4m7!3m6!1s0x9105c85e6b5c0937:0x366000303a94ec3a!8m2!3d-12.0902239!4d-77.034926!16s%2Fg%2F11b6hsmx22!19sChIJNwlca17IBZEROUyUOjAAyDY?authuser=0&hl=es&rclk=1
Todo Miel Perú	https://www.google.com/maps/place/Full+Natural/data=!4m7!3m6!1s0x9105c88cbd6a16ab:0x68d883393ad69623!8m2!3d-12.0791796!4d-
Full Natural	

	77.0320501!16s%2Fg%2F11gtzq682t!19sChIJqxZqYzIBZERI5b WOjmd2Gg?authuser=0&hl=es&rcl=1 https://www.google.com/maps/place/Snacks+Saludables/data=!4m7!3m6!1s0x9105cd9ea3cead13:0x14a971c0e3180ccb!8m2!3d-12.0441322!4d-
Snacks Saludables	77.1060625!16s%2Fg%2F1113dxb!_!19sChIJE63Oo57NBZERYw wY48BxqRQ?authuser=0&hl=es&rcl=1 https://www.google.com/maps/place/Nutri+Natural/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9343a6e299b:0x66dc611c102299e3!8m2!3d-12.0520912!4d-
Nutri Natural	77.0291817!16s%2Fg%2F11gjh9_x7y!19sChIJmyluOjTJBZER45k iEBxh3GY?authuser=0&hl=es&rcl=1 https://www.google.com/maps/place/Feria+Nativa+-+Tienda/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9b9a39455b1:0xc9c91b8d45f0e05c!8m2!3d-12.0876864!4d-
Feria Nativa - Tienda	77.0350399!16s%2Fg%2F11s34k5wb9!19sChIJsVWUo7nJBZER XODwRY0byck?authuser=0&hl=es&rcl=1 https://www.google.com/maps/place/Feria+Nativa+-+Tienda/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9b9a39455b1:0xc9c91b8d45f0e05c!8m2!3d-12.0876864!4d-
Feria Nativa - Tienda	77.0350399!16s%2Fg%2F11s34k5wb9!19sChIJsVWUo7nJBZER XODwRY0byck?authuser=0&hl=es&rcl=1 https://www.google.com/maps/place/Bello+Horizonte+Per%C3%BA/data=!4m7!3m6!1s0x9105c97a82eab955:0xf1ec5a4f1ba7ef!8m2!3d-12.0473602!4d-
Bello Horizonte Perú	77.0379893!16s%2Fg%2F11pclhb6!19sChIJVbnqgnrJBZER76cb T1rs8QA?authuser=0&hl=es&rcl=1 https://www.google.com/maps/place/Salutare+-+Tienda+virtual+de+productos+saludables/data=!4m7!3m6!1s0x9105c96ab7399c1b:0xec84ff1fc4e00515!8m2!3d-12.0699807!4d-
Salutare - Tienda virtual de productos saludables	77.052354!16s%2Fg%2F11lg4dq1d_!19sChIJG5w5t2rJBZERFQX gxB_hOw?authuser=0&hl=es&rcl=1 https://www.google.com/maps/place/Vida+Sana/data=!4m7!3m6!1s0x9105c8b607768033:0xd52bd48153b874!8m2!3d-12.0467721!4d-
Vida Sana	77.0329904!16s%2Fg%2F11b6nvl6!19sChIJM4B2B7bIBZERdL hTgdQr1QA?authuser=0&hl=es&rcl=1 https://www.google.com/maps/place/QOLLQA+Org%C3%A1nica+%26+Solidaria/data=!4m7!3m6!1s0x9105c929c78a1967:0x279e0168a43ca0bd!8m2!3d-12.0553222!4d-
QOLLQA Orgánica & Solidaria	77.0505435!16s%2Fg%2F11jz61_rmz!19sChIJZxmKxynJBZERva A8pGgBnic?authuser=0&hl=es&rcl=1 https://www.google.com/maps/place/Natucura/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9d57e2ac589:0x9f4ddedfd4540275!8m2!3d-12.0634777!4d-
Natucura	77.052836!16s%2Fg%2F11jcnsqf2k!19sChIJicUqftXJBZERdQJU1 N_eTZ8?authuser=0&hl=es&rcl=1 https://www.google.com/maps/place/SALUDABLE+BELLEZA+-+Bebidas+solubres+nutraceuticas/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9bbbe31380d:0x1e5d2192729f403f!8m2!3d-12.0736106!4d-
SALUDABLE E BELLEZA - Bebidas solubres nutraceuticas	77.0483535!16s%2Fg%2F11px8kssj_!19sChIJDTgxvrvJBZERP0C fcpIhXR4?authuser=0&hl=es&rcl=1 https://www.google.com/maps/place/Mikuy+Market+Lima/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9de992f1145:0x97a755832e168e1e!8m2!3d-12.0865517!4d-
Mikuy Market Lima	

	77.032345!16s%2Fg%2F11q8vwqppm!19sChIJRREvmd7JBZERH o4WLoNVp5c?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/Betty%27s+Mercado+Saludable/data=!4m7!3m6!1s0x9105cf92a237d027:0xf9053e6395a38e70!8m2!3d-12.0296565!4d-
Betty's Mercado Saludable	77.0874861!16s%2Fg%2F11q35rz4dg!19sChIJJ9A3opLPBZERc16 jIWM-Bfk?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/La+Fruter%C3%ADa/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9afbfc806d:0xe649450b99a7e269!8m2!3d-12.0640129!4d-
La Frutería	77.043026!16s%2Fg%2F11j2ly36rd!19sChIJbYDNv6_JBZERaeK nmQtFSeY?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/Tienda+Naturista/data=!4m7!3m6!1s0x9105c86011dabc53:0x283fc51c3fe75533!8m2!3d-12.0865171!4d-
Tienda Naturista	77.032658!16s%2Fg%2F11gmgd09tm!19sChIJU7zaEWDIBZERM lXnPzFPyg?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/Eco+Market/data=!4m7!3m6!1s0x9105c936a32eaea3:0x4a8d7e11bf11a21e!8m2!3d-12.0898579!4d-
Eco Market	77.0349984!16s%2Fg%2F11lgq7bjz8!19sChIJo64uozbJBZERHqI RvxF-jUo?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/Ecolife/data=!4m7!3m6!1s0x9105c8f487032c35:0x113f5b28bf417612!8m2!3d-12.0806687!4d-
Ecolife	77.0360843!16s%2Fg%2F11b6gncgg7!19sChIJNSwDh_TIBZERE nZBvyhbPxE?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/KNUTS/data=!4m7!3m6!1s0x9105c97f1e228d89:0x37365981b7b14439!8m2!3d-12.0715088!4d-
KNUTS	77.0502616!16s%2Fg%2F11rrrq_n4x!19sChIJIY0iHn_JBZEROU Sxt4FZnjc?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/Manqa+Comida+Saludable+por+Delivery/data=!4m7!3m6!1s0x9105c954b2f343f9:0x834e8a91a0e81f05!8m2!3d-12.0769626!4d-
Manqa Comida Saludable por Delivery	77.0655683!16s%2Fg%2F11fn0fn1_h!19sChIJ- UPzslTJBZERBR_ooJGKToM?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/URKU/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9fab51ae6b7:0x8f2c1d8362b9738c!8m2!3d-12.0666298!4d-
URKU	77.0380592!16s%2Fg%2F11t5xm_cd2!19sChIJt- YatfrJBZERjHO5YoMdLI8?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/Fruta+Loca+Restaurante/data=!4m7!3m6!1s0x9105c888bfc292b7:0xec5d075e705a8fe4!8m2!3d-12.0807487!4d-
Fruta Loca Restaurante	77.023297!16s%2Fg%2F11vgx1tv2!19sChIJt5LCv4jJBZER5I9acF4 HXew?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/GreenXpress/data=!4m7!3m6!1s0x9105c91a0b745433:0x7a1818f0d99e6b88!8m2!3d-12.0717434!4d-
GreenXpress	77.0678001!16s%2Fg%2F11c2k7jfy!19sChIJM1R0CxrJBZERI Gue2fAYGHo?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/Econaturale/data=!4m7!3m6!1s0x8ed1d9142df49171:0xcd926c94c801aa1a!8m2!3d-12.0651123!4d-
Econaturale	77.0512069!16s%2Fg%2F11t85kk19j!19sChIJcZH0LRTZ0Y4RGq oByJRsk0?authuser=0&hl=es&rclk=1

		https://www.google.com/maps/place/Qhaly+Mijuna/data=!4m7!3m6!1s0x9105c99e0f33dde7:0x138daa24961a2d05!8m2!3d-12.0705769!4d-77.0922351!16s%2Fg%2F11flzjkf07!19sChIJ590zD57JBZERBS0aliSqiRM?authuser=0&hl=es&rclk=1
Qhaly Mijuna		https://www.google.com/maps/place/3+SEMILLAS+Biomarket/data=!4m7!3m6!1s0x9105c90242eb5953:0xdc7e43f2077653ef!8m2!3d-12.0787485!4d-77.0342567!16s%2Fg%2F11rs0n8_m_!19sChIJU1nrQgLJBZER71N2B_JDftw?authuser=0&hl=es&rclk=1
SEMILLAS Biomarket		https://www.google.com/maps/place/Restaurante+Naturista/data=!4m7!3m6!1s0x9105c8b600a2ddc7:0x59e06253245d5363!8m2!3d-12.0464262!4d-77.0329683!16s%2Fg%2F11bw46ybdj!19sChIJx92iALbIBZERY1NdJFNi4Fk?authuser=0&hl=es&rclk=1
Restaurante Naturista		https://www.google.com/maps/place/Mi+Tienda+Mayorista/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9a2ab3576b1:0x8cc82f9a5966c747!8m2!3d-12.0463731!4d-77.042754!16s%2Fg%2F11r27ndm2s!19sChIJsXY1q6LJBZERR8dmWZovyIw?authuser=0&hl=es&rclk=1
Mi Tienda Mayorista		https://www.google.com/maps/place/Arabisco/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9be6199236f:0xa9ca16566eef4c8!8m2!3d-12.0617852!4d-77.0834818!16s%2Fg%2F11rjqyvzw!19sChIJbyOZYb7JBZERYPTuZmWhnAo?authuser=0&hl=es&rclk=1
Arabisco		https://www.google.com/maps/place/Chifa+Asia/data=!4m7!3m6!1s0x9105c863dd7245e1:0x6e985647213e8204!8m2!3d-12.087285!4d-77.0276217!16s%2Fg%2F11fxzm1sqd!19sChIJ4UVy3WPIBZERBII-IUdWmG4?authuser=0&hl=es&rclk=1
Chifa Asia		https://www.google.com/maps/place/La+America+Caf%C3%A9+Saludable/data=!4m7!3m6!1s0x9105c85f87e3b77d:0x2b218b2b02d7206a!8m2!3d-12.085793!4d-77.035591!16s%2Fg%2F11c2nt3p17!19sChIJfbfjh1_IBZERaiDXAiuLISs?authuser=0&hl=es&rclk=1
La America Café Saludable		https://www.google.com/maps/place/El+Sanador/data=!4m7!3m6!1s0x9105c8c9287c8ae5:0x73e651c11274c1a9!8m2!3d-12.0498085!4d-77.0377224!16s%2Fg%2F11b6vf29yr!19sChIJ5Yp8KMnIBZERqcF0EsFR5nM?authuser=0&hl=es&rclk=1
El Sanador		https://www.google.com/maps/place/Productos+alimenticios+Saludables/data=!4m7!3m6!1s0x9105c92f3f73df37:0x6e3fbb2bdf2b7fa1!8m2!3d-12.0772994!4d-77.0986418!16s%2Fg%2F11stxffhq8!19sChIJN99zPy_JBZERoX8r3yu7P24?authuser=0&hl=es&rclk=1
San Miguel	Productos alimenticios Saludables	https://www.google.com/maps/place/Organa+San+Miguel/data=!4m7!3m6!1s0x9105c953a31f7397:0x970de2a73c771f8e!8m2!3d-12.0783449!4d-77.082863!16s%2Fg%2F11nxqtgzb!19sChIJ13Mfo1PJBZERjh93PKfiDZc?authuser=0&hl=es&rclk=1
	Organa San Miguel	https://www.google.com/maps/place/Gea+Cocina+Saludable/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9745ead7c41:0xb5700c0fbb5ff2a6!8m2!3d-12.0474694!4d-77.08005!16s%2Fg%2F11dxcvr14g!19sChIJQXytXnTJBZERpvJfuw8McLU?authuser=0&hl=es&rclk=1
	Gea Cocina Saludable	

	https://www.google.com/maps/place/Thika+Thani+-San+Miguel/data=!4m7!3m6!1s0x9105c998e5d1f1f5:0x159bce657fff209d!8m2!3d-12.0759685!4d-77.0840327!16s%2Fg%2F11s_wjj_ws!19sChIJ9fHR5ZjJBZERnSD_f2XOmXU?authuser=0&hl=es&rcll=1
Thika Thani - San Miguel	https://www.google.com/maps/place/Punto+EcoSaludable/data=!4m7!3m6!1s0x9105c90b4af43b3d:0x718de6cdc8fe4abc!8m2!3d-12.08292!4d-77.0799815!16s%2Fg%2F11b7rxjvjc!19sChIJPTv0SgvJBZERVEr-yM3mjXE?authuser=0&hl=es&rcll=1
Punto EcoSaludable	https://www.google.com/maps/place/Apio+Green+Productos+org%C3%A1nicos/data=!4m7!3m6!1s0x9105c92cf0fd5f1b:0x803ead8bd3677b3!8m2!3d-12.0764002!4d-77.0951079!16s%2Fg%2F11r7nry1jd!19sChIJG1_98CzJBZERS3c23YutPoA?authuser=0&hl=es&rcll=1
Apio Green Productos orgánicos	https://www.google.com/maps/place/Arabisco/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9be6199236f:0xa9ca16566eef4c8!8m2!3d-12.0617852!4d-77.0834818!16s%2Fg%2F11rjqyvwzw!19sChIJbyOZYb7JBZERYPTuZmWhnAo?authuser=0&hl=es&rcll=1
Arabisco	https://www.google.com/maps/place/Flora+%26+Fauna+-mercado+saludable/data=!4m7!3m6!1s0x9105c95d212f4b0f:0x451573a8f08f3f35!8m2!3d-12.0753657!4d-77.0805019!16s%2Fg%2F11tfdbxvyn!19sChIJD0svIV3JBZERNT-P8KhzFUU?authuser=0&hl=es&rcll=1
Flora & Fauna - mercado saludable	https://www.google.com/maps/place/Frutix/data=!4m7!3m6!1s0x9105c97284a62313:0x28a1929c98adb9d!8m2!3d-12.0762559!4d-77.0828782!16s%2Fg%2F11tftbysm!19sChIJEyOmHLJBZERNb2tmJySoSg?authuser=0&hl=es&rcll=1
Frutix	https://www.google.com/maps/place/Zona+Fit+Caf%C3%A9/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9654d5d3205:0x5a6ce3e5c69f0c2d!8m2!3d-12.0770432!4d-77.0918024!16s%2Fg%2F11b6jjy9xq!19sChIJBTJdTWXJBZERLQyfxuXjbFo?authuser=0&hl=es&rcll=1
Zona Fit Café	https://www.google.com/maps/place/BIOH/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9b374936f53:0x307f8efb493a6bf0!8m2!3d-12.0671536!4d-77.0776295!16s%2Fg%2F11j8hbzr8d!19sChIJU2-TdLPJBZER8Gs6SfuOfzA?authuser=0&hl=es&rcll=1
BIOH	https://www.google.com/maps/place/Qhaly+Mijuna/data=!4m7!3m6!1s0x9105c99e0f33dde7:0x138daa24961a2d05!8m2!3d-12.0705769!4d-77.0922351!16s%2Fg%2F11flzjki07!19sChIJ590zD57JBZERBS0aliSqiRM?authuser=0&hl=es&rcll=1
Qhaly Mijuna	https://www.google.com/maps/place/Food+%26+Health+Jugos+Sandwichs/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9ece4b4b191:0xba78adc8c89688ef!8m2!3d-12.0901183!4d-77.0852744!16s%2Fg%2F11m2x1xn04!19sChIJkBG05OzJBZER74iWyMiteLo?authuser=0&hl=es&rcll=1
Food & Health Jugos Sandwichs	https://www.google.com/maps/place/Nutrimana/data=!4m7!3m6!1s0x9105c950414b151d:0xde7d706eb559e48b!8m2!3d-12.0852972!4d-77.0753919!16s%2Fg%2F11m9yvr7c4!19sChIJHRVLQVDJBZERI-RZtW5wfd4?authuser=0&hl=es&rcll=1
Nutrimana	https://www.google.com/maps/place/QOLLQA+Org%C3%A1nica+%26+Solidaria/data=!4m7!3m6!1s0x9105c929c78a1967:0x279e0168a43ca0bd!8m2!3d-12.0553222!4d-
Breña	https://www.google.com/maps/place/QOLLQA+Org%C3%A1nica+%26+Solidaria/data=!4m7!3m6!1s0x9105c929c78a1967:0x279e0168a43ca0bd!8m2!3d-12.0553222!4d-

	77.0505435!16s%2Fg%2F11jz61_rmz!19sChIJZxmKxynJBZERVaA8pGgBnic?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/Econaturale/data=!4m7!3m6!1s0x8ed1d9142df49171:0xcd926c94c801aa1a!8m2!3d-12.0651123!4d-12.0651123!4d-
Econaturale	77.0512069!16s%2Fg%2F11t85kk19j!19sChIJcZH0LRTZ0Y4RGqoByJRsk0?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/Santa+Natura+Bre%C3%B1a+-+Productos+Naturales/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9abdfecdb3:0x349df070d7bde6b5!8m2!3d-12.0586352!4d-12.0586352!4d-
Santa Natura Breña - Productos Naturales	77.0460359!16s%2Fg%2F11tcy3gbt7!19sChIJ83-3KvJBZERtea913DwnTQ?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/Green+Xpress/data=!4m7!3m6!1s0x9105c99221e384d7:0xdb80e92133876e35!8m2!3d-12.0723162!4d-12.0723162!4d-
Green Xpress Salutare - Tienda virtual de productos saludables	77.0495921!16s%2Fg%2F11f61fxrvz!19sChIJ14TjZLJBZERNW6HMyHpgNs?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/Salutare+-+Tienda+virtual+de+productos+saludables/data=!4m7!3m6!1s0x9105c96ab7399c1b:0xec84ff1fc4e00515!8m2!3d-12.0699807!4d-12.0699807!4d-
Manqa Comida Saludable por Delivery	77.052354!16s%2Fg%2F11lg4dq1d_!19sChIJG5w5t2rJBZERFQXgxB_hOw?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/Manqa+Comida+Saludable+por+Delivery/data=!4m7!3m6!1s0x9105c954b2f343f9:0x834e8a91a0e81f05!8m2!3d-12.0769626!4d-12.0769626!4d-
Bodega Saludable	77.0655683!16s%2Fg%2F11fn0fn1_h!19sChIJ-UPzslTJBZERBR_ooJGKT0M?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/Bodega+Saludable/data=!4m7!3m6!1s0x9105c88b67a8ee57:0xbdb91bcdfd0d98e7!8m2!3d-12.0805311!4d-12.0805311!4d-
Okey Al Natural	77.0319931!16s%2Fg%2F11gr4hd9qg!19sChIJV-6oZ4vIBZER55gN_c0bub0?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/Okey+Al+Natural/data=!4m7!3m6!1s0x9105c8e6bb98e0df:0x96c1df2f62d6ec48!8m2!3d-12.0687189!4d-12.0687189!4d-
Snacks Saludables	77.0497084!16s%2Fg%2F11b6dppbk6!19sChIJ3-CYU-bIBZERSOzWYi_fwZY?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/Snacks+Saludables/data=!4m7!3m6!1s0x9105cd9ea3cead13:0x14a971c0e3180ccb!8m2!3d-12.0441322!4d-12.0441322!4d-
La Chacra Orgánica - Mercado Saludable	77.1060625!16s%2Fg%2F1113dxb1_!19sChIJE63Oo57NBZERYwY48BxqRQ?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/La+Chacra+Org%C3%A1nica+-+Mercado+Saludable/data=!4m7!3m6!1s0x9105c94b5224aa3b:0x49b2d6d881b332cb!8m2!3d-12.0754782!4d-12.0754782!4d-
AURA- Tienda Saludable SALUDABLE E BELLEZA - Bebidas	77.0638347!16s%2Fg%2F11sh29xjpk!19sChIJO6okUkvJBZERyzKzgdjWskk?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/AURA-Tienda+Saludable/data=!4m7!3m6!1s0x9105c991dd56c861:0xff5fd6e9c4a5f78!8m2!3d-12.075765!4d-12.075765!4d-
	77.0722984!16s%2Fg%2F11kbsbf79r!19sChIJYchW3ZHJBZEReF9KnG79X_8?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/SALUDABLE+BELLEZA+-+Bebidas+solubres+nutraceuticas/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9bbbe31380d:0x1e5d2192729f403f!8m2!3d-12.0736106!4d-12.0736106!4d-

solubres nutraceuticas	77.0483535!16s%2Fg%2F11px8kssj_!19sChIJDTgxvrvJBZERP0C fcpIhXR4?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/Nutri+Power/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9a0708a8bc5:0x17b509d3adfa479d!8m2!3d-12.0540504!4d-
Nutri Power	https://www.google.com/maps/place/Natucura/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9d57e2ac589:0x9f4ddedfd4540275!8m2!3d-12.0634777!4d-77.052836!16s%2Fg%2F11jensqf2k!19sChIJicUqftXJBZERdQJU1N_eTZ8?authuser=0&hl=es&rclk=1
Natucura	https://www.google.com/maps/place/Mr.+Food+-+Bre%C3%B1a/data=!4m7!3m6!1s0x9105c94c6d982e65:0xb498c1fee1153a8a!8m2!3d-12.0687153!4d-
Mr. Food - Breña	https://www.google.com/maps/place/Alimentos+Saludables+para+oficinas+S.A/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9465309b367:0xc4af6ea2510ad979!8m2!3d-12.1109135!4d-
Alimentos Saludables para oficinas S.A	https://www.google.com/maps/place/Mundo+natural+bre%C3%B1a/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9830565c379:0x17c4b29b173a6cc3!8m2!3d-12.0588988!4d-
Mundo natural breña	https://www.google.com/maps/place/Productos+alimenticios+Saludables/data=!4m7!3m6!1s0x9105c92f3f73df37:0x6e3fbb2bdf2b7fa1!8m2!3d-12.0772994!4d-
Productos alimenticios Saludables	https://www.google.com/maps/place/Betty%27s+Mercado+Saludable/data=!4m7!3m6!1s0x9105cf92a237d027:0xf9053e6395a38e70!8m2!3d-12.0296565!4d-
Betty's Mercado Saludable	https://www.google.com/maps/place/Moringasu/data=!4m7!3m6!1s0x9105c903d0690bd1:0x350b21a6fe2e4c1!8m2!3d-12.0758151!4d-
Moringasu	https://www.google.com/maps/place/Alimentos+Saludables/data=!4m7!3m6!1s0x9105c94579657a17:0xa20a83c97179a39d!8m2!3d-12.053284!4d-
Alimentos Saludables OATSFIT POSTRES SIN AZUCAR BIOMARKE T GUSTITOS SALUDABL ES	https://www.google.com/maps/place/OATSFIT+POSTRES+SIN+AZUCAR+BIOMARKET/data=!4m7!3m6!1s0x9105c748070d8dad:0x6e4f2c1f4c068797!8m2!3d-12.0933838!4d-
	https://www.google.com/maps/place/GUSTITOS+SALUDABLES+79/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9b2ff6d314b:0x40eb6939e59b17ed!8m2!3d-12.0460044!4d-

		77.0400649!16s%2Fg%2F11ty0pprx_!19sChIJSzFt_7LJBZER7Reb5Tlp60A?authuser=0&hl=es&rclk=1
		https://www.google.com/maps/place/Green+Xpress/data=!4m7!3m6!1s0x9105c99221e384d7:0xdb80e92133876e35!8m2!3d-12.0723162!4d-
Jesus María	Green Xpress	77.0495921!16s%2Fg%2F11f61fxrvz!19sChIJ14TjIZLJBZERNW6HMyHpgNs?authuser=0&hl=es&rclk=1
	SALUDABLE BELLEZA - Bebidas solubres nutraceuticas	https://www.google.com/maps/place/SALUDABLE+BELLEZA+-Bebidas+solubres+nutraceuticas/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9bbbe31380d:0x1e5d2192729f403f!8m2!3d-12.0736106!4d-
	Centro Naturista Vida Sana OATSFIT POSTRES SIN AZUCAR BIOMARKET	77.0483535!16s%2Fg%2F11px8kssj_!19sChIJDTgxvrvJBZERP0CfcpIhXR4?authuser=0&hl=es&rclk=1
		https://www.google.com/maps/place/Centro+Naturista+Vida+Sana/data=!4m7!3m6!1s0x9105c8ff78a5fdb1:0x4f7db303baa379cb!8m2!3d-12.0862176!4d-
		77.0536126!16s%2Fg%2F11b6hhks1y!19sChIJsf2leP_IBZERY3mjugOzfU8?authuser=0&hl=es&rclk=1
		https://www.google.com/maps/place/OATSFIT+POSTRES+SIN+AZUCAR+BIOMARKET/data=!4m7!3m6!1s0x9105c748070d8dad:0x6e4f2c1f4c068797!8m2!3d-12.0933838!4d-
		77.0573683!16s%2Fg%2F11k0sldl0z!19sChIJrY0NB0jHBZER14cGTB8sT24?authuser=0&hl=es&rclk=1
		https://www.google.com/maps/place/Bausate+Healthy/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9e5b1df5bf1:0x1abd2abe799e284e!8m2!3d-12.0849036!4d-
	Bausate Healthy	77.0546465!16s%2Fg%2F11t_zfkqvm!19sChIJ8VvfseXJBZERTiieb4qvRo?authuser=0&hl=es&rclk=1
		https://www.google.com/maps/place/Soy+Mercado+Verde/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9a214508e1b:0xe8a6cce4646bc3aa!8m2!3d-12.0756036!4d-
	Soy Mercado Verde	77.045162!16s%2Fg%2F11mvy4fwk1!19sChIJG45QFKLJBZERqsNrZOTMpug?authuser=0&hl=es&rclk=1
		https://www.google.com/maps/place/KNUTS/data=!4m7!3m6!1s0x9105c97f1e228d89:0x37365981b7b14439!8m2!3d-12.0715088!4d-
	KNUTS	77.0502616!16s%2Fg%2F11rrrq_n4x!19sChIJiY0iHn_JBZER0USxt4FZNjc?authuser=0&hl=es&rclk=1
		https://www.google.com/maps/place/CENTRO+NATURISTA+HYGAEA/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9f175a52dc3:0xa5de44716fa5c56a!8m2!3d-12.0726667!4d-
	CENTRO NATURISTA A HYGAEA	77.0386391!16s%2Fg%2F11b7lpdxjy!19sChIJwy2ldfHJBZERasWlb3FE3qU?authuser=0&hl=es&rclk=1
		https://www.google.com/maps/place/Bea+Mark/data=!4m7!3m6!1s0x9105c955e764a519:0x479c2b512bf6d0d7!8m2!3d-12.0881601!4d-
		77.0573793!16s%2Fg%2F11j09_fbq!19sChIJGaVk51XJBZER19D2K1ErnEc?authuser=0&hl=es&rclk=1
	Bea Mark	https://www.google.com/maps/place/La+Casa+del+%C3%81rbol/data=!4m7!3m6!1s0x9105c99a48fce3b1:0xb14557760c4bfb68!8m2!3d-12.0757329!4d-
	La Casa del Árbol Lakshmi Casa Orgánica	77.0490608!16s%2Fg%2F11tc9c5sv8!19sChIJseP8SJrJBZERAptLDHZXRbE?authuser=0&hl=es&rclk=1
		https://www.google.com/maps/place/Lakshmi+Casa+Org%C3%A1nica/data=!4m7!3m6!1s0x9105c8e48023f9d9:0xead9282c8723225b!8m2!3d-12.0725614!4d-

	77.0506644!16s%2Fg%2F11gh2q0xvc!19sChIJ2fkjgOTIBZERWyIjhywo2eo?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/Cocina+Natural/data=!4m7!3m6!1s0x9105c8f8ebdac647:0x18fb1230e31db2a0!8m2!3d-12.0845755!4d-
Cocina Natural	77.0490564!16s%2Fg%2F11b6g88ycc!19sChIJR8ba6_jIBZERoLI d4zAS-xg?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/URKU/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9fab51ae6b7:0x8f2c1d8362b9738c!8m2!3d-12.0666298!4d-77.0380592!16s%2Fg%2F11t5xm_cd2!19sChIJt-YatfrJBZERjHO5YoMdLI8?authuser=0&hl=es&rclk=1
URKU	https://www.google.com/maps/place/Delicias+de+la+Naturaleza/data=!4m7!3m6!1s0x9105c940ecb189c7:0xd96a2f6439ce25e4!8m2!3d-12.0785627!4d-
Delicias de la Naturaleza	77.048247!16s%2Fg%2F11rty2c9g6!19sChIJx4mx7EDJBZER5CX OOWQvatk?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/Nadur+Ecotienda/data=!4m7!3m6!1s0x9105c934bd4639df:0xb8e5f0abd1a3640!8m2!3d-12.0739774!4d-
Nadur Ecotienda	77.0479615!16s%2Fg%2F11h10zxw_p!19sChIJ3zIGvTTJBZERQ DYavQpfjgs?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/PACHA+SNACKS/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9dcc1ddc3a3:0x9f4c195b480a9554!8m2!3d-12.0755791!4d-
PACHA SNACKS	77.0492539!16s%2Fg%2F11rnq0h_2s!19sChIJJo8PdwdzJBZERVJ UKSFsZTJ8?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/Mix+Sano/data=!4m7!3m6!1s0x9105c8fea0c08cf9:0x41e38a9cfb248c6f!8m2!3d-12.0809951!4d-77.0518458!16s%2Fg%2F11f3n2hr2f!19sChIJ-YzAoP7IBZERb4wk-5yK40E?authuser=0&hl=es&rclk=1
Mix Sano	https://www.google.com/maps/place/Centro+Naturista+Lakshmi/data=!4m7!3m6!1s0x9105c8e37e1e4ba1:0xb0835b4f9759b558!8m2!3d-12.0728173!4d-
Centro Naturista Lakshmi	77.0508559!16s%2Fg%2F11b6j1jk1k!19sChIJJoUsefuPIBZERWL VZl09bg7A?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/Natural-Leben/data=!4m7!3m6!1s0x9105c93d9bd2da05:0x1edd799b1a54db57!8m2!3d-12.0266383!4d-
Natural-Leben	76.9877792!16s%2Fg%2F11m31j17m7!19sChIJBdrSmz3JBZERV 9tUGpt53R4?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/OAKBERRY+A%C3%A7a%C3%AD+Bowls+-+Real+Plaza+Salaverry/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9fc3a49003d:0x2e4f3e5b64dd382b!8m2!3d-12.0898612!4d-
OAKBERRY Açaí Bowls - Real Plaza Salaverry	77.0526686!16s%2Fg%2F11tdssplmc!19sChIJPQBJOvzJBZERKzj dZFs-Ty4?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/Productos+Naturales/data=!4m7!3m6!1s0x9105c8e4e6b81d0d:0xfaee7629d6f794bd!8m2!3d-12.0734273!4d-
Productos Naturales	77.0481727!16s%2Fg%2F11gwkyhb4!19sChIJD245uTIBZERVZ T31il27vo?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/fincahiyu/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9f417946085:0x50ca9f244a5d131f!8m2!3d-12.0691323!4d-77.0456099!16s%2Fg%2F11k9p8970_!19sChIJhWCUF_TJBZERHxNdSiSfyla?authuser=0&hl=es&rclk=1
fincahiyu	

	https://www.google.com/maps/place/Salutis+Delicia/data=!4m7!3m6!1s0x9105c964514c2dd3:0x683db0db0e96d1f3!8m2!3d-12.0793019!4d-77.0556613!16s%2Fg%2F11ng5ls2g5!19sChIJ0y1MUWTJBZER89GWDtuwPWg?authuser=0&hl=es&rcl=1
Salutis Delicia	https://www.google.com/maps/place/Pickadeli/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9ca0c09adf7:0x93f59eb886a1d3f6!8m2!3d-12.070925!4d-77.0469397!16s%2Fg%2F11pz9z6qs6!19sChIJ960JDMrJBZER9tOhhrie9ZM?authuser=0&hl=es&rcl=1
Pickadeli	https://www.google.com/maps/place/Miel+Per%C3%BA/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9d49e7fa787:0x4029dd188273c80!8m2!3d-12.0883508!4d-77.0522562!16s%2Fg%2F11q8jpsg4t!19sChIJh6d_ntTJBZERgDwniNGdAgQ?authuser=0&hl=es&rcl=1
Miel Perú	https://www.google.com/maps/place/El+Ar%C3%A1ndano/data=!4m7!3m6!1s0x9105c855704f85:0x4280d96bcf21a9f9!8m2!3d-12.0874453!4d-77.0541596!16s%2Fg%2F11fzfdq87f!19sChIJhb5PcFXIBZER-akhz2vZgEI?authuser=0&hl=es&rcl=1
El Arándano	https://www.google.com/maps/place/NatuSec/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9f7c075f89f:0x3dbf081d12b293fa!8m2!3d-12.0756823!4d-77.0381503!16s%2Fg%2F11mwzqsdy9!19sChIJn_h1wPfJBZER-pOyEh0Ivz0?authuser=0&hl=es&rcl=1
NatuSec	https://www.google.com/maps/place/frutix/data=!4m7!3m6!1s0x9105c85447411675:0xd0ffcf7b0f297d93!8m2!3d-12.0902925!4d-77.0522034!16s%2Fg%2F11b6qw8nky!19sChIJdRZBR1TIBZERk30pD3vP_9A?authuser=0&hl=es&rcl=1
frutix	https://www.google.com/maps/place/Qenqo:+Desayunos+Peruanos/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9eff474f46b:0xee8d3366cf7b8290!8m2!3d-12.0266383!4d-76.9877792!16s%2Fg%2F11qqr7_nkg!19sChIJa_R09O_JBZERkIJ7z2Yzje4?authuser=0&hl=es&rcl=1
Qenqo: Desayunos Peruanos	https://www.google.com/maps/place/La+Morita_+snacks+naturales/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9b37a700437:0x38375250fcb34768!8m2!3d-12.078774!4d-77.0500991!16s%2Fg%2F11mvkrl20x!19sChIJNwRwerPJBZERAeEz_FBSNzg?authuser=0&hl=es&rcl=1
La Morita_ snacks naturales	https://www.google.com/maps/place/Alca+Foods/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9ac36dd1207:0x903bea7da80f382b!8m2!3d-12.0779614!4d-77.0477507!16s%2Fg%2F11rccjfpfv!19sChIJBxLdNqzJBZERKzgpqH3qO5A?authuser=0&hl=es&rcl=1
Alca Foods	https://www.google.com/maps/place/Ollas+Rena+Ware+Carla+Portugal-Jes%C3%BAs+Maria/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9923af86919:0xca8ab1a5e2da6457!8m2!3d-12.0748968!4d-77.0412178!16s%2Fg%2F11srfxj4j!19sChIJGwn4OpLJBZERV2Ta4qWxiso?authuser=0&hl=es&rcl=1
Ollas Rena Ware Carla Portugal- Jesús Maria	https://www.google.com/maps/place/Fruti+Bites/data=!4m7!3m6!1s0x9105c96221d5bd69:0x13d4301c75dd04e4!8m2!3d-12.0266383!4d-76.9877792!16s%2Fg%2F11lhm_r_jpp!19sChIJab3VIWLJBZER5ATddRww1BM?authuser=0&hl=es&rcl=1
Fruti Bites Mi Loncherita	https://www.google.com/maps/place/Mi+Loncherita/data=!4m7!3m6!1s0x9105c8e63c81eeed:0x8195115d76cde322!8m2!3d-

	12.0677025!4d-77.0457455!16s%2Fg%2F11b6md2g2n!19sChIJze6BPObIBZERIuPNdI0RIYE?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/Gea+Cocina+Saludable/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9745ead7c41:0xb5700c0fbb5ff2a6!8m2!3d-12.0474694!4d-
Gea Cocina Saludable	77.08005!16s%2Fg%2F11dxcvr14g!19sChIJQXytXnTJBZERpvJfuw8McLU?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/Productos+Naturales+Selvida/data=!4m7!3m6!1s0x9105c8e84820bc5b:0x74fd16f8106429da!8m2!3d-12.0650859!4d-
Productos Naturales Selvida	77.042666!16s%2Fg%2F11b6vsxz60!19sChIJW7wgSOjIBZER2ilkEPgW_XQ?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/Pacha+Casa+Org%C3%A1nica/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9e6f879576b:0xbb783cd059d9961b!8m2!3d-12.0715147!4d-
Pacha Casa Orgánica	77.0466158!16s%2Fg%2F11rv10c47n!19sChIJa1d5-ObJBZERG5bZWdA8eLs?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/Servicios+Alimentarios+SAN+TA+FE/data=!4m7!3m6!1s0x9105c852337eba35:0x355acb6528fbc446!8m2!3d-9.2435385!4d-
Servicios Alimentarios SANTA FE	75.0195046!16s%2Fg%2F11b6hp20cx!19sChIJNbp-M1LIBZERRrT8KGXLWjU?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/Pura+Pepa/data=!4m7!3m6!1s0x9105cf866293b3df:0x7ab5f779ab2a6be1!8m2!3d-12.0266383!4d-
Pura Pepa	76.9877792!16s%2Fg%2F11fn4mzkmx!19sChIJ37OTYobPBZER4Wsqq3n3tXo?authuser=0&hl=es&rclk=1
<hr/>	
La Victoria	NUTRITION CLUB - APOLO comida saludable y nutritiva para toda la familia https://www.google.com/maps/place/NUTRITION+CLUB+21+-+APOLO+comida+saludable+y+nutritiva+para+toda+la+familia/data=!4m7!3m6!1s0x9105c76788921395:0xd2ef691807f8fb10!8m2!3d-12.0738194!4d-
	77.0087965!16s%2Fg%2F11h_2d6jzq!19sChIJIROSIGfHBZEREPv4Bxhp79I?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/LaPorcinaR%C3%BAstik/data=!4m7!3m6!1s0x9105c7020759ee4f:0x503c1d4abdb9ee4!8m2!3d-12.0828018!4d-77.0088157!16s%2Fg%2F11jrrcx_3b!19sChIJT-5ZBwLHBZER5J7bu0odPFA?authuser=0&hl=es&rclk=1
LaPorcinaRústik	https://www.google.com/maps/place/Ale-Comida+Saludable/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9f4566ff2af:0x784cee20aaaed49b!8m2!3d-12.0754181!4d-
Ale- Comida Saludable	77.0222152!16s%2Fg%2F11klg6161d!19sChIJr_JvVvTJBZERM9SuqiDuTHg?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/Gourmet+Nut%27s/data=!4m7!3m6!1s0x9105c94231a3b8db:0x2792b1fd3ae7a5e2!8m2!3d-12.0639289!4d-
Gourmet Nut's	77.0107449!16s%2Fg%2F11rx26kss4!19sChIJ27ijMULJBZER4qXnOv2xkic?authuser=0&hl=es&rclk=1 https://www.google.com/maps/place/Natural+Punch/data=!4m7!3m6!1s0x9105c89c750f09ef:0xe827e3e61a07843a!8m2!3d-12.069592!4d-
Natural Punch	77.0160899!16s%2Fg%2F11b6q04nb3!19sChIJ7wkPdZzIBZEROoQHGubjJ-g?authuser=0&hl=es&rclk=1

	https://www.google.com/maps/place/Heil+Fruit+Peru/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9494de780e7:0xd7902392ee5cac42!8m2!3d-12.0782122!4d-77.0134814!16s%2Fg%2F11rwxh3ftj!19sChIJ54DnTUnJBZERQqxc7pIjkNc?authuser=0&hl=es&rcl=1
Heil Fruit Peru	https://www.google.com/maps/place/Fruta+Loca+Restaurante/data=!4m7!3m6!1s0x9105c888bfc292b7:0xec5d075e705a8fe4!8m2!3d-12.0807487!4d-77.023297!16s%2Fg%2F1vvgx1tv2!19sChIJt5LCv4jIBZER5I9acF4HXew?authuser=0&hl=es&rcl=1
Fruta Loca Restaurante	https://www.google.com/maps/place/Eden+Nature/data=!4m7!3m6!1s0x9105c89fa5982d15:0xf982806a97790ccb!8m2!3d-12.064297!4d-77.012767!16s%2Fg%2F11b6p_g8_d!19sChIJFS2YpZ_IBZERYwx5l2qAgvk?authuser=0&hl=es&rcl=1
Eden Nature	https://www.google.com/maps/place/La+santa+fruta/data=!4m7!3m6!1s0x9105c89ebe49c043:0x4af54b3ba6d2014!8m2!3d-12.0668933!4d-77.0146837!16s%2Fg%2F11bwgwdn0!19sChIJQ8BJvp7IBZERCbturNURwQ?authuser=0&hl=es&rcl=1
La santa fruta	https://www.google.com/maps/place/Chikiburguer/data=!4m7!3m6!1s0x9105c90492e6e917:0xd673ab861ceb8d93!8m2!3d-12.0831718!4d-77.0223092!16s%2Fg%2F11tsr7g4qs!19sChIJF-nmkgTJBZERk43rHlarc9Y?authuser=0&hl=es&rcl=1
Chikiburguer Venta de Productos Naturales al por Mayor y Menor	https://www.google.com/maps/place/Venta+de+Productos+Natural+es+al+por+Mayor+y+Menor/data=!4m7!3m6!1s0x9105c89faead959:0xf8badf2d2f9c449!8m2!3d-12.0646464!4d-77.0127212!16s%2Fg%2F11ffvtdpgt!19sChIJWdmurp_IBZERScT50vKtiw8?authuser=0&hl=es&rcl=1
	https://www.google.com/maps/place/Pura+Pepa/data=!4m7!3m6!1s0x9105cf866293b3df:0x7ab5f779ab2a6be1!8m2!3d-12.0266383!4d-76.9877792!16s%2Fg%2F11fn4mzkmx!19sChIJ37OTYobPBZER4Wsqq3n3tXo?authuser=0&hl=es&rcl=1
Pura Pepa	https://www.google.com/maps/place/Novoandina/data=!4m7!3m6!1s0x9105c6286f1fc9f5:0x55194ac7de3e7157!8m2!3d-12.0742468!4d-77.0084824!16s%2Fg%2F11clwdl3s3!19sChIJ9ckfbyjGBZERV3E-3sdKGVU?authuser=0&hl=es&rcl=1
Novoandina	https://www.google.com/maps/place/Gea+Cocina+Saludable/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9745ead7c41:0xb5700c0fbb5ff2a6!8m2!3d-12.0474694!4d-77.08005!16s%2Fg%2F11dxcvr14g!19sChIJQXytXnTJBZERpvJfuw8McLU?authuser=0&hl=es&rcl=1
Gea Cocina Saludable	https://www.google.com/maps/place/Qenqo:+Desayunos+Peruanos/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9eff474f46b:0xee8d3366cf7b8290!8m2!3d-12.0266383!4d-76.9877792!16s%2Fg%2F11qqr7_nkg!19sChIJa_R09O_JBZERkIJ7z2Yzje4?authuser=0&hl=es&rcl=1
Qenqo: Desayunos Peruanos	https://www.google.com/maps/place/Fitomundo/data=!4m7!3m6!1s0x9105c943e1594bf3:0x31862753ffd28cc3!8m2!3d-12.0645824!4d-77.0130169!16s%2Fg%2F11twj49wbp!19sChIJ80tZ4UPJBZERw4zS_1MnhjE?authuser=0&hl=es&rcl=1
Fitomundo	

Natural- Leben	https://www.google.com/maps/place/Natural-Leben/data=!4m7!3m6!1s0x9105c93d9bd2da05:0x1edd799b1a54db57!8m2!3d-12.0266383!4d-76.9877792!16s%2Fg%2F11m3!1j17m7!19sChIJBdrSmz3JBZERV9tUGpt53R4?authuser=0&hl=es&rcll=1
Corporación Saludable F&H	https://www.google.com/maps/place/Corporación%20Saludable+F%26H/data=!4m7!3m6!1s0x9105c59c2d197af9:0xb09603c2a2775b14!8m2!3d-9.2435385!4d-75.0195046!16s%2Fg%2F11f65zhcy8!19sChIJ-XoZLZzFBZERFFt3osIDlrA?authuser=0&hl=es&rcll=1
Alimentos Saludables	https://www.google.com/maps/place/Alimentos+Saludables/data=!4m7!3m6!1s0x9105c94579657a17:0xa20a83c97179a39d!8m2!3d-12.053284!4d-77.0794237!16s%2Fg%2F11nyr68m3v!19sChIJF3pleUXJBZERNaN5ccmDCqI?authuser=0&hl=es&rcll=1
Pancella - Snacks Saludables	https://www.google.com/maps/place/Pancella+-+Snacks+Saludables/data=!4m7!3m6!1s0x51f76fcf769076b:0x7557d3fd5d4e6215!8m2!3d-12.1111272!4d-76.8738351!16s%2Fg%2F11v13ymkps!19sChIJawdp9_x2HwURFWJOXf3TV3U?authuser=0&hl=es&rcll=1
Pueblo Libre	https://www.google.com/maps/place/Manqa+Comida+Saludable+por+Delivery/data=!4m7!3m6!1s0x9105c954b2f343f9:0x834e8a91a0e81f05!8m2!3d-12.0769626!4d-77.0655683!16s%2Fg%2F11fn0fn1_h!19sChIJ-UPzslTJBZERBR_ooJGKToM?authuser=0&hl=es&rcll=1
La Chacra Orgánica - Mercado Saludable Salutare - Tienda virtual de productos saludables	https://www.google.com/maps/place/La+Chacra+Orgánica+-+Mercado+Saludable/data=!4m7!3m6!1s0x9105c94b5224aa3b:0x49b2d6d881b332cb!8m2!3d-12.0754782!4d-77.0638347!16s%2Fg%2F11sh29xjpk!19sChIJO6okUkvJBZERyzKzgdjWskk?authuser=0&hl=es&rcll=1
AURA- Tienda Saludable	https://www.google.com/maps/place/Salutare+-+Tienda+virtual+de+productos+saludables/data=!4m7!3m6!1s0x9105c96ab7399c1b:0xec84ff1fc4e00515!8m2!3d-12.0699807!4d-77.052354!16s%2Fg%2F11lg4dq1d_!19sChIJG5w5t2rJBZERFQXgxB_hOw?authuser=0&hl=es&rcll=1
Moringasu	https://www.google.com/maps/place/AURA-Tienda+Saludable/data=!4m7!3m6!1s0x9105c991dd56c861:0xff5ffd6e9c4a5f78!8m2!3d-12.075765!4d-77.0722984!16s%2Fg%2F11kbsbf79r!19sChIJYchW3ZHJBZEReF9KnG79X_8?authuser=0&hl=es&rcll=1
GreenXpress	https://www.google.com/maps/place/Moringasu/data=!4m7!3m6!1s0x9105c903d0690bd1:0x350b21a6fe2e4c1!8m2!3d-12.0758151!4d-77.0551399!16s%2Fg%2F11svyp9qys!19sChIJOQtp0APJBZERweTibxqyUAM?authuser=0&hl=es&rcll=1
Natudeli	https://www.google.com/maps/place/GreenXpress/data=!4m7!3m6!1s0x9105c91a0b745433:0x7a1818f0d99e6b88!8m2!3d-12.0717434!4d-77.0678001!16s%2Fg%2F11c2k7jfy1!19sChIJM1R0CxrJBZERIgue2fAYGHo?authuser=0&hl=es&rcll=1
	https://www.google.com/maps/place/Natudeli/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9c50b3f836f:0x952da8c20cde2573!8m2!3d-12.0784427!4d-77.0663273!16s%2Fg%2F11r1rgb6cr_!19sChIJB4M_C8XJBZERCyXeDMKoLZU?authuser=0&hl=es&rcll=1

		https://www.google.com/maps/place/Sana+Tentaci%C3%B3n/data=!4m7!3m6!1s0x9105c8e18b1048d9:0x2482537c46c1f3d5!8m2!3d-12.0696327!4d-77.0548358!16s%2Fg%2F11gdqk_kw_!19sChIJ2UgQi-HIBZER1fPBRnxTgiQ?authuser=0&hl=es&rclk=1
Sana Tentación		https://www.google.com/maps/place/Full+Natural/data=!4m7!3m6!1s0x9105c91a574eb689:0xe9725190d832f8ce!8m2!3d-12.0729313!4d-77.0653591!16s%2Fg%2F11gwp93pz3!19sChIJibZOVxrJBZERzvgY2JBRcuk?authuser=0&hl=es&rclk=1
Full Natural		https://www.google.com/maps/place/Organa+Pueblo+Libre/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9a2069b8141:0x95dfc057f8cbff30!8m2!3d-12.0769211!4d-77.0641829!16s%2Fg%2F11j86tnl8z!19sChIJQYGbBqLJBZERP_L-FfA35U?authuser=0&hl=es&rclk=1
Organa Pueblo Libre		https://www.google.com/maps/place/Conciencia+Saludable+Peru/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9938ddcae29:0x646a00ee316f2bf9!8m2!3d-12.0724076!4d-77.0649055!16s%2Fg%2F11rjtsqgr_!19sChIJKa7cjZPJBZER-StvMe4AamQ?authuser=0&hl=es&rclk=1
Conciencia Saludable Peru		https://www.google.com/maps/place/Santa+Natura+Javier+Saucedo/data=!4m7!3m6!1s0x9105c999373727fd:0x150ee44332295389!8m2!3d-12.0818708!4d-77.0699446!16s%2Fg%2F11sct8drbr!19sChIJ_Sc3N5nJBZERIvMpMkPkDhU?authuser=0&hl=es&rclk=1
Santa Natura Javier Saucedo		https://www.google.com/maps/place/HERBIVOROS/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9ebd8ea6dc7:0x33c502e89a59f758!8m2!3d-12.0682845!4d-77.0718194!16s%2Fg%2F11sbf6c0r9!19sChIJx23q2OvJBZERWpdZmugCxTM?authuser=0&hl=es&rclk=1
HERBIVOROS HAMBURGUESAS VEGANAS		https://www.google.com/maps/place/alimentosandinos/data=!4m7!3m6!1s0x9105c912d0f1d28b:0x76d938ef1afc2186!8m2!3d-12.0742616!4d-77.078874!16s%2Fg%2F11sx6wh0vc!19sChIJ9Lx0BLJBZERhiH8Gu842XY?authuser=0&hl=es&rclk=1
alimentosandinos		https://www.google.com/maps/place/Kalikai+-Mercado+Saludable/data=!4m7!3m6!1s0x9105c96049c6220b:0x531a307e1ff2f90c!8m2!3d-12.075487!4d-77.0638266!16s%2Fg%2F11lsnqk6vh!19sChIJCyLGSWDJBZERDPnyH34wGIM?authuser=0&hl=es&rclk=1
Kalikai - Mercado Saludable		https://www.google.com/maps/place/Mi+Tiendecita+Saludable/data=!4m7!3m6!1s0x9105c79c6ad041ab:0xb269ae9f05460bd2!8m2!3d-12.0854773!4d-76.9966516!16s%2Fg%2F11kw_j3pvk!19sChIJq0HQapzHBZER0gtGBZ-uabI?authuser=0&hl=es&rclk=1
San Luis Mi Tiendecita Saludable		https://www.google.com/maps/place/Savia+Tienda+Org%C3%A1nica/data=!4m7!3m6!1s0x9105c7e0596f3203:0xb8735448a7e579e2!8m2!3d-12.0897159!4d-76.9958769!16s%2Fg%2F11n5r3rqtn!19sChIJAzJvWeDHBZER4nNlp0hUc7g?authuser=0&hl=es&rclk=1
Savia Tienda Orgánica		https://www.google.com/maps/place/Verde+Natural+Market+-Tienda+Natural+y+Org%C3%A1nica/data=!4m7!3m6!1s0x9105c7b918ffea7:0xd661749414936f27!8m2!3d-12.0892951!4d-76.9964827!16s%2Fg%2F11r_c2nqb!19sChIJp-r_GLnHBZERJ2-TFJR0YdY?authuser=0&hl=es&rclk=1
Verde Natural Market - Tienda		

	Natural y Orgánica	https://www.google.com/maps/place/Natural-Leben/data=!4m7!3m6!1s0x9105c93d9bd2da05:0x1edd799b1a54db57!8m2!3d-12.0266383!4d-76.9877792!16s%2Fg%2F11m3!1j17m7!19sChIJBdrSmz3JBZERV9tUGpt53R4?authuser=0&hl=es&rcl=1
	Natural-Leben	https://www.google.com/maps/place/Alimentos+Saludables/data=!4m7!3m6!1s0x9105c94579657a17:0xa20a83c97179a39d!8m2!3d-12.053284!4d-77.0794237!16s%2Fg%2F11nyr68m3v!19sChIJF3pleUXJBZERnaN5ccmDCqI?authuser=0&hl=es&rcl=1
	Alimentos Saludables	https://www.google.com/maps/place/Laqhi+Perú/data=!4m7!3m6!1s0x9105c70cd446b699:0x54578c0534aa82f7!8m2!3d-12.0756952!4d-77.0004504!16s%2Fg%2F11hwsg6tnj!19sChIJmbZG1AzHBZER94KqNAWMV1Q?authuser=0&hl=es&rcl=1
	Laqhi Perú	https://www.google.com/maps/place/Wimpon+S.A.C/data=!4m7!3m6!1s0x9105c73ece37d21b:0xfa35bc53db88af7a!8m2!3d-12.0701521!4d-76.9977793!16s%2Fg%2F11mw0n0nml!19sChIJG9I3zj7HBZEREq-I21O8Nfo?authuser=0&hl=es&rcl=1
	Wimpon S.A.C	https://www.google.com/maps/place/Kunturi+Enviado+de+los+Dioses! data=!4m7!3m6!1s0x2a4e3fb84c2aef77:0xfcfa4b94e78e79ba!8m2!3d-9.2435385!4d-75.0195046!16s%2Fg%2F11s4wmb941!19sChIJd-8qTLg_TioRunmO55RL-vw?authuser=0&hl=es&rcl=1
	Kunturi Enviado de los Dioses!	https://www.google.com/maps/place/Yunkakusi+Gluten+Free/data=!4m7!3m6!1s0x9105c63106ca4f0b:0xbc3e2d8e49b80e0e!8m2!3d-12.0818082!4d-76.9936248!16s%2Fg%2F11gbxb6rsr!19sChIJC0_KBjHGBZERDg64SY4tPrw?authuser=0&hl=es&rcl=1
	Yunkakusi Gluten Free	https://www.google.com/maps/place/Healthy+Superfoods+Peru/data=!4m7!3m6!1s0x9105c76c63204377:0xd906fcb3de42df1f!8m2!3d-12.0723071!4d-76.9937054!16s%2Fg%2F11jrs1w1x!19sChIJd0MgY2zHBZERH99C3rP8Btk?authuser=0&hl=es&rcl=1
	Healthy Superfoods Peru	https://www.google.com/maps/place/La+Trez/data=!4m7!3m6!1s0x9105c629099294c3:0x91b1817e55cd8b53!8m2!3d-12.0770613!4d-77.0069869!16s%2Fg%2F11b6gdyxs5!19sChIJw5SSCSnGBZERU4vNVX6BsZE?authuser=0&hl=es&rcl=1
	La Trez	https://www.google.com/maps/place/Corporación+Saludable+F&H/data=!4m7!3m6!1s0x9105c59c2d197af9:0xb09603c2a2775b14!8m2!3d-9.2435385!4d-75.0195046!16s%2Fg%2F11f65zhcy8!19sChIJ-XoZLZzFBZERFFt3osIDlrA?authuser=0&hl=es&rcl=1
	Corporación Saludable F&H	https://www.google.com/maps/place/Campos+de+Vida/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9a407eee649:0x3d4a72655896e6b5!8m2!3d-12.0936747!4d-77.0737076!16s%2Fg%2F11b6s78j46!19sChIJSebuB6TJBZERteaWWGVySj0?authuser=0&hl=es&rcl=1
Magdalena del Mar	Campos de Vida Tiendita Andina - MAGDALENA NA	https://www.google.com/maps/place/Tiendita+Andina+-+MAGDALENA/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9ceca69ae8f:0xbe2b66a34dba61cd!8m2!3d-12.090507!4d-

	77.0670107!16s%2Fg%2F11f5z7bck3!19sChIJj65pys7JBZERzWG6TaNmK74?authuser=0&hl=es&rclk=1
Casa Naturista Luz y Salud	https://www.google.com/maps/place/Casa+Naturista+Luz+y+Salud/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9a67fb5daed:0x87491dfd98a6266d!8m2!3d-12.0928275!4d-77.070738!16s%2Fg%2F11b6t1mn63!19sChIJ7dq1f6bJBZERbSammP0dSYc?authuser=0&hl=es&rclk=1
Doña salud OATSFIT POSTRES SIN AZUCAR BIOMARKE T	https://www.google.com/maps/place/Do%C3%B1a+salud/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9d86ecbf657:0xcea6db4f6afdec6d!8m2!3d-12.0898811!4d-77.0740072!16s%2Fg%2F11rtv5h4lg!19sChIJV_bLbtjJBZERbez9ak_bps4?authuser=0&hl=es&rclk=1
Organa Magdalena	https://www.google.com/maps/place/OATSFIT+POSTRES+SIN+AZUCAR+BIOMARKET/data=!4m7!3m6!1s0x9105c748070d8dad:0x6e4f2c1f4c068797!8m2!3d-12.0933838!4d-77.0573683!16s%2Fg%2F11k0sld10z!19sChIJrY0NB0jHBZER14cGTB8sT24?authuser=0&hl=es&rclk=1
La Tiendecita Organica	https://www.google.com/maps/place/Organa+Magdalena/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9865ee7d269:0x1362ca0d9c605d62!8m2!3d-12.0922386!4d-77.0714732!16s%2Fg%2F11gjz_btgd!19sChIJadLnXobJBZERY11gnA3KYhM?authuser=0&hl=es&rclk=1
Buena Vibra Biomarket	https://www.google.com/maps/place/La+Tiendecita+Organica/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9a66826c449:0x14b3f62753387a26!8m2!3d-12.0915743!4d-77.0700195!16s%2Fg%2F11gdx6m2z_!19sChIJScQmaKbJBZERJno4Uyf2sxQ?authuser=0&hl=es&rclk=1
Ally Embutidos Veganos Salutare - Tienda virtual de productos saludables	https://www.google.com/maps/place/Buena+Vibra+Biomarket/data=!4m7!3m6!1s0x9105c93f5db5ae27:0x1c18174e7f55e8e1!8m2!3d-12.0921236!4d-77.0704758!16s%2Fg%2F11nyvmw7lk!19sChIJJ661XT_JBZER4ehVf04XGBw?authuser=0&hl=es&rclk=1
Bodega Saludable	https://www.google.com/maps/place/Ally+Embutidos+Veganos/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9aa2b4ae0af:0xcfe66e8ddd4fe866!8m2!3d-12.0898343!4d-77.0618512!16s%2Fg%2F11bzds0ts!19sChIJr-BKK6rJBZERZuhP3Y1u5s8?authuser=0&hl=es&rclk=1
Alimentos Saludables para oficinas S.A	https://www.google.com/maps/place/Salutare+-+Tienda+virtual+de+productos+saludables/data=!4m7!3m6!1s0x9105c96ab7399c1b:0xec84ff1fc4e00515!8m2!3d-12.0699807!4d-77.052354!16s%2Fg%2F11lg4dq1d_!19sChIJG5w5t2rJBZERFQXgxB_hOw?authuser=0&hl=es&rclk=1
Punto EcoSaludable	https://www.google.com/maps/place/Bodega+Saludable/data=!4m7!3m6!1s0x9105c88b67a8ee57:0xbdb91bcdfd0d98e7!8m2!3d-12.0805311!4d-77.0319931!16s%2Fg%2F11gr4hd9qg!19sChIJV-6oZ4vIBZER55gN_c0bub0?authuser=0&hl=es&rclk=1
	https://www.google.com/maps/place/Alimentos+Saludables+para+oficinas+S.A/data=!4m7!3m6!1s0x9105c9465309b367:0xc4af6ea2510ad979!8m2!3d-12.1109135!4d-77.0479269!16s%2Fg%2F11llj6h6ns!19sChIJZ7MJU0bJBZERedkKUaJur8Q?authuser=0&hl=es&rclk=1
	https://www.google.com/maps/place/Punto+EcoSaludable/data=!4m7!3m6!1s0x9105c90b4af43b3d:0x718de6cdc8fe4abc!8m2!3d-12.08292!4d-77.0479269!16s%2Fg%2F11llj6h6ns!19sChIJZ7MJU0bJBZERedkKUaJur8Q?authuser=0&hl=es&rclk=1

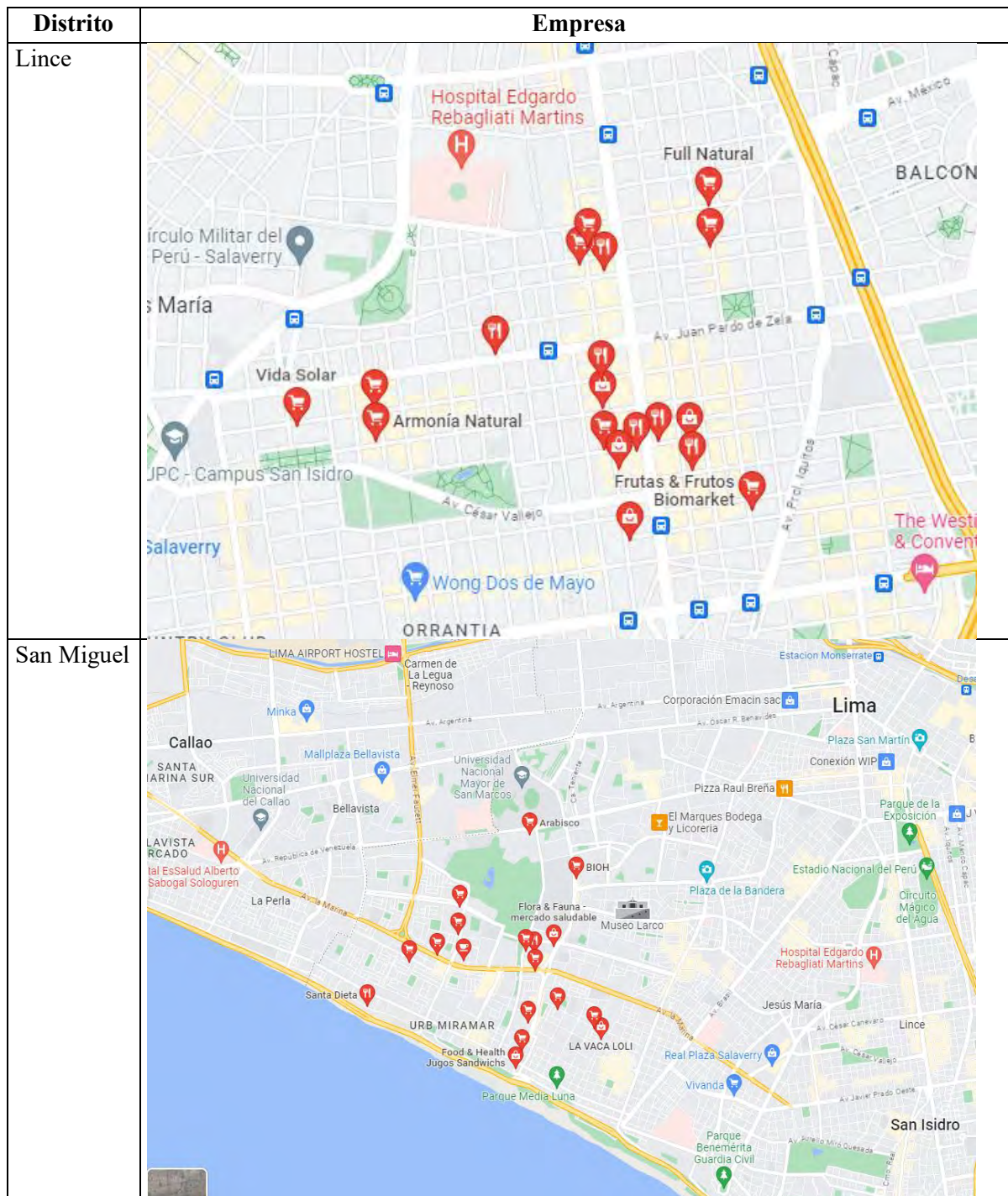
77.0799815!16s%2Fg%2F11b7rxjvjc!19sChIJPTv0SgvJBZERvEr-
yM3mjXE?authuser=0&hl=es&rclk=1
Mi [https://www.google.com/maps/place/Mi+Tiendecita+Saludable/data=!4m7!3m6!1s0x9105c79c6ad041ab:0xb269ae9f05460bd2!8m2!3d-12.0854773!4d-](https://www.google.com/maps/place/Mi+Tiendecita+Saludable/data=!4m7!3m6!1s0x9105c79c6ad041ab:0xb269ae9f05460bd2!8m2!3d-12.0854773!4d-76.9966516!16s%2Fg%2F11kw_j3pvk!19sChIJq0HQapzHBZER0gtGBZ-uabI?authuser=0&hl=es&rclk=1)
Tiendecita 76.9966516!16s%2Fg%2F11kw_j3pvk!19sChIJq0HQapzHBZER0
Saludable gtGBZ-uabI?authuser=0&hl=es&rclk=1



Apéndice I: Proveedores: De Productos Naturales, Tiendas, Restaurantes, por Distrito

Figura I1

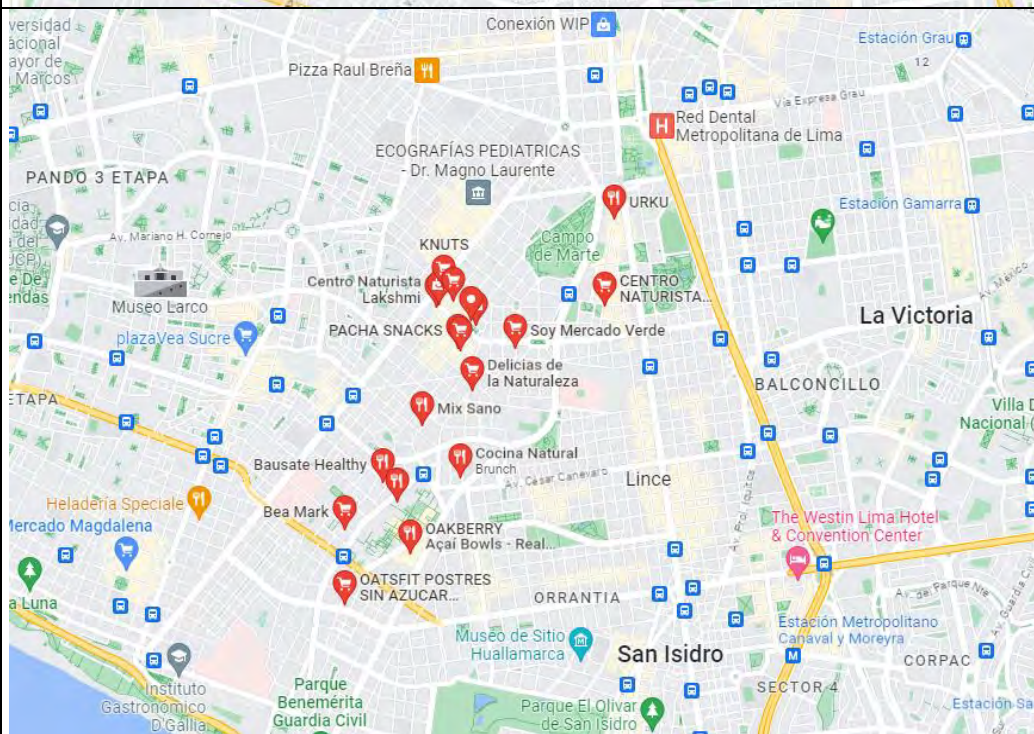
Distritos y posiciones en Google Maps



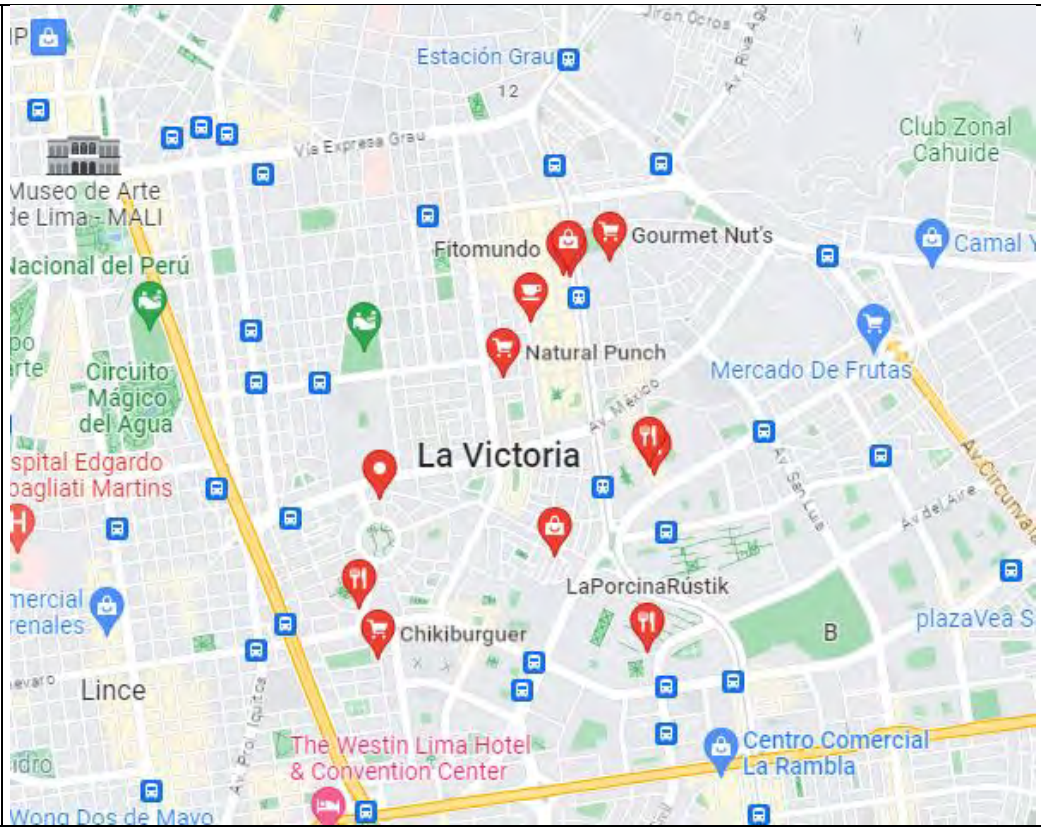
Breña



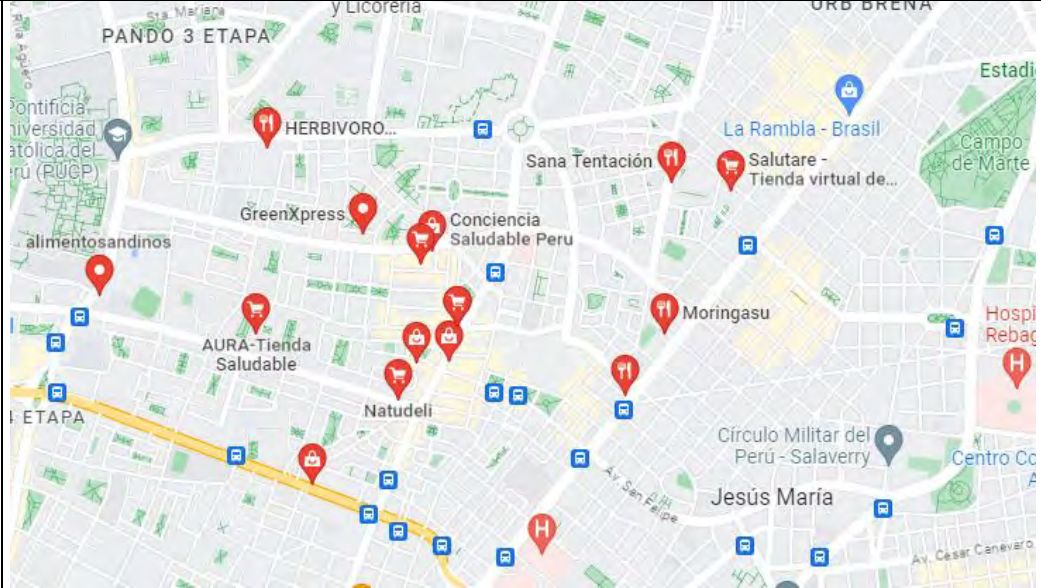
Jesus María



La Victoria



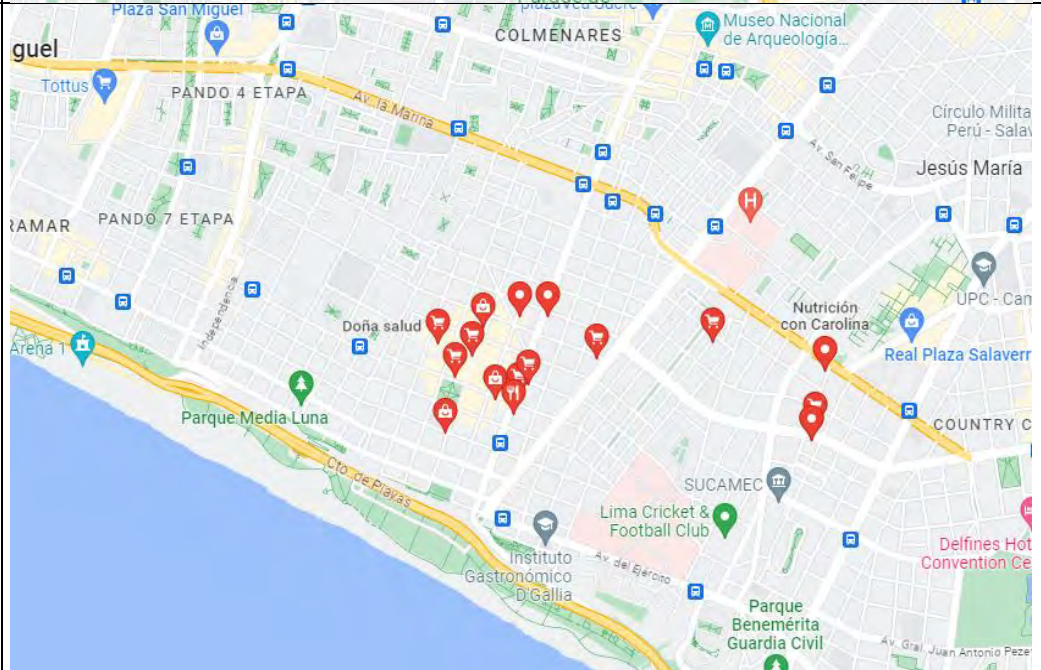
Pueblo Libre



San Luis



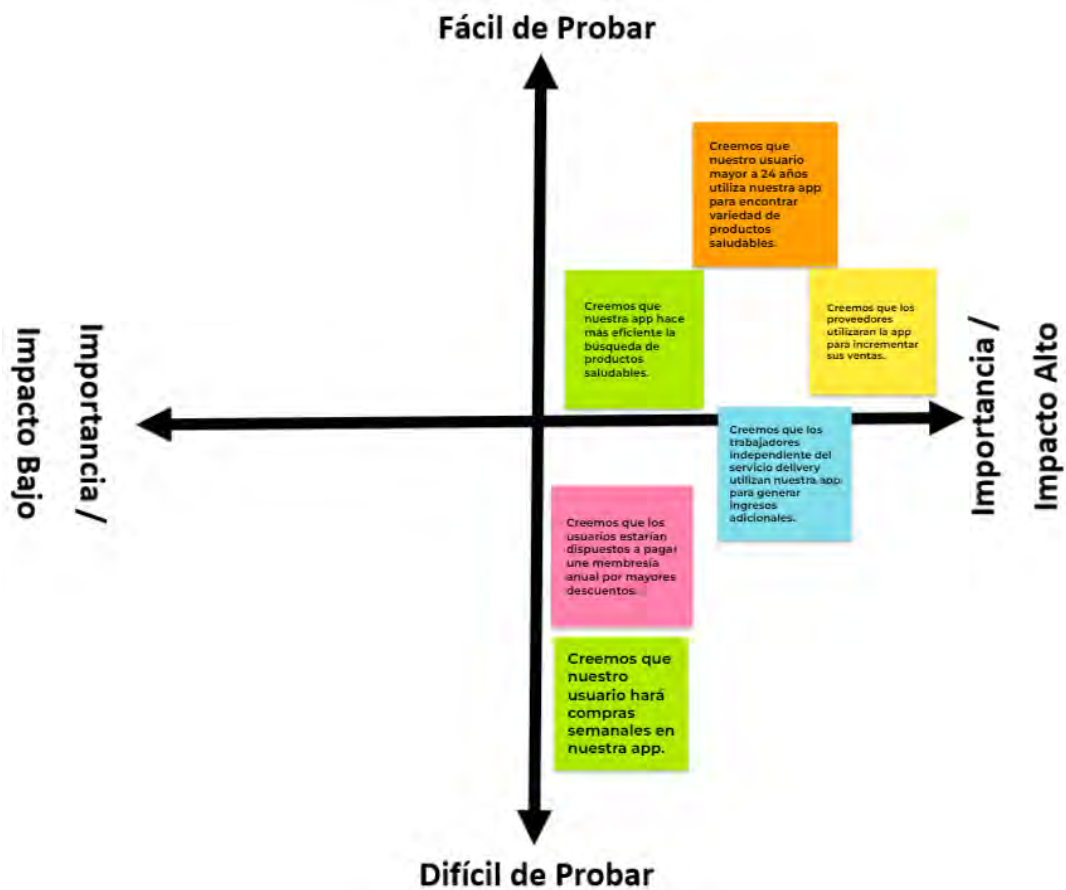
Magdalena del Mar



Apéndice J: Matriz de Priorización de Hipótesis

Figura J1

Matriz de priorización de hipótesis



Nota: Adaptado de *Introducción al diseño UX*, Ethan Parry, 2016 (https://www.domestika.org/es/courses/1235-introduccion-al-diseno-ux/final_project_lessons), DOMÉSTIKA. Información de dominio público.

Apéndice K. Simulación de Montecarlo VTVC/CAC

Figura K1

Cálculo de Simulación de Montecarlo VTVC/CAC

	Muy Optimista	Optimista	Esperado	Pesimista	Muy Pesimista
0	13.6	20.7	22.1	17.6	18.6
1	2.5	19.5	21.1	13.8	10.5
2	8.1	10.1	17.8	8.1	2.6
3	9.6	14.4	13.9	16.1	15.9
4	11.5	20.7	20.2	8.2	22.9
5	10.0	15.6	15.4	19.1	9.4
6	10.6	17.2	10.0	13.2	3.4
7	25.3	17.6	24.8	18.3	16.5
8	23.4	21.3	17.8	15.4	16.1
9	6.0	14.7	22.0	8.6	12.0
10	17.7	17.9	12.9	22.0	17.6
11	12.9	14.6	11.0	24.6	7.5
12	16.3	9.5	19.5	17.8	6.5
13	7.3	11.7	19.4	9.9	17.9
14	19.4	20.6	20.3	23.5	13.9
9985	14.4	14.2	5.7	18.0	17.0
9986	14.0	11.1	17.6	14.2	12.9
9987	10.6	15.6	13.9	12.7	16.8
9988	13.4	11.7	13.7	10.2	22.0
9989	11.1	20.3	11.5	19.9	8.6
9990	15.6	18.3	22.7	26.1	14.9
9991	11.0	13.4	4.6	14.6	16.7
9992	18.8	16.1	16.9	13.7	11.5
9993	24.8	13.9	19.6	16.2	24.5
9994	8.5	12.3	19.6	17.9	15.1
9995	16.3	12.0	14.5	25.9	19.5
9996	19.9	18.8	26.7	22.0	19.5
9997	19.1	11.8	16.5	15.3	14.1
9998	17.2	15.6	23.7	11.8	19.7
9999	11.2	13.3	22.1	8.3	14.7

Figura K2

Cálculo de Simulación de Montecarlo VTVC/CAC

	VTVC/CAC	CAC	VTVC	Pruebas	Eficiencia Marketing
Promedio esperado	7.35	85.00	625.00	1	8.80
Desviación estandar	1.65	75.76	125.00	2	7.55
				3	8.86
Primera simulación	8.80	78.11	687.09	4	8.89
				5	6.01
Promedio	7.28			6	8.02
Desviación estandar	1.65			7	7.91
Minimo	1.58			8	9.29
Maximo	31.61			9	7.83
				10	7.08
				11	6.01
				12	6.06
				13	9.49
				14	5.64
				15	4.85
				16	6.69
				17	7.43
				18	7.20
				19	7.11
				20	4.57
				21	7.28
				22	6.51
				23	6.17
				24	5.73
				25	6.06
				26	6.12
				27	5.87
				28	8.08
				29	8.99
				30	7.12

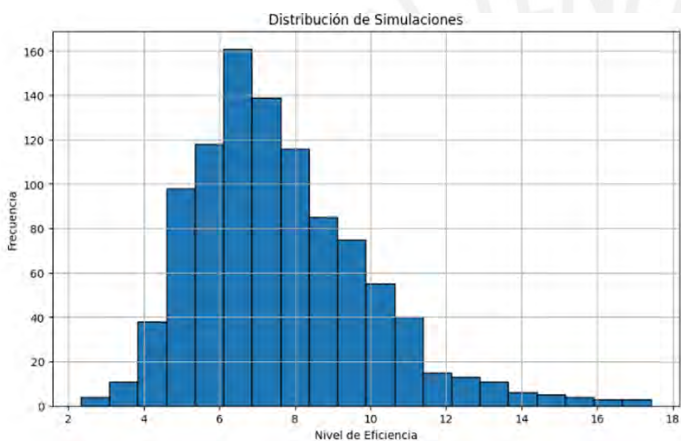


Figura K3

Cálculo de Simulación de Montecarlo Eficiencia Plan Operativo – Lead Time

