

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**MODELO DE NEGOCIO PARA COMERCIALIZACIÓN DE INFUSIÓN  
DE ARÁNDANO EN LA CIUDAD DE CHICLAYO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**ROLANDO ALARCON CHUQUE**

**ASESOR**

**Mgtr. LINDA MARITA CRUZ PUPUCHE**

**Chiclayo, 2019**

### **Dedicatoria**

Dedicado a Dios y mi familia  
que son el impulso y motivación  
para mi desarrollo profesional.

## **Resumen**

En la última década la innovación ha conllevado a una evolución y desarrollo de nuestra sociedad de forma radical, se observan cambios constantes en la tecnología, que van de la mano con el crecimiento demográfico, interactuando con el entorno mediante productos y servicios que logran que la tarea de cada persona sea fácil y cómoda. A pesar que el desarrollo innovador atraído múltiples beneficios, para el ser humano, también ha generado un consumismo descontrolado debido al crecimiento de centros recreativos, que ha fomentado en las personas hábitos alimenticios poco saludables, trayendo como consecuencia el incremento de enfermedades asociadas a una mala dieta alimentaria, lo que ha generado el origen de nuevos segmentos de mercados, con una conciencia y estilo de vida saludable, asociada al consumo de productos y bebidas naturales, lo que lleva a la oportunidad de ofrecer productos nuevos como la infusión de arándano que se ajusta a las características deseadas del mercado objetivo.

Tendiendo en la presente tesis el objetivo de una propuesta de modelo de negocio para la comercialización de la infusión de arándano, basado en el modelo Canvas, describiendo de forma detalla las 9 categorías del modelo, agrupándoles 4 objetivos específicos

En el método y técnica de recolección de datos se utilizó entrevistas a profundidad semiestructuradas, aplicando el método de bola de nieve, siendo el entrevistado un colaborador para encontrar nuestro grupo de consumidores potenciales de infusiones naturales, que residentes en la ciudad de Chiclayo.

Su enfoque de la investigación es cualitativo de nivel exploratorio, para analizar a profundidad las necesidades del público objetivo y tener una visión general de la realidad, que ayudo a definir la propuesta de valor y se obtuvo el lienzo de modelo de negocio.

**Palabras clave:** Cultura saludable, propuesta de valor, infusión de arándano

**Clasificaciones JEL:** M13, M19

## **Abstract**

In the last decade innovation has led to a radical evolution and development of our society, constant changes in technology are observed, which go hand in hand with population growth, interacting with the environment through products and services that make the Each person's task is easy and comfortable. Although the innovative development attracted multiple benefits, for the human being, it has also generated an uncontrolled consumerism due to the growth of recreational centers, which has encouraged in people unhealthy eating habits, resulting in the increase of diseases associated with a bad food diet, which has generated the origin of new market segments, with a healthy awareness and lifestyle, associated with the consumption of natural products and beverages, which leads to the opportunity to offer new products such as blueberry infusion adjusts to the desired characteristics of the target market.

Having in this thesis the objective of a business model proposal for the marketing of blueberry infusion, based on the Canvas model, describing in detail the 9 categories of the model, grouping them 4 specific objectives

In the method and technique of data collection, semi-structured in-depth interviews were used, applying the snowball method, the interviewee being a collaborator to find our group of potential consumers of natural infusions, who live in the city of Chiclayo.

His research approach is qualitative at the exploratory level, to analyze in depth the needs of the target audience and have an overview of reality, which helped define the value proposition and the business model canvas was obtained.

**Keywords:** Healthy culture, value proposal, blueberry infusion

**JEL Classifications:** M13, M19

## Índice

**Dedicatoria**

**Resumen**

**Abstract**

<b>I.</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>07</b>
<b>II.</b>	<b>Marco teórico.....</b>	<b>10</b>
	2.1. Antecedentes del problema.....	10
	2.2. Bases teórico científicas.....	13
<b>III.</b>	<b>Metodología.....</b>	<b>34</b>
	3.1. Tipo y nivel de investigación.....	34
	3.2. Diseño de investigación.....	34
	3.3. Población, muestra y muestreo.....	34
	3.4. Criterios de selección.....	35
	3.5. Operacionalización de variables.....	36
	3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	37
	3.7. Procedimientos.....	37
	3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	37
	3.9. Matriz de consistencia.....	38
	3.10. Consideraciones éticas.....	39
<b>IV.</b>	<b>Resultados y discusión.....</b>	<b>40</b>
<b>V.</b>	<b>Propuesta.....</b>	<b>49</b>
<b>VI.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>53</b>
<b>VII.</b>	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>55</b>
<b>VIII.</b>	<b>Lista de Referencias.....</b>	<b>56</b>
<b>IX.</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>59</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla N° 1</b>	<b>Cuadro de Factores.....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla N° 2</b>	<b>Matriz de consistencia.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla N°3</b>	<b>Descripción de costos.....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla N°4</b>	<b>Modelo de negocio canvas.....</b>	<b>52</b>

## **I. Introducción**

Actualmente la evolución del mercado y la sensibilización con el medio ambiente ha traído en el consumidor cambios en su cultura y tradiciones, creando variaciones en los hábitos de comercialización y consumo por productos saludables que ayuden a prevenir o controlar enfermedades. De tal forma el consumidor actual no solo busca la satisfacción de una necesidad mediante un producto o servicio, sino algo más que le brinde una mejor calidad de vida, así como lo manifiesta Ricardo Oie, gerente de Expert Solutions de Kantar Worldpanel, 2019 (KWP), donde precisa que los consumidores saludables son aquellos que están cada vez más conscientes de lo que ellos mismos y sus familias comen, encontrando un balance en la alimentación y el cuidado con lo que adquieren.

Es así que la aparición de este nuevo consumidor preocupado no sólo por la satisfacción de sus necesidades actuales, sino también por la protección de su entorno saludable, obliga a las empresas a adoptar formas de negocios que ayuden a desarrollar una mayor competitividad. Es por eso que la tendencia de los productos naturales en la última década ha tenido gran crecimiento y se ha desarrollado en las empresas nacionales e internacionales una gran oferta. Como lo menciona Navarro, 2019 Gerente de Cuentas de la División Retail de Areallano, que la tendencia hacia lo saludable, la encontramos a través de la observación tanto en supermercados como en tiendas por conveniencia, aparecen cada vez mayor variedad de marcas y tipos de productos saludables en los anaqueles; los cuales responden a la preocupación de los consumidores hacia un consumo de origen natural.

Por otro lado, el Perú no es ajeno al crecimiento en el consumo de productos naturales como lo indicó David Novoa CEO fundador de Teoma 2018, que esta tendencia en los dos últimos años se ha cuadruplicado alrededor del 300% de crecimiento, impulsado por un mayor cuidado de la salud y apariencia personal de los peruanos, promoviendo de tal forma el desarrollo de redes de mercado en un 3% de la PEA nacional como ingreso extra.

De esta forma hablara de uno de los principales productos que está siendo reconocido en el mundo y se cultiva en nuestro país y es la planta de arándano, catalogado según la estandarización de la Food and Drug Administration (FDA), de los Estados Unidos en el 2018, como una planta con potentes bondades para la salud humana, cuyo principal beneficio

es la reducción de contenido de glucosa en la sangre. Así mismo la Universidad de Clemson y del Departamento de Agricultura de Estados Unidos en este mismo año a ubicado al arándano en la posición número uno por su capacidad antioxidante, que ayudan a reducir el envejecimiento y favorece a distintos órganos del cuerpo humano.

El crecimiento notable del consumo masivo del arándano de países como EE.UU, Europa, Asia y otros ha llevado al Perú a poner interés sobre este producto iniciando proyectos conjuntamente con organismo como sierra exportadora que incentivan y apoyan el cultivo de esta planta, como declara el presidente de sierra exportadora José Gerardo Néstor Ezeta Carpio (2018), afirma que el Perú posee las condiciones favorables en sus distintas regiones para la producción de berris (dentro de las cuales tenemos arándano, frambuesas y aguaymanto) haciendo presente a la región de Lambayeque como un potencial para el cultivo de arándano que es el producto que posee mayor demanda en los mercados internacionales, el cual es respaldado por Adriano Marcuzzo gerente general del Vivero Bestberriesperú (2018), menciona que hasta la actualidad la superficie instalada de arándano en la campaña agrícola 2017-2018 fue de 7,884 hectáreas, siendo la mayor superficie alcanzada en La Libertad y Lambayeque, donde se ubica al Distrito de Chongoyape y Cañarís como principales plantaciones que sustentaron el apoyo al desarrollo exportador.

Sin embargo, mediante un diagnostico preliminar, realizado a grupos de personas chiclayanas, se detectó un conocimiento ambiguo sobre la planta de arándano, debido a que no se encuentra asociadas a su consumo y la vaga información que poseen sobre ella, a pesar que el Ministerio de Agricultura y Riego del Perú (MINAGRI), pone a disposición del público información consolidada sobre la producción y consumo de arándano, así como investigaciones de las propiedades beneficiosas para la salud humana, como también se logró encontrar a personas dispuestas a cambiar sus hábitos alimenticios, por un consumo saludable, para evitar los trastornos que está provocando la sociedad moderna, relacionada al crecimiento acelerado de múltiples enfermedades como diabetes, obesidad, infartos, cáncer, entre otras.

Lo que admite una oportunidad posible para incorporar una idea nueva que genere valor y ayude a satisfacer las necesidades presentes y futuras de nuestro consumidor chiclayano, tomando como patrón cultural el concepto de vida saludable, que afirme la asociación de la infusión de arándano a la dieta de su consumo. Frente a este contexto se

plantea la siguiente interrogante, ¿Qué modelo de negocio permitirá la comercialización de la infusión de arándano en la ciudad de Chiclayo?, Así mismo se planteó como objetivo general, diseñar una propuesta de modelo de negocio para la comercialización de la infusión de arándano, basado en el modelo Canvas. Y como objetivos específicos, entender el segmento de mercado al que va dirigido el modelo de negocio, comprender la propuesta de valor de dicho modelo de negocio, deducir el tipo de relación que se va establecer con los clientes, percibir la estructura de gestión y por último, entender la estructura de finanzas.

Es así que mediante este estudio se buscó detectar la posibilidad de comercialización de infusión de arándano en la Ciudad de Chiclayo, con el propósito de fomentar nuevas alternativas de productos saludables para el mercado, brindando la información para aquellas personas que se interesen en el tema y quieran realizar proyectos posteriores que mejore la calidad de vida de las personas chiclayanas, y sobre todo poder otorgarle un valor como producto de la Región de Lambayeque.

Los contenidos de la presente investigación se han desarrollado de la siguiente manera: en el primer capítulo se plantea la introducción la cual contiene la problemática y objetivos de la investigación; en el segundo capítulo se detallan los antecedentes y las bases teórico científicas; en el tercer capítulo se menciona la metodología utilizada en la investigación; en el cuarto capítulo se indican los resultados obtenidos y la discusión de los resultados; mientras que en el capítulo quinto se menciona la propuesta de la investigación, en el capítulo sexto se plantean las conclusiones, en el séptimo capítulo se plasma las recomendaciones en base a los resultados, en el capítulo octavo se añade la lista de referencia bibliográfica, finalmente en el noveno capítulo se anexa el modelo y validación de encuesta e información adicional a la investigación.

## **II. Marco teórico**

### **2.1. Antecedentes del problema**

Lara (2018), su objetivo es analizar la factibilidad de la implementación del plan de negocios para la producción de infusión en polvo a base del pericarpio de mangostino, para su comercialización en el norte de Quito. La Investigación que realiza es cualitativa y cuantitativa, donde realizó Focus Group a 8 personas comprendidas en los rangos de edad de 25 años en adelante, del género femenino y masculino en la Zona Norte de Quito. Adicionalmente, se efectuaron dos entrevistas a expertos para conocer datos relevantes de la industria en la que operará la empresa, así como también se realizaron 51 encuestas para el análisis del mercado y para el desarrollo de la encuesta se tomaron en cuenta las recomendaciones de los expertos y del grupo focal. Llegando a concluir mediante su investigación que la aceptación de consumo de infusión de mangostino resultó en un 88.2% y se pudo constatar que existen varias oportunidades para incursionar en el proyecto, especialmente hoy en día hay una preocupación evidente por distintas organizaciones, incluido el Gobierno del Ecuador que buscan fomentar el cuidado de la salud a través de alimentos nutritivos.

Iñiguez (2017), se propuso como objetivo establecer un modelo de negocio para la producción y comercialización de infusiones en la provincia del Azuay, aplicable a productos la gracia. Empleando un análisis cualitativo y cuantitativo, que permitió realizar el estudio de mercado, estudio técnico, operativo, análisis del macro y micro entorno, análisis de todos los lineamientos legales establecidos en el país y finalmente, un análisis financiero que incluye las inversiones propuestas. La investigación de aplico en la provincia de Azuay Ecuador teniendo como población 824.646 habitantes donde se estableció una muestra de 376 personas entre los rangos de edades de 25 a 48 años de edad. Llegando a concluir mediante su estudio, que el éxito en esta industria, no radica en la cantidad de dinero que se pueda invertir en publicidad y promociones, sino más bien en la correcta identificación y determinación de los canales de distribución del producto, teniendo de esta forma un modelo de negocio sostenible y rentable en el futuro.

Rojas (2016), Diseñó un plan de negocios para la comercialización de infusiones gourmet exóticas, únicas en el mercado chileno a través de la marca Andesia. Dentro de la metodología utilizada, se resume en una investigación

cualitativa y cuantitativa, mediante análisis sobre la demanda de té e infusiones en Chile, entornos internos y externos, competidores, clientes potenciales, operaciones de producción, posicionamiento de la marca y factores financieros. La investigación es aplicada a la creación de una pequeña empresa de 12 trabajadores, la cual comercializará infusiones creadas con ingredientes únicos a través de la marca Andesia. Los procesos se respaldarán inicialmente en la importación de té verde y negro de Asia (China) y de plantas y frutos andinos exóticos como la maca y el maqui de Sudamérica (Perú y Chile), dando como resultado la mezcla de sabores exóticos y beneficios para la salud. Llegando el autor a resumir su investigación en un proyecto factible, totalmente atractiva debido a que la demanda de té y bebidas saludables en Chile apunta hacia un incremento, pero con un gran riesgo en cuanto al efecto que tendría una variación en las ventas, siendo necesario tomar planes de acción o crear nuevas estrategias constantemente para mitigar los posibles efectos negativos del entorno que pueden verse reflejados en la rentabilidad de la empresa.

Rivera (2015), tuvo como objetivo elaborar la infusión de té de Jamaica y realizar un estudio de mercado con la finalidad de incursionar en el mercado de Guayaquil. El tipo de investigación que se utilizó en el presente proyecto fue de campo y bibliográfico, donde su población fue considerada a las personas mayores de 18 años en adelante, a las cuales se realizaron 384 encuestas para la recolección de información. Llegando a determinar mediante su investigación que las preferencias que mantienen los consumidores de infusiones de té, se deben a que son bebidas, que pueden ser ingeridas en cualquier momento y a cualquier hora del día, además reconoce el desconocimiento por parte de los consumidores sobre los beneficios para el organismo de la planta de Jamaica, donde propone dar mayor conocimiento y la información necesaria para el incremento de su consumo en la población.

Jiménez (2015), propone un Plan de negocios para la producción y comercialización de té de infusión a base de Stevia rebaudiana, en Ecuador. Esta es una investigación de carácter cuantitativo y cualitativo, por su finalidad es aplicada, por su profundidad es descriptiva y por su naturaleza es empírica. Además, por su marco se puede ubicar como una investigación de campo, tiene una amplitud macrosocial ya que el mercado meta es una zona altamente poblada, por su alcance temporal es una investigación sincrónica y utiliza fuentes primarias y secundarias.

Además, el estudio se enfoca exclusivamente en el procesamiento de la presentación de caja de 25 unidades de té de infusión a base de stevia, la cual se pretende introducir como un producto comercializable exclusivamente en la costa ecuatoriana, en la ciudad de Guayaquil. Llegando a concluir que la empresa EICOPA S.A tendrá un entorno favorable para el desarrollo del nuevo proyecto de venta de Steviaté, puesto que en Guayaquil se está incrementando el consumo de productos naturales y saludables, gracias a esto la aceptación de productos a base de stevia es también cada vez mayor.

Cortez, Huarachi, Huicho, Razuri y Zegarra (2018), proponen en su investigación la elaboración de infusiones naturales a base de Hoja de Graviola (guanábana) en la ciudad de Lima. La investigación se basa en un análisis cualitativo y cuantitativo, que permite desarrollar focus group, entrevistas y encuestas de mercado para la obtención de información referente a la preferencia de los consumidores en la presentación precio y canales de distribución del producto, ayudando a desarrollar el mix de marketing para poder enfocarse en el segmento y obtener la propuesta de valor, considerando los costos y gastos del proyecto. Llegando a concluir que existe un grado de estacionalidad para la venta del producto, siendo relativamente más frecuente el consumo de la infusión durante épocas de invierno y está orientado a venderse bajo dos canales: Bioferias/Ecoferias y la venta a través de Minimarkets y tiendas naturistas.

Sánchez (2017), realizó un estudio de prefactibilidad para una empresa dedicada a la producción y comercialización de té soluble a base de cascarilla de cacao en diferentes sabores frutales en la ciudad de Lima. Realizando un análisis cualitativo y cuantitativo que permito aplicar un estudio de mercado, estudio técnico, operativo, análisis del macro y micro entorno, análisis legales del país y análisis económico financiero. En el cual se corrobora su proyecto como viable económico y financieramente, debido al crecimiento del mercado objetivo y el incremento del poder adquisitivo de la población con una tendencia por la alimentación saludable que promueven constantemente la búsqueda de productos naturales con un alto contenido nutricional dentro del mercado peruano.

Díaz, Llagas, Ortega y Pintado (2016), su objetivo es elaborar y comercializar un filtrante de hoja de guanábana con Stevia, con fines de exportación de Perú a Santiago de Chile, el proyecto se desarrolló en la ciudad de Chiclayo. Los métodos utilizados en este proyecto son descriptivos, cuantitativos y plan de negocio. Por otro lado el método que se utilizó para encontrar el mercado y público objetivo es el método del Cribas el cual nos permitió conocer el mercado de Santiago de Chile, asimismo también se utilizó instrumentos de investigación como entrevistas a 3 empresas del ámbito nacional que son competencia directa para la empresa Filtrantes del Perú S.A.C, de tal forma en su investigación llegaron a concluir en la viabilidad del proyecto y que el mercado Chileno es el más favorable para la empresa, ya que al utilizar herramientas de evaluación se determinó que la demanda de filtrantes irá en aumento en los próximos 5 años.

## **2.2. Bases teórico científicas**

### **2.2.1 Definición de modelo de negocio**

Según Timmers (1998), “Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso”.

Chesbrough y Rosenbloom (2001), indican que un “modelo de negocio es: articular la proposición de valor, identificar un segmento de mercado, definir la estructura de la cadena de valor, estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios, describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva”.

Rajala y Weterlund (2005), entienden por modelo de negocio “La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte, las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones”.

Osterwalder & Pigneur, (2011). “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”.

### 2.2.2 Clasificación y enfoques

George y Bock (2011), nos señalan que el modelo de negocio se puede clasificar según, la descripción y la reflexión en seis grandes puntos de vista: el modelo de negocio como diseño organizacional basado en la configuración de las características de la empresa; la visión basada en recursos, es decir, la estructura organizacional como un todo y en evolución conjunta con los activos de la firma y las actividades principales; el tercer punto de vista lo constituye una historia subjetiva y descriptiva de la lógica de los determinantes clave de los resultados de la organización o modelo de negocio como narrativa organizacional. El cuarto punto de vista, se relaciona con la concepción del modelo de negocio como una forma de innovación, es decir, la configuración de procesos vinculados a la evolución o a la aplicación de la tecnología de la empresa. El quinto es el punto de vista del modelo de negocio como un facilitador de oportunidades, es decir, la promulgación y aplicación en un ámbito de oportunidades.

Doganova (2009), propone tres enfoques para interpretar el sentido y la utilidad de los modelos de negocio desde:

El primer enfoque define el modelo de negocio en términos generales, como una descripción de la lógica de una empresa en la creación de valor; es decir, explica cómo una empresa gana dinero en su cadena de valor y representa el diseño transaccional, la estructura y la gestión, con el fin de crear valor mediante la explotación de oportunidades de negocio.

Responde a las preguntas de gestión tales como: "¿Quién es el cliente?", "¿Qué significa el valor para el cliente?", "¿Cómo ganar dinero en este negocio?", "¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar un valor a los clientes a un coste adecuado?".

El segundo enfoque radica en el sentido y utilidad del modelo de negocio como dispositivo de mercado. Los modelos de negocio se considerarían como el ingrediente y el conjunto de mecanismos que configuran un mercado. Se trata, por tanto, de dispositivos que median entre los intereses de los stakeholders y la coordinación de sus acciones dentro de un mercado. El estudio de los dispositivos del

mercado ha adoptado una amplia gama de escenarios, que van desde los mercados financieros a través de las valoraciones contables, hasta una variedad de objetos tales como el mercado de cotizaciones, o la calificación de crédito. Todos ellos utilizan los modelos de negocio para justificar las operaciones de mercado y su valor transaccional.

El tercer enfoque va más allá de considerar los modelos de negocio como descripciones fehacientes de una realidad en sí misma, podemos también, definir su utilidad, en el entorno de modelos de nuevos proyectos o empresas de nueva creación.

### 2.2.3 Etapas y Componentes

Según Osterwalder, (2010), el modelo de negocio consta de cinco etapas:

**Movilización:** consiste en prepararse para diseñar un proyecto de modelo de negocio, reuniendo los elementos necesarios para el diseño.

**Comprensión:** una vez reunidos todos los elementos necesarios de la etapa anterior, pasamos a examinarlos y valorarlos. Se analizan todos los factores importantes para el modelo de negocio, como podrían ser clientes, proveedores, tecnología, etc.; intentando identificar posibles y diferentes escenarios con posibles consecuencias.

**Diseño:** en base a las consecuencias de la etapa anterior, ajustamos el modelo de negocio alineándolo con la respuesta del mercado. Se trata de seleccionar aquel o aquellos modelos de negocios que mejor se adapten a las expectativas de los clientes.

**Aplicación:** consiste en ejecutar el modelo de negocio elegido por la empresa.

**Gestión:** una vez identificada la reacción del mercado, se intentará aportar flexibilidad al modelo y se harán las pertinentes modificaciones con objeto de ajustarlo al mercado.

Para Morris, Schindehutte y Allen, (2005), los componentes principales que constituyen el modelo de negocio son la propuesta de valor, los clientes, el posicionamiento externo, los procesos internos, los procesos relacionados con la competencia, el personal y por último los inversores.

Johnson y Christensen, (2008), nos dicen que son cuatro los elementos relacionados con el modelo de negocio: propuesta de valor para el cliente, modelo de ingresos, recursos y procesos clave.

Osterwalder, Pigneur y Tucci, (2005), seleccionan nueve elementos en un modelo de negocio: cliente objetivo, canal de distribución, relaciones con los clientes, configuración de la cadena de valor, propuesta de valor, competencias esenciales, red de socios, sistema de ingresos y estructura de coste.

Osterwalder (2011), en su libro *Generación de Modelos de Negocio*, los explica de la siguiente manera.

**1. Segmentos de mercado:** Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños.

Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente.

Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos.

Requieren un tipo de relación diferente.

Su índice de rentabilidad es muy diferente.

Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Existen varios segmentos de mercado. A continuación, se presentan algunos ejemplos:

**Mercado de masas:** Los modelos de negocio que se centran en el público general no distinguen segmentos de mercado. Tanto las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares.

**Nicho de mercado:** Los modelos de negocio orientados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado.

**Mercado segmentado:** Algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes. El departamento comercial de un banco como Credit Suisse, por ejemplo, puede realizar distinciones entre un gran grupo de clientes cuyos activos alcanzan los cien mil dólares y un grupo más pequeño de clientes con un patrimonio neto superior a los quinientos mil dólares. Ambos segmentos tienen necesidades y problemas similares, aunque fluctuantes. Éste es también el caso de Micro Precision Systems, una empresa especializada en soluciones externas de fabricación y micromecánica que atiende a tres segmentos de mercado diferentes: la industria relojera, la industria médica y el sector de la automoción industrial, a los que ofrece una propuesta de valor diferente.

**Mercado diversificado:** Una empresa que tenga un modelo de negocio diversificado atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes. Es el caso de amazon.com que, en 2006, decidió diversificar el comercio al por menor con la oferta de servicios de «computación en la nube» (cloud computing):

espacio de almacenamiento en línea y uso del servidor a petición. Así, amazon.com empezó a prestar servicio a un segmento de mercado totalmente diferente (las empresas web) con una propuesta de valor totalmente distinta. El fundamento estratégico de esta diversificación se encuentra en la potente infraestructura informática de amazon.com, que hace posible su uso compartido para las operaciones de venta al por menor y el nuevo servicio de cloud computing.

**Plataformas multilaterales (o mercados multilaterales):** Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes. Una empresa que ofrezca un periódico gratuito necesita un gran número de lectores para atraer a los anunciantes, a los que necesita para financiar la producción y distribución del diario. Ambas partes son necesarias para que el modelo de negocio funcione.

- 2. Propuesta de valor:** Es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.).

Los elementos de la lista siguiente, que no pretende ser completa, pueden contribuir a la creación de valor para el cliente.

**Novedad:** Algunas propuestas de valor satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes y que los clientes no percibían porque no había ninguna oferta similar. Por lo general, aunque no siempre, este tipo de valor está relacionado con la tecnología.

**Mejora del rendimiento:** El aumento del rendimiento de un producto o servicio solía ser una forma habitual de crear valor. El sector informático utilizó esta técnica durante mucho tiempo, comercializando equipos cada vez más potentes. Sin embargo, el mayor rendimiento tiene sus límites. En los últimos años, un PC más rápido, un mayor espacio de almacenamiento en disco o unos gráficos mejores ya no generan un crecimiento proporcional en la demanda del mercado.

**Personalización:** La adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado crea valor. En los últimos años, los conceptos de personalización masiva y de creación compartida han cobrado relevancia. Este enfoque da cabida a los productos y servicios personalizados al tiempo que aprovecha las economías de escala.

**«El trabajo, hecho»:** También se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos. Rolls Royce comprende este concepto a la perfección: Sus clientes del sector aeronáutico confían totalmente en Rolls-Royce para la fabricación y el mantenimiento de sus motores de reacción.

**Diseño:** Un producto puede destacar por la superior calidad de su diseño. En los campos de la moda y la electrónica de consumo, el diseño puede constituir una parte esencial de la propuesta de valor.

**Marca/estatus:** Algunos clientes pueden encontrar valor en el sencillo hecho de utilizar y mostrar una marca específica. Llevar un Rolex, por ejemplo, indica riqueza.

**Precio:** Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por el precio. No obstante, las propuestas de valor de bajo precio tienen implicaciones importantes para los demás aspectos de un modelo de negocio. Las compañías aéreas de bajo coste, como Southwest, easyJet o Ryanair, han

diseñado modelos de negocio completos y específicos para permitir los viajes a bajo coste.

**Reducción de costes:** Otra forma de crear valor es ayudar a los clientes a reducir costes. Salesforce.com, por ejemplo, vende una aplicación de gestión de relaciones con los clientes (CRM) alojada en la nube. De este modo, sus clientes no tienen que invertir el dinero y el tiempo que implica comprar, instalar y gestionar ellos mismos el software CRM.

**Reducción de riesgos:** Para el comprador de un coche de segunda mano, una garantía de servicio de un año reduce el riesgo de las reparaciones y averías tras la compra.

**Accesibilidad:** También se puede crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos. Net Jets, por ejemplo, popularizó el concepto de propiedad fraccionada de avión privado, ya que la compañía recurrió a un modelo de negocio innovador para poner un servicio de avión privado al alcance de personas y empresas que antes no se lo podían permitir.

**Comodidad/utilidad:** Facilitar las cosas o hacerlas más prácticas también puede ser una fuente de valor. El iPod y el iTunes, de Apple, ofrecieron a los clientes una comodidad sin precedentes para buscar, comprar, descargar y escuchar música digital. Ahora, Apple domina este sector del mercado.

**3. Canales de distribución y comunicación:** Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.

Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.

Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.

Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.

Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

**4. Tipo de relaciones con los clientes:** Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

Captación de clientes.

Fidelización de clientes.

Estimulación de las ventas (venta sugestiva)

En sus inicios, las relaciones con clientes de los operadores de redes móviles se basaban en agresivas estrategias de captación, como los teléfonos móviles gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron de estrategia: se centraron en la fidelización de clientes y el aumento del promedio de beneficios por cliente. Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado:

**Asistencia personal:** Esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente. Este tipo de relación se establece, por ejemplo, en los puntos de venta, en los centros de llamada, por correo electrónico, etc.

**Asistencia personal exclusiva:** En este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo. En la banca privada, por ejemplo, los banqueros personales atienden a clientes con una renta muy elevada.

**Autoservicio:** En este tipo de relación, la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.

**Servicios automáticos:** Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Los servicios automáticos reconocen a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones. Los mejores servicios automáticos pueden simular una relación personal (por ejemplo, recomendando un libro o una película).

**Comunidades:** Muchas empresas tienen comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes. El gigante farmacéutico GlaxoSmithKline creó una comunidad en línea privada cuando comercializó Allí, un nuevo producto de adelgazamiento que se vende sin receta. GlaxoSmithKline quería comprender mejor los retos a los que se enfrentan los adultos con sobrepeso y, de esta manera, mejorar la gestión de sus expectativas.

**Creación colectiva:** amazon.com invita a los clientes a que escriban comentarios, creando así valor para otros amantes de los libros; otras empresas animan a los clientes a que colaboren en el diseño de productos nuevos e innovadores; y otras, como youtube.com, piden a los clientes que creen contenido para el consumo público.

- 5. Fuentes de ingresos:** Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.

Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Existen varias formas de generar fuentes de ingresos:

**Venta de activos:** La fuente de ingresos más conocida es la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.

**Cuota por uso:** Esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente. Los hoteles cobran a los clientes el número de noches que duermen en sus instalaciones.

**Cuota de suscripción:** El acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos. Los gimnasios venden a sus miembros suscripciones mensuales o anuales a cambio del acceso a sus instalaciones deportivas.

**Préstamo/alquiler/leasing:** Esta fuente de ingresos surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido. A su vez, los que disfrutan del servicio pagan únicamente por un tiempo limitado, no tienen que asumir el coste íntegro de su propiedad.

**Concesión de licencias:** La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos. La concesión de licencias es habitual en la industria multimedia, donde los propietarios del contenido conservan los derechos de autor y venden las licencias de uso a terceros.

**Gastos de corretaje:** Los gastos de corretaje se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes. Los proveedores de tarjetas de crédito, por ejemplo, reciben un porcentaje de cada transacción

de venta realizada por un cliente en un comercio que acepta el pago con tarjeta.

**Publicidad:** Esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado.

- 6. Recursos clave:** Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

Los recursos clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

**Físicos:** En esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.

**Intelectuales:** Los recursos intelectuales, como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido.

**Humanos:** Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales.

**Económicos:** Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave.

- 7. Actividades clave:** Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los

mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

**Producción:** Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. La actividad de producción es la predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.

**Resolución de problemas:** Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. El trabajo de consultorías, hospitales y otras empresas de servicios suele estar supeditado a la solución de problemas. Sus modelos de negocio exigen actividades como la gestión de la información y la formación continua.

**Plataforma/red:** Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma. El modelo de negocio de eBay requiere que la empresa desarrolle y mantenga su plataforma constantemente: el sitio web eBay.com. Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

**8. Asociaciones claves:** Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

Alianzas estratégicas: entre empresas no competidoras.

Competición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.

Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios

Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de las competidoras.

Puede resultar útil distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones:

**Optimización y economía de escala:** La forma más básica de asociación o relación cliente-proveedor tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades; no es lógico que una empresa sea propietaria de todos los recursos o realice todas las actividades. Las asociaciones movidas por la optimización y la economía de escala suelen establecerse para reducir costes y es habitual que impliquen una infraestructura de externalización o recursos compartidos.

**Reducción de riesgos e incertidumbre:** Las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra. Blu-ray, por ejemplo, es un formato de disco óptico desarrollado conjuntamente por un grupo constituido por los principales fabricantes de electrónica de consumo, ordenadores personales y soportes multimedia de todo el mundo. El grupo colaboró en la comercialización de la tecnología Bluray, pero todos los miembros venden sus productos Blu-ray por separado.

**Compra de determinados recursos y actividades:** Por lo general, las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad. Estas asociaciones pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes.

**9. Estructura de costos:** Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. Obviamente, los costes deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costes: según costes y según valor (muchos modelos de negocio se encuentran entre estos dos extremos).

**Según costes:** Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costes lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización.

**Según valor:** Algunas empresas no consideran que los costes de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Los hoteles de lujo, con sus fastuosas instalaciones y exclusivos servicios, pertenecen a esta categoría.

**Costes fijos:** Este tipo de costes no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos. Es el caso, por ejemplo, de los sueldos, los alquileres y las instalaciones de fabricación.

**Costes variables:** Este tipo de costes varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos. Algunos negocios, como los festivales de música, se caracterizan por contar con un elevado porcentaje de costes variables.

**Economías de escala:** Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que crece su producción. Las empresas grandes, por ejemplo, disfrutan de precios reducidos de compra al por mayor. Este factor, entre otros, hace que el coste medio por unidad disminuya a medida que aumenta la producción.

**Economías de campo:** Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación. En una empresa grande, por ejemplo, las mismas actividades de marketing o canales de distribución sirven para diversos productos.

#### 2.2.4 El arándano

El arándano pertenece a la familia de los Berries, que tienen un mercado competitivo con un enfoque de abastecimiento global anual. Los Berries no solo se consumen como fruto fresco, sino también como productos transformados. Por sus

propiedades beneficiosas para la salud humana, son en la última década un producto de moda, lo que incrementa su consumo mundial.

Bañados (2006) y Correa Antúnez y col. (2008), mencionan que los arándanos se introdujeron en América del Sur en la década del 80 para evaluar su potencial como cultivo en las distintas regiones. En 1993, Chile contaba con tan sólo 580 ha plantadas y muy pocas reportadas en Argentina. Desde ese momento, el crecimiento de las ha plantadas en ambos países se incrementó rápidamente. En la cosecha 2003 - 2004 el país transandino contaba con alrededor de 2,500 ha, exportando aproximadamente 9,700 toneladas (t) de fruta; mientras que nuestro país poseía 1,200 ha y exportaba 900 t. Este rápido incremento del área plantada y de los volúmenes vendidos se debió principalmente a los buenos precios de la fruta que se comercializaban a países del hemisferio norte en contra-estación, y a una mayor demanda mundial de estas bayas.

Bañados (2009), menciona que en los últimos 10 o 15 años con la liberación de las variedades del tipo arbusto alto del sur por la Universidad de Florida, las plantaciones de arándano se expandieron a áreas de latitudes más bajas, como Florida, California, centro de Argentina y Chile.

#### **2.2.4.1 Taxonomía y morfología**

Bañados (2007), determina la clasificación taxonómica y morfológica de la siguiente manera:

**Reino:** Plantae

**Súper división:** Spermatophyta

**División:** Magnoliophyta

**Clase:** Magnoliopsida

**Sub Clase:** Dicotyledonae

**Orden:** Ericales

**Familia:** Ericaceae

**Sub Familia:** Vaccinioideae

**Tribu:** Vaccinieae

**Género:** Vaccinium

**Nombre Científico:** Vaccinium sp

#### 2.2.4.2 Variedades de arándano

Molina (2010), indica que existen 3 especies que tienen importancia económica: “arándano alto” o "Highbush", *Vaccinium angustifolium* o “arándano bajo” y *Vaccinium vitifolium* o “arándano ojo de conejo”, Northern highbush (Arándano alto del norte), Southern highbush (Arándano Alto del Sur) *Vaccinium angustifolium* (arándano bajo o Lowbush), *Vaccinium vitifolium* (arándano ojo de conejo o Rabbiteye).

Westreicher (2012), dice que en el Perú se han realizado pruebas cultivando las variedades highbush blueberry, con diferentes requerimientos de horas frío, además son variedades que poseen una fruta de buen tamaño y calidad que es lo que requiere el mercado extranjero. Entre las variedades que se están cultivando en Perú tenemos:

1. **Biloxi:** Es la variedad la más sembrada en Perú. Robusta al principio, un poco rastrera, se ordena después de la poda y es poco sensible a enfermedades y a plagas. Se produce en costa y sierra. Es una planta evergreen; por ello, necesita de 15 podas severas después de cada campaña productiva.

Produce fruta de calibre medio, en su mayoría de 10 a 20 mm. • De sabor dulce y con un punto de ácido bastante marcado. Apreciada en varios mercados, es una fruta viajera.

En términos de productividad, es un referencial para la mayoría de variedades conocidas.

Es una de las variedades más fáciles de manejar, ideal para iniciarse en este cultivo.

2. **Misty:** Su fruto es grande y firme, de color azul claro y excelente sabor. Produce fruta muy temprano y puede tener una segunda cosecha de menor cantidad durante el otoño. La planta tiene un hábito de crecimiento arbustivo y requiere un manejo de poda para

evitar la sobreproducción. Otras variedades que entran en esta categoría son Sharpblue, Gulf Coast y Cape Fear; sin embargo, no han proliferado por diversas razones, como susceptibilidad a las heladas, cosecha tardía y baja producción.

3. **Star:** Otra variedad relativamente nueva para el mercado peruano. Producida por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA, por sus siglas en inglés) y recién liberada de vínculo de patente, es una planta muy robusta, erecta y productiva. Puede llegar a producirse con facilidad de 18 a 20 toneladas por hectárea. Su fruta es muy sabrosa de tamaño mediano a grande, con pruina consistente. Además, resulta fácil de cosechar y posee buena vida en la postcosecha. Todavía está a prueba en Perú (en el primer ensayo se produce en costa y sierra). Tiene todas las características para ser una buena alternativa a la Biloxi.
  
4. **O'Neal:** Pese a ser una variedad bastante antigua, aún se le considera novedosa. Produce bien si acumula 400 horas frío y su fruta tiene buen calibre y un excelente sabor. Es medianamente productiva y puede alcanzar sin problema 10 a 12 toneladas por hectárea.

Se produce en costa y sierra, desde 2,500 hasta 2,800 msnm. Es una planta bastante sensible a plagas y enfermedades, y no tolera ambientes demasiado húmedos. Si hay exceso de agua, la fruta tiende a partirse: un problema casi inexistente en Perú.

Ideal para proyectos del mercado local; un nicho atractivo en los próximos años.

La fruta no es muy consistente ni ideal para viajes largos. De allí que sea la indicada para mercados dentro del Perú.

Organolépticamente es una de las más agradables que se pueda probar.

### 2.2.4.3 Beneficios del arándano

Juanito (2018) mencionan que el consumo del arándano es beneficioso para la salud. Se muestra el valor nutricional por cada 100 g de consumo. Entre los beneficios tenemos: Son muy bajos en calorías y tienen un gran contenido en fibra y vitaminas C y K, su capacidad antioxidante es la más alta entre todas las frutas y vegetales de consumo habitual. Los flavonoides son sus principales antioxidantes, el jugo de arándano reduce el daño al ADN, la causa principal del envejecimiento y el cáncer, los antioxidantes del arándano protegen contra el daño oxidativo en las lipoproteínas de baja densidad (LDL, por sus siglas en inglés), proceso esencial en la aparición de problemas cardiovasculares. El consumo regular de arándanos disminuye la presión sanguínea y puede ayudar a prevenir ataques cardíacos. 18, varios estudios demuestran que los arándanos tienen efectos protectores contra la diabetes y contribuyen en regular los niveles de azúcar en la sangre.

### 2.2.5 Ciclo productivo

Se inicia con la compra de los plántones y el acondicionamiento del suelo. Le sigue la plantación del frutal, un procedimiento que debe hacerse según las características requeridas para lograr el mayor potencial productivo. La cosecha y postcosecha son factores importantes, acompañados de una oportuna cadena de frío. El ciclo finaliza con el transporte. Al seguir estos pasos, se asegura la rentabilidad del negocio.

### 2.2.6 Características del cultivo

Las características productivas son:

**Clima:** las horas de frío son un factor determinante. El cultivo posee un requerimiento agroclimático de bajas temperaturas invernales: así se decide la variedad propicia para una zona determinada. Debe considerarse el viento, pues afecta a su crecimiento.

**Suelo:** debe tener una textura ligera. También un buen drenaje y contener abundante materia orgánica (superior al 3%) que permita mantener la humedad necesaria. Desde el punto de vista hídrico, es sensible al exceso o déficit de agua

**Riego:** se requiere mantener un nivel de humedad adecuado. En las plantaciones adultas, la necesidad se centra en el engrosamiento y la maduración del fruto. La cantidad de agua requerida varía según la edad de la planta

La protección con una cobertura orgánica superficial ayuda a reducir la frecuencia de riego. El riego por goteo es el más oportuno, pues permite utilizar de manera óptima el agua y la fertilización. Este sistema tiene las siguientes características:

### 2.2.7 Tratamiento del fruto cosecha

En el arándano, el periodo de botón maduro varía de 45 a 60 días. La cosecha es individual, fruto por fruto. La recolección se realiza en recipientes medianos y pocos profundos, pues evita que la fruta se aplaste y se dañe, e impide el ingreso de algún patógeno en la postcosecha. El arándano en estado de madurez presenta una serosidad (pruina) que es sinónimo de calidad.

Los arándanos se cosechan ni bien alcanzan su coloración azul, porque así resisten mejor el almacenaje refrigerado en comparación a los recolectados en estado de madurez avanzado. Se recomienda realizar la cosecha evitando el calor, pues el arándano debe enfriarse inmediatamente para prolongar su vida. También es aconsejable no cosechar la fruta húmeda o con poros de nieve, porque dejaría una película de agua que facilitaría la germinación de esporas de *Botrytis*.

### 2.2.8 Distribución

Antes de su distribución, los arándanos deben envasarse adecuadamente en envases PET conocidos como “clamshells”. Su tamaño es de 125 g, equivalentes a 4.5 onzas. Estos envases deben estar totalmente vacíos y se **comercializan en cajas de 1.5 kg. El transporte terrestre debe ser especializado** y mantener la cadena de frío. El arándano debe manipularse con cuidadoso y estar expuesto a una temperatura entre 0 a -7°C. Los camiones deben estar climatizados y contar con el sistema de refrigeración requerido.

### **2.2.9 La Hoja de arándano**

Guevara y Vera (2016) refiere que la hoja del arándano es de características lampiñas, de figura elíptica u ovada, sostenidas por pezones muy cortos y tienen los bordes finamente rasposos, con un pelito en el ápice de cada diente suelen recolectarse cuando la planta alcanza su plena maduración, lo cual ocurre por lo general durante el mes de junio.

### **2.2.10 Valor nutricional y beneficios de la hoja de arándano**

Guevara y Vera (2016) detalla la hoja de arándano con un pigmento llamado anthocianina, que es el responsable de darle el color que tiene la fruta, pero además de darle ese tono tan particular a la “súper fruta” también actúa como antioxidante, lo que significa que al beber infusiones hechas con esta milagrosa planta, le estás dando a tu cuerpo las herramientas necesarias para combatir todas las células que alteran tu estado de salud, de igual forma por contener tan importante componente, ayuda a retrasar el envejecimiento prematuro, por lo que nuestra piel, siempre tendrá un aspecto lozano y libre arrugas indeseadas. Esta bondadosa hoja contiene vitamina C, es decir que no solo contribuye con el organismo en combatir los radicales libres, sino que también, ayuda a nuestra piel en la reconstrucción de colágeno, permitiendo activar continuamente el sistema inmunológico a fin de ser resistente a enfermedades virales. Tomando una taza de té hecho de arándano, ayudas a los demás alimentos a distribuir el hierro en tu organismo, por lo que la absorción del mismo se hace fácil gracias a esta planta. Las hojas del arándano contienen cantidades importantes de tanino, quercetina, arbutina, ácido quínico; y una sustancia amarga, la ericolina, a la que se atribuyen propiedades glucosídicas, pero que, según otros, no es sino la arbutina misma. En estado fresco, las hojas contienen 64 mg. de vitamina C, y como tres veces más cuando están secas.

### **2.2.11 La infusión de arándano**

Guevara y Vera (2016), describe la infusión aromática de hoja de arándano como refrescante, suave, frutado, delicado y diferente, una opción gourmet, es una bebida refrescante que ayuda a mantener el equilibrio de los fluidos y contribuye a una buena salud en general.

### **III. Metodología**

#### **3.1. Tipo y nivel de investigación**

La presente es una investigación cualitativa debido a que se centró fundamentalmente en las respuestas y en los aspectos observables de características de comportamiento de cada persona, que apoyo a la elaboración del modelo de negocio.

Esta investigación es de alcance exploratorio, con el propósito de analizar a profundidad sus necesidades del público objetivo, para tener una visión general de la realidad y ofrecer un producto que se ajuste al segmento determinado.

#### **3.2. Diseño de investigación**

Se considera que es una investigación no experimental – transversal, pues según Hernández, Fernández y Baptista (2003), no se ha manipulado a ninguna de las diversas variables implicadas en el diseño del modelo de negocio y los datos fueron medidos en un determinado periodo de tiempo a fin de vincular las características del mercado con las requeridas para el modelo negocio. Además es prospectiva porque con la información recabada se busca formular una propuesta de modelo de negocio que se desarrollara en el futuro, de acuerdo a las expectativas del segmento.

#### **3.3. Población, muestra y muestreo**

##### **3.3.1. Población**

Personas residentes en la ciudad de Chiclayo.

##### **3.3.2. Muestra**

La muestra considera fue 20 residentes de la ciudad de Chiclayo, debido a que, en la aplicación de la entrevista, se identificó una redundancia en las respuestas, de cada entrevistado, decidiendo detener la evaluación.

##### **3.3.3. Muestreo**

El tipo de muestreo fue no probabilístico, utilizando la técnica de bola de nieve, con el fin de identificar a sujetos potenciales, que ayudaron a recomendar a otras personas con afinidades similares a su estilo de vida, esto se aplicó debido a

que el público objetivo no es accesible y/o se tiene poco conocimiento sobre él, quedando a criterio del investigador la selección de la muestra que sea más representativa.

#### **3.4. Criterios de selección**

Se tomaron a personas residentes en la ciudad de Chiclayo, consumidores potenciales de infusiones, con estilo de vida saludables. Considerado estos criterios las personas fueron seleccionadas para la entrevista.

### 3.5. Operacionalización de variables

Según Osterwarler (2011), divide tres bloques principales, en el cual cada bloque está asociado a cada una de las nueve categorías del modelo canvas.

Tabla1  
Cuadro de Factores.

BLOQUES	CATEGORIAS	INDICADORES	INSTRUMENTO
RACIONAL	Socios claves	Asociaciones productoras	Guía de entrevista
		Envasadores	
		Clientes potenciales	
	Actividades claves	Alianzas estratégicas	
		Almacenamiento	
		Selección personal	
	Recursos claves	Recursos físicos	
		Recursos humanos	
		Recursos financieros	
EMOCIONAL - RACIONAL	Propuesta de valor	Producto antioxidante con múltiples beneficios que ayuda a prologar y mejorar la calidad de vida	
EMOCIONAL	Relación con los clientes	Redes sociales	
		Puntos de venta informativos	
	Canales	Canal promoción	
		Canal de venta	
		Canal de distribución	
		canal de post venta	
	Segmento de clientes	Geográfico	
		Demográfico	
		Psicográfico	
		Cultural	
		Frecuencia de uso	
RACIONAL	Estructura de costos	Inversión	
		Costos fijos	
		Costos variables	
EMOCIONAL	Línea de ingresos	Precio de venta	
		Venta al por mayor y menor	

Fuente; Osterwarler (2011) diseños de modelos de negocio.

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La recolección de datos utilizó la técnica de investigación bibliográfica especializada como libros, revistas especializadas y tesis. Por otro lado, se utilizó entrevistas a profundidad semi - estructuradas teniendo como instrumento la guía de entrevista y el lienzo de la propuesta de valor a través del modelo canvas. Esta entrevista semi - estructurada, estuvo compuesta por 17 preguntas abiertas con el fin de conocer distintos aspectos de los entrevistados. El período de aplicación de la entrevista fue en el mes de Noviembre del año 2019, convirtiendo al presente modelo en una investigación transversal debido a que el estudio fue en un determinado tiempo, el tipo de cuestionario fue abierto esto con el fin de conocer las distintas apreciaciones y deseos del segmento objetivo de la investigación.

### **3.7. Procedimientos**

Se efectuaron entrevistas a 20 personas, haciendo uso de la técnica de bola de nieve donde la persona entrevistada recomendaba a otra con características asociadas al consumo de productos saludables, especialmente en infusiones y bebidas naturales. El tiempo de duración de cada entrevista fue entre 10 y 15 minutos. Dichas entrevistas se llevaron a cabo en lugares públicos, procurando crear un clima de comodidad y confianza.

### **3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos**

La información obtenida de las entrevistas fue procesada y analizada con aplicación Word 2019 de la suite ofimática de Microsoft, de esta manera los resultados obtenidos permitieron construir adecuadamente el modelo de negocio.

### 3.9. Matriz de consistencia

Tabla 2

Matriz de consistencia

problema	objetivo	indicadores	metodología
¿Qué modelo de negocio permitirá la comercialización de la infusión de arándano en la ciudad de Chiclayo?,	<b>Objetivo General:</b> Diseñar una propuesta de modelo de negocio para la comercialización de la infusión de arándano, basado en el modelo Canvas.	Modelo de Negocio Canvas	La investigación: Cualitativa y exploratoria. Su Diseño es No experimental, transversal. El instrumento: Guía de entrevista / Revisión de información.
	<b>Objetivos Específicos:</b> Entender el segmento de mercado al que va dirigido el modelo de negocio	Sexo	
		Estado Civil	
		Profesión	
		Nivel de ingresos	
		Zona de residencia	
		Obstáculos	
		Riesgos	
	Comprender la propuesta de valor de dicho modelo de negocio	Calidad	
		Accesibilidad	
		Salud	
		Seguridad	
	Deducir el tipo de relación que se va establecer con los clientes	Canal de venta	
		Canal de distribución	
Canales Post-venta			
Captación			
Fidelización			
Estímulo de ventas			
Recursos Físicos			
Recursos Intelectuales			
Recursos Humanos			
Búsqueda de proveedores			

		Producción / Compra y Venta
		Satisfacción del cliente
	Percibir la estructura de gestión	Alianzas estratégicas
		Proveedores
	entender la estructura de finanzas	Precios
		Inversión
		Costos Fijos
		Costos Variables

*Fuente:* Elaboración Propia

### 3.10. Consideraciones éticas

Se comunicó debidamente a cada uno de los participantes que la información brindada y sus datos personales son únicamente con fines académicos.

## **IV. Resultados y discusión**

### **4.1. Resultados y discusión de Segmento de mercado**

#### **4.1.1. Sexo y Edad**

En el resultado obtenido se observó que mayor parte de entrevistas estuvo conformado por el género Masculino, entre las edades de 18 a 45 años, así como también del género femenino, que se encuentran entre las edades de 18 a 65 años, se observa que en la muestra existe una moderación de proporciones en ambos géneros y que lo conforman personas que fluctúan entre la edad de 18 a 65 años, lo a permitido conocer a detalle las características ambos sexos.

#### **4.1.2. Nivel de instrucción e ingresos mensuales**

Se puede observar que la muestra de entrevistados lo conformaron en su mayoría personas con nivel de instrucción, técnico y universitarios, con ingresos que fluctúan de 800 a 3600 soles, lo que indica que la muestra fue conforma por personas con un grado académico relevante de características solventes.

#### **4.1.3. Nivel de ocupación**

La mayoría de entrevistados manifestaron que cuentan con un trabajo dependiente, así también se encontró que algunos realizan trabajos de forma independiente y que otros ven los medios para estudiar y trabajar, lo que da a conocer que la muestra se conformó por personas con trabajos estables e ingresos mensuales que les sirve tanto para solventar su canasta familia con estudios personales.

#### **4.1.4. Zona de residencia**

En su mayoría de las personas que fueron entrevistadas, residen en los distritos de la ciudad de Chiclayo, con ingresos de 800 a 3600 soles, ya que parte de ellos cuenta con domicilio propio, otros manifiestan, que es cómodo el alquiler y adquisición de inmuebles, que el centro de Chiclayo, pero aun así existen personas que posee un ingreso mayor a 3600 soles que residen dentro del centro de la ciudad de Chiclayo.

**En cuanto al primer objetivo: Entender el segmento de mercado al que va dirigido el modelo de negocio.** En los resultados se tiene un segmento de clientes de 18 a 65 años de edad, en mayor proporción del género masculino que el femenino, residentes en la ciudad de Chiclayo, específicamente de los distritos aledaños, con un nivel de instrucción entre técnico y universitario, que laboran en trabajos dependiente como independiente, con un ingreso de 800 a 3600 soles mensuales, con características similares en el consumo de infusiones naturales y enfocados en temas del cuidado de su salud, buscando que les ayude a mejorar o aliviar algún tipo de enfermedad o también a prevenirla, para mejorar su calidad de vida.

Para coincidir con personas de preferencias similares en el consumo de infusiones naturales, se utilizó la aplicación de la técnica de bola de nieve, lo que conlleva que una persona entrevistada asociara a otra persona con los mismos estilos de vida, para determinar el segmento de mercado.

Así También Lara (2018), en su investigación para analizar la factibilidad de la implementación del plan de negocios para la producción de infusión en polvo a base del pericarpio de mangostino, para su comercialización en el norte de Quito. Consta que el mercado objetivo es de 20,118 personas, es un segmento específico y delimitado en base al producto a ofertar, comprende un rango de edad desde los 25 años en adelante de la ciudad de Quito Zona Norte Urbana, de nivel socioeconómico A y B y que buscan el cuidado de la salud.

Es importante segmentar nuestro mercado ya que de acuerdo a las características proporcionadas de su entorno permite enfocarse específicamente en el producto que se va a ofrecer, y la aceptación que se va a tener basándose en patrones de conducta tanto físico y psicológico que mostraron los entrevistados.

Como señala Osterwalder (2011), que los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes (p.21).

## **4.2.Resultados y discusión de Propuesta de Valor**

### **4.2.1. Expectativa de beneficio**

Se determinó que los entrevistados siempre busca un beneficio relacionado con su salud y apariencia física, al consumir una infusión o bebida natural, esta decisión en su mayoría está conformada por personas de 18 a 30 años de edad, ya que comparten algo en común que es el cuidado de su salud.

### **4.2.2. Expectativa de Garantía**

Las personas entrevistadas del género masculino y femenino constantemente buscan al consumir una infusión natural una garantía que le respalde lo que adquiere y que cumpla con los beneficios que el producto describe para su salud.

### **4.2.3. Expectativa de Promoción**

Se observo que algunas de personas entrevistadas entre las edades de 18 a 29 años de edad, les interesa las promociones al adquirir una infusión, ya sea en precio u ofertas, en cambio la mayoría de personas de las edades de 18 a 45 años no prestan interés a las promociones, estas muestran su atención en los beneficios y garantías del producto, esto debido a que se encuentran enfocados en el cuidado de su salud con el propósito de prevenir o tratar alguna enfermedad.

### **4.2.4. Expectativa de Facilidad de consumo**

La mayor parte de personas interrogadas conformadas por la edad de 18 a 65 años, dieron su opinión, que para ellos es importante un producto de fácil consumo y traslado, ya sea para el trabajo su casa o en otros lugares.

### **4.2.5. Influencia**

Se observa que más de la mitad entrevistados entre la edad de 18 a 45 años manifestaron que su consumo de infusión lo realiza por habito, debido a que se encuentra asociado a su dieta alimentaria, sin embargó la otra parte mostraron un consumo de infusión por un patrón cultural del cuidado de su salud, y también por desarrollar una mejor calidad de vida.

**En cuanto al segundo objetivo: Comprender la propuesta de valor de dicho modelo de negocio,** la propuesta de valor de nuestro modelo, ha sido validada por los entrevistados de un rango de edad de 18 a 65 años, demostrando que el producto de la infusión de arándano propuesto se ajusta a las características comunes que ellos buscan, ya que muestran ser consumidores que no solo ven promociones y precio, sino que están más enfocados que el producto le garantice múltiples beneficios, que tenga facilidad de consumo y que pueda asociar a su hábito de cultura saludables, con el propósito de mejorar su calidad de vida.

Es así que Lara (2018), en su investigación para analizar la factibilidad de la implementación del plan de negocios para la producción de infusión en polvo a base del pericarpio de mangostino, para su comercialización en el norte de Quito. Coincide también en su propuesta de valor enfocándose en la diferenciación por medio de las propiedades de la infusión e imagen de la empresa, para transmitir los beneficios del producto y llegar a más clientes potenciales.

Es así que el desarrollo de nuestra propuesta de valor se enfoca en cubrir las necesidades y expectativas que posee nuestro consumidor, ofreciendo un producto como la infusión de arándano, antioxidante orientado en el tratamiento y prevención de enfermedades como cáncer, diabetes, trastorno renal entre otras, con un respaldo de estudios por instituciones reconocidas como la Food and Drug Administration (FDA), de los Estados Unidos y la Universidad de Clemson y el Departamento de Agricultura de Estados Unidos, sobre los múltiples beneficios que posee, garantizando de forma segura su consumo.

De esta manera se respalda la propuesta mediante Osterwalder (2011) el cual menciona que las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional. (p. 22)

### **4.3. Resultados y discusión de Relación con los clientes**

#### **4.3.1. Bebidas Naturales que has escuchado**

Tanto para el genero masculino como femenino las infusiones naturales de mayor relevancia fueron, la cola de caballo, el eucalipto, el diente de leon y la chanca piedra, estas bebidas según manifestaciones de los entrevistados son asociadas a temas medicinales.

#### **4.3.2. Medio de información**

El resultado fue que las mujeres buscan información sobre la infusión en las redes sociales siendo de mayor relevancia ante otros medios de información, sucediendo lo contrario para el género masculino que da mayor importancia a varios medios de información como, páginas web, periódicos, puntos de venta, radio, revistas, demostrando que el género masculino amplía más su búsqueda en temas de consumo de infusiones.

#### **4.3.3. Razones por los que desconoce los beneficios de una infusión**

Se muestra al grupo de entrevistados que comprenden entre las edades de 18 a 65 años, manifestaron en su mayoría, que desconocerían los beneficios de una infusión debido a la poca información que se tenga sobre el producto, así como también podemos observar que otras personas lo pasa por desapercibido, por la poca publicidad que el producto tenga en el mercado, lo que indica dar mayor relevancia a la información disponible en los distintos medios de comunicación.

#### **4.3.4. Probarías otro tipo de infusión a la habitual**

Tanto el género femenino como el género masculino, manifestaron que estarían dispuestos a probar otro tipo de infusión a la que consumen, lo que admite una oportunidad para poder ofrecerles un producto nuevo como la infusión de arándano, demostrando los beneficios y las bondades del producto que ayuden a afianzar la relación con nuestro mercado potencial.

**En cuanto al tercer objetivo: Deducir el tipo de relación que se va establecer con los clientes.** Se observó que el grupo de estudio conformado por varones y mujeres de las edades de 18 a 65 años, ha demostrado tener conocimiento en distintos tipos de infusiones y sus usos medicinales, utilizando variedad de medios de comunicación para estar informados sobre lo que consumen, lo que ha confirmado que la mejor forma de llegar al mercado objetivo con nuestro producto de infusión de arándano es reforzar la disponibilidad de información mediante los diversos medios de comunicación, para evitar pasar desapercibidos, y aprovechar a un cliente que muestra su disposición por encontrar un producto que cubra su necesidad.

La investigación de Cortez, Huarachi, Huicho, Razuri y Zegarra (2018), en la elaboración de infusiones naturales a base de Hoja de Graviola (guanábana) en la ciudad de Lima. Concuerta que es correcto y estratégico realizar una campaña de promoción agresiva como, anuncios en Facebook, lanzamiento de página web, banners y stands de degustación en diferentes distritos.

La relación que se tendrá con los clientes de acuerdo a la información obtenida mediante el desarrollo de la investigación, es generar grupos de información actualizados del producto de infusión de arándano en las distintas redes sociales y medios de comunicación, ya que está demostrado que nuestro mercado objetivo está conformado por grupos de personas con características comunes a, las cuales servirán como medio de información para otras personas.

Como lo manifiesta Osterwalder (2011), Muchas empresas tienen comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes. (p. 26)

#### **4.4.Resultados y discusión de estructura de Gestión y Finanzas**

##### **4.4.1. Lugares donde Adquiere su infusión**

Se obtuvo que el género masculino prefirió adquirir su infusión en las bodegas esto debido a que se encuentran mas cercanas a su domicilio, sin embargo, el género femenino demuestra que su preferencia de compra de su infusión lo realiza en el mercado o supermercado, ya que ellas en su mayoría, dentro de su entorno familiar son las que realizan las compras, y su disposición es mayor al poder adquirirlos en dichos lugares.

##### **4.4.2. Que infusión consume**

La preferencia de mayor parte de entrevistados, fue la infusión de toronjil, cedrón y romero, esto demuestra que nuestro grupo de estudio posee afinidad por infusiones aromáticas, también siendo relevantes las demás infusiones como, anís, hierba luisa, manzanilla, menta y te.

##### **4.4.3. Razón por la que consume su infusión**

El consumo de infusiones tanto del género femenino como el masculino, está asociada a familiares y amigos siendo también importantes personas que consumen por temas médicos, demostrando que el habito de consumo de una infusión saludable está influenciada por su entorno de convivencia

##### **4.4.4. Impulso de precio para consumir una infusión**

Se observa que el total de personas entrevistas no están impulsadas a adquirir su infusión por el precio, sino que prestan mayor interés a los beneficios y las garantías que esta le brinda a su salud.

##### **4.4.5. Impulso de Presentación para consumir una infusión**

Mas de la mitad de entrevistados comprendidos entre el género Femenino y masculino, indicaron que siempre les interesa la presentacion del producto, lo que implica nuestro publico objetivo demuestra una afinidad por la apariencia física del producto.

#### **4.4.6. Impulso de Componentes para consumir una infusión**

Tanto varones como mujeres conformando un por más de la mitad manifiestan que siempre antes de adquirir o consumir una infusión se percatan que otros componentes beneficios que posee el producto, mediante la información que empaque muestra o por otros medios informativos, como también existe un conjunto menor de personas que nunca se informa que otros beneficios posee su producto.

#### **4.4.7. Impulso de Disponibilidad para consumir una infusión y sexo**

El total de los entrevistados opinaron que es muy importante la disponibilidad del producto ya que al no estar en control en los puntos de venta, optan por productos sustitutos lo que ocasiona que se vaya perdiendo posicionamiento.

#### **En cuanto al cuarto objetivo: Percibir la estructura de gestión y finanzas.**

Se observa como resultado general, que el mercado objetivo demanda de canales de distribución óptimos, ya que tanto el género masculino como femenino pueden adquirir su producto o infusión en los puntos de venta al por menor o mayor, lo que conlleva a estar en constante atención para que estos puntos de venta no se encuentren desabastecidos, también se observó que una de sus principales características de nuestro consumidor, es la preferencia por infusiones aromáticas, lo que será una ventaja para nuestro producto de infusión de arándano ya es una de sus principales características el aroma a frutado.

Es así que los entrevistados en su totalidad, no muestra relevancia sobre el precio del producto si no sobre sus componentes, características físicas y sobre todo la disponibilidad en el punto de venta, lo que implicara inversión en el desarrollo de un empaque que logre la atracción visual de nuestra infusión, a esto también se suma los beneficios que posee el producto mencionados como propuesta de valor.

Rojas (2016), en su estudio para diseñar un plan de negocios para la comercialización de infusiones gourmet exóticas, únicas en el mercado chileno a través de la marca Andesia. Concluye que se debería enfocar esfuerzos en ganar mercado e incrementar ventas y acaparamiento de mercado a través de canales de distribuciones más variados como supermercados o tiendas propias, pero con una mayor

gama de productos adecuados a las necesidades de los clientes chilenos para aumentar las posibilidades de venta y rentabilidad de la empresa.

Es así que nuestro mercado objetivo para nuestra infusión de arándano está demandado por un consumidor que no es de relevancia el precio si no los beneficios que puede traer el producto a su salud, a si también muestra que, su decisión de compra está influenciado por familiares y amigos debido a la cercana relación que posee con ellos, a esto se suma sus gustos y preferencias visuales, optando por un producto de empaque llamativo con olor aromático que pueda adquirirlo en cualquier punto de venta

En este caso se relaciona con lo que menciona Osterwalder (2011), Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.

## **V. Propuesta**

### **5.1 Segmentos de mercado**

Es importante segmentar nuestro mercado ya que de acuerdo a las características proporcionadas de su entorno permitió enfocarse, específicamente en el producto que se va a ofrecer, y la aceptación que se va a tener.

Se tiene como segmento a personas de 18 a 65 años de edad, que presenta hábitos de consumo por infusiones y bebidas naturales, son residentes en la ciudad de Chiclayo, específicamente de los distritos aledaños, con un nivel de instrucción entre técnico y universitario, que laboran en trabajos dependiente como independiente, con un ingreso de 800 a 3600 soles mensuales.

### **5.2 Propuesta de valor**

Nuestro modelo ha sido validado por más de la mitad de los entrevistados de un rango de edad de 18 a 65 años, demostrando que el producto de infusión de arándano propuesto se ajusta a características comunes que ellos buscan, ya que se tiene a un consumidor que no solo ve promociones y precio, sino que está más enfocado en un producto que le garantice múltiples beneficios a su salud, que sea de fácil consumo y que pueda asociar a su hábito de cultura saludables.

Es así que el desarrollo de nuestra propuesta de valor está enfocado en cubrir las necesidades y expectativas que posee nuestro consumidor, ofreciendo un producto como la infusión de arándano, con un respaldo de estudios por instituciones reconocidas, sobre los múltiples beneficios que posee, garantizando de forma segura su consumo.

### **5.3 Canales de distribución y comunicación**

El mercado objetivo está conformado por varones y mujeres de las edades de 18 a 65 años, ha demostrado tener conocimiento en distintos tipos de infusiones y sus usos medicinales, utilizando variedad de medios de comunicación para estar informados sobre lo que consumen, lo que ha confirmado que la mejor forma de llegar al mercado objetivo con nuestro producto de infusión de arándano es reforzar la disponibilidad de información mediante los diversos medios de comunicación, para evitar pasar desapercibidos.

#### **5.4 Tipo de relaciones con los clientes**

La relación que se tendrá con los clientes será mediante la generación de grupos de información actualizados sobre la infusión de arándano en las distintas redes sociales y medios de comunicación, ya que está demostrado que nuestro mercado objetivo está conformado por grupos de personas con características comunes a las cuales servirán como medio de información para otras personas.

#### **5.5 Fuentes de ingresos**

El mercado objetivo demanda de canales de distribución óptimos para poder adquirir su infusión en los puntos de venta al por menor y mayor, lo que conlleva a estar en constante atención para que estos puntos de venta no se encuentren desabastecidos.

#### **5.6 Recursos clave**

La instalación de los puntos de venta, en diversos centros recreativos de la ciudad, es importante, ya que nuestro consumidor posee una preferencia por infusiones aromáticas, siendo un principal distintivo el aroma a frutado que posee la infusión de arándano, esto servirá para realizar degustaciones en los diversos puntos, logrando de esta manera asociar nuestro producto a una marca que pueda ser reconocida.

#### **5.7 Actividades clave**

Una de las actividades clave para el desarrollo de la propuesta es, tener buenos canales de comunicación y comercialización, ya que nuestro mercado objetivo se conforma por personas que buscan información sobre productos que logren beneficios para su salud, a esto se suma el proceso de almacenaje y abastecimiento, logrando atender de forma oportuna los puntos de venta propios y asociados (menoristas y mayoristas), así como también la selección de un buen personal capacitado, para el desarrollo de las distintas actividades administrativas y operativas.

#### **5.8 Asociaciones claves**

Los socios principales dentro del desarrollo y comercialización de la infusión de arándano, está integrado por asociaciones de agricultores de cañaris y el fundo san juan en Lambayeque productores principales de arándano en la región, los cuales proveerán de la materia prima básica para el desarrollo del producto, seguido esta la

envasadora Famipack Perú, que proveerá con la maquinaria necesaria para la elaboración del producto final y por último se ubica los puntos de venta asociados, que están conformado por, mercados, bodegas, supermercados, restaurantes. Boticas y tiendas virtuales, el cual son apoyo para la rotación y crecimiento del producto.

### 5.9 Estructura de costos

Es así que nuestro consumidor de infusión de arándano no muestra relevancia sobre el precio del producto si no sobre sus componentes, características físicas y sobre todo la disponibilidad en el punto de venta, lo que implicara inversión en el desarrollo de un empaque que logre la atracción visual de nuestra infusión, a esto también se suma los beneficio que posee el producto mencionados como propuesta de valor, es así que para el desarrollo del producto implicaría, desarrollar y evaluar de forma detalla la inversión, nuestros costos fijos y variables. Sin embargo, mostraremos algunos costos básicos para iniciar el proyecto

Tabla 3.

*Descripción de costos.*

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO (S/)</b>
Constitución de la empresa	650
Licencia de funcionamiento	550
Alquiler del local (mes)	1500
Ambientación y decoración	1000
Mobiliario y equipo de oficina	4000
Creación de una página web	1000
Publicidad	600
Pago de servicios de agua, luz, internet (mes)	200
Pago de remuneraciones (mes)	2500
Adquisición de insumo	8000
<b>Total</b>	<b>20000</b>

*Fuente:* Elaboración propia

Tabla 4.  
Modelo de Negocio Canvas.

Socios Claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
Asociaciones productoras	Alianzas estratégicas	Producto antioxidante con múltiples beneficios que ayuda a prologar y mejorar la calidad de vida	Medios de Comunicación físicos, audio visuales y virtuales.	Geográfico
Envasadores	Almacenamiento		Puntos de venta informativos	Demográfico
Clientes potenciales (Bodegas, Mercados, Súper Mercados, Boticas, Tiendas Virtuales, Restaurantes, Naturistas, Hospitales.	Selección personal		<b>Canales</b>	Cultural
	<b>Recursos claves</b>		Canal de promoción	Frecuencia de uso
	Recursos físicos	Canal de venta		
	Recursos humanos	Canal de distribución		
	Recursos financieros	canal de post venta		
<b>Estructura de costos</b>		<b>Línea de ingresos</b>		
Inversión, costos fijos, costos variables.		Precio de Venta, Ventas Al por mayor y menor		

Fuente; Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio.

## **VI. Conclusiones**

Nuestro segmento de mercado está conformado tanto por varones y mujeres ente las edades de 18 a 65 años, con trabajos independientes como dependientes que les permite tener ingresos desde los 800 a 3600 soles mensuales, que comparten características comunes por el consumo de infusiones naturales, con el propósito de mejorar su salud y calidad de vida.

Nuestra propuesta de valor ha sido validada por nuestro mercado objetivo, ya que los beneficios presentes en el producto se ajustan a las necesidades comunes que el mercado busca, además nuestro consumidor se caracteriza no solo por ver promociones y precio, sino que está más enfocado en un producto que le garantice múltiples beneficios para salud.

La relación con nuestro cliente será mediante la interacción de puntos de venta informativos como el uso de redes sociales, con el propósito de integrar grupos, para poder detallar información sobre los beneficios del producto, y así generar una cadena informativa, donde el consumidor pueda transmitir información a nuevos integrantes que cumplan con las características del mercado objetivo.

En cuanto a la estructura de gestión, se determina como recurso clave al fruto de arándano ya que, posee un aroma afrutado, característica que el mercado objetivo busca en el consumo de infusiones, teniendo como actividad clave los procesos de estandarización, comercialización y comunicación sobre el producto, así como también su almacenaje y manejo para poder abastecer las demandas requerida, no dejando de lado al personal capacitado para cumplir de forma eficiente las actividades administrativas y operativas, que requiera el proceso de comercialización de la infusión de arándano, conjuntamente afianzándose con los socios potenciales integrados por mercados, bodegas, supermercados, restaurantes. Boticas y tiendas virtuales los cuales son apoyo para la rotación y crecimiento del producto.

Para finalizar se estableció la estructura de finanzas. Donde la fuente de ingresos no está determinada por el precio sino por la disponibilidad en el punto de venta y la apariencia del producto e integrado como valor los beneficios que posee, el

cual tendrá un precio fijo. Los costos se centran en la inversión para poner en marcha a la empresa, como constitución de la empresa, licencia de funcionamiento, alquiler del local, ambientación y decoración, mobiliario y equipo de oficina, página web, publicidad, pago de servicios, remuneraciones, adquisición de materia prima.

## **VII. Recomendaciones**

Realizar un plan de negocio con el propósito de validar el modelo de negocio propuesto, aplicando el estudio de mercado, orientado guardar relación con la propuesta de valor del modelo.

Implementar un plan de marketing, donde se desarrollen estrategias para la atracción de nuevos clientes y fidelización de los mismos; asimismo, la difusión de un producto natural y saludable en las redes sociales.

Se recomienda integrarse a una tienda online ya que nuestro mercado objetivo su tendencia de compra está orientada a futuro a usos de plata formas virtuales.

Asociar a la infusión de arándano otras plantas medicinales, creando nuevos productos innovadores que serán clave para diferenciarse de la competencia, y atraer a los futuros clientes.

Realizar el plan operativo que incluye la ambientación de la tienda física, se recomienda estar pendiente del diseño interior de la misma, procurando cambiarlo cada cierto tiempo de acuerdo a las diversas tendencias que se puedan ir implementando. Para posicionar la marca y ser reconocidos por el mercado objetivo se propone que se debe realizar un logotipo de acuerdo a las características del producto y mercado al que se ofrece.

## VIII. Lista de Referencias

- Bañados, M.P. (2006). *Blueberry production in South America*. In: *Acta Horticulturae* (eds. López Fonseca, L. & Romero Muñoz, F.). Argentina
- Bañados, M.P. (2009). *Expanding blueberry production into non-traditional production areas: northern Chile and Argentina, Mexico and Spain*. Proc. IXth IS on Vaccinium. Eds.: K.E. Hummer. Argentina
- Bañados, M.P.; Uribe, P.; Donnay, D. (2009). *The effect of summer pruning date in "Star" "O'Neal" and "Elliott"*. Proc. IXth IS on Vaccinium. Eds.: K.E. Hummer, Argentina
- Bañados, P. (2007). *Perspectivas en el mercado de los arándanos. Produciendo arándanos*. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad de Talca. Tucumán. Argentina.
- Cortez. O, Huarachi. L, Huicho. V, Razuri. C, y Zegarra. R, (2018), *Infusión filtrante a base de hojas de graviola*. Tesis (Para optar el Grado Académico de Bachiller), Universidad San Ignacio del Oyola. Lima. Perú. Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8678/1/2018\\_Cortez-Mestanza.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8678/1/2018_Cortez-Mestanza.pdf)
- Díaz. F, Llagas. E, Ortega. J, y Pintado. M, (2016), *Proyecto de "elaboración de filtrante de hoja de guanábana con stevia"*. Revista. Universidad señor de Sipan. Chiclayo. Perú recuperado de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/download/308/306/>
- Doganova, L., & Eyquem, M. (2009). *What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship*. Econpapers. Recuperado de. [https://econpapers.repec.org/article/eeerespol/v\\_3a38\\_3ay\\_3a2009\\_3ai\\_3a10\\_3ap\\_3a1559-1570.htm](https://econpapers.repec.org/article/eeerespol/v_3a38_3ay_3a2009_3ai_3a10_3ap_3a1559-1570.htm)
- George, G., & Bock, A. (2011). *The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research*. *Entrepreneurship theory and practice*. University of Edinburgh. Recuperado de [https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=5639&context=lkcsb\\_research](https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=5639&context=lkcsb_research)
- Guevara. S, y Vera. C, (2016), *Asociatividad de los productores de arándano de la cuenca mashcón – baños del inca para la exportación de infusión aromática al mercado EEUU-seattle, año 2017*. Tesis. (Para optar el título profesional de Licenciadas en Administración y Negocios Internacionales, facultad de negocio. Universidad privada del norte. Cajamarca. Peru
- Hernández, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). México: McGraw-Hill

- Iñiguez. M, (2017). *Modelo de negocio para la producción y comercialización de infusiones en la provincia del azuay, aplicable a productos la gracia*. Tesis. (Previo a la obtención del título de ingeniero comercial), Universidad del Azuay, Escuela de Administración de Empresas. Cuenca. Ecuador. Recuperado de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/6878/1/12841.pdf>
- Jiménez. C, (2015), *Plan de negocios para la producción y comercialización de té de infusión a base de stevia rebaudiana, en ecuador*. Tesis. (Para optar al título de Ingeniero en Administración de Agronegocios), Universidad Zamorano, Escuela Agrícola Panamericana. Honduras. Honduras. Recuperado de <https://bdigital.zamorano.edu/bitstream/11036/4477/1/AGN-2015-020.pdf>
- Juanito. O, (2018), *Plan de negocio para la producción y exportación de arándano cultivado en la zona del norte chico de Lima para el mercado de China*. Tesis (para obtener el grado de Maestro en Administración), Universidad Esan. Lima. Perú.
- Molina, N.; Taiariol, D.; Delssin E. y Serial, C. (2010). *Producción de Arándanos en Corrientes, Análisis técnico y económico*. INIA - Estación Experimental Agropecuaria Bella Vista. Región Corrientes. Argentina.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach*. Disertación doctoral. Lausana: École des Hautes Études Commerciales de l'Université de Lausanne. Recuperado de [http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder\\_PhD\\_BM\\_Ontology.pdf](http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf)
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: DEUSTO.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. & Bernarda, G. & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Barcelona, España: DEUSTO.
- Lara, V. (2018). *Plan de negocios para la producción de infusión en polvo a base del pericarpio del mangostino, para su comercialización en el norte de quito*. Tesis. (Para optar por el título de: Ingeniería Comercial con mención en Administración de Empresas), Universidad De Las Américas, escuela de negocios. Quito, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/10068/1/UDLA-EC-TIC-2018-61.pdf>

- Rivera. G, (2015). *Estudio de mercado para la producción y comercialización de infusiones de té extraídas de la flor Jamaica*. Tesis. (Trabajo de titulación o graduación), Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Facultad de especialidades empresariales. Guayaquil. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3281/1/T-UCSG-PRE-ESP-CFI-148.pdf>
- Rojas. J, (2016), *Plan de negocios para la importación de té, frutos y plantas, su transformación y la comercialización final de infusiones gourmet asiáticas-andinas en Chile*. Tesis. (Para optar al grado de magíster en gestión y dirección de empresas), Universidad de Chile, Facultad de ciencias físicas y matemáticas departamento de ingeniería industrial. Santiago de Chile. Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/142544/Plan-de-negocios-para-la-importacion-de-te-frutos-y-plantas-su-transformacion-y-la-comercializacion-final-de.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez. A, (2017), *Estudio de prefactibilidad para una empresa dedicada a la producción y comercialización de té soluble a base de cascarilla de cacao en diferentes sabores frutales*. Tesis, (Para optar el Título de Ingeniero Industrial), Pontificia universidad católica del Perú, Facultad de ciencias e ingeniería estudio. Lima. Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12109/SANCHEZ\\_ANGELICA\\_PREFACTIBILIDAD\\_COMERCIALIZACION\\_TE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12109/SANCHEZ_ANGELICA_PREFACTIBILIDAD_COMERCIALIZACION_TE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Timmers, P. (1998). *Business models for electronic markets*. Electronic Markets, 8(2), 3- 8. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10196789800000016>
- Westreicher H.; Guillermo M. 2012. *En el Perú se podrían sembrar hasta 3 mil Has de arándano*. Disponible en: [www.diariogestion.com](http://www.diariogestion.com)

**IX. Anexos****Anexo 1****FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela de Administración de Empresas****Entrevista para proponer un Modelo de negocio para la comercialización de infusión de arándano en la ciudad de Chiclayo Periodo Noviembre - 2019**

1. Edad, Sexo
2. Estado civil,
3. ¿Cuál es su nivel de Instrucción?
4. ¿Qué zona Vive?
5. ¿Cuánto gana al mes?
- 6 ¿Qué tipos de bebidas naturales consume?
7. ¿Cuál es la frecuencia con la que consumes una bebida natural?
8. ¿Por qué razón consumes una bebida natural?
9. ¿Tienes algún tipo de influencia para consumir alguna bebida natural?
10. ¿Cuáles son los lugares donde adquieres una bebida natural?
11. ¿Qué le impulso a consumir una bebida natural?
12. ¿Qué expectativa esperas al consumir una bebida natural?
- 13 ¿Qué razones te conllevarían a dejar consumir una bebida natural?
14. ¿De qué bebidas naturales has escuchado hablar?
- 15 ¿Por qué medios te informaste sobre los beneficios de la bebida natural que consumes?
16. ¿Por qué razones desconocerías los benéficos de una bebida natural?
- 17 ¿Estarías dispuesto a probar otro tipo de bebida natural a la habitual?

## Anexo 2




## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Los que suscriben, \_\_\_\_\_, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de Empresas**, titulado **“MODELO DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE INFUSIÓN DE ARÁNDANO EN LA CIUDAD DE CHICLAYO, 2019”**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 18 de Noviembre de 2019.

  
Dra. Martha G. Alarcón Ch.  
**FIRMA DEL JUEZ EXPERTO**

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Martha Guisela Alarcón Chugue

Cargo Actual: Medico Asistencial

## Anexo 3

## 3. INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS INSTRUMENTO



Respetado Juez, Ud. Ha sido seleccionado para evaluar la **Entrevista** de medición del **MODELO DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE INFUSIÓN DE ARÁNDANO EN LA CIUDAD DE CHICLAYO, 2019**, que es parte de la investigación **“MODELO DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE INFUSIÓN DE ARÁNDANO EN LA CIUDAD DE CHICLAYO, 2019”**. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados efectivamente en sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

## I. DATOS GENERALES

Nombre y apellido del profesional experto:

MARÍA VIRGINIA ALARCA CHAVE.

Cargo o institución donde labora:

Médico

Investigador

(a):

## II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADOR	CATEGORÍA 1: SOCIOS CLAVES	Valoración del Juez	
		En Desacuerdo (0)	De Acuerdo (1)
Asociaciones productoras	¿Cuáles son los lugares donde adquieres una bebida natural?		
Envasadora			✓
Clientes potenciales			

INDICADOR	CATEGORÍA 2: ACTIVIDADES CLAVES	En Desacuerdo (0)	De Acuerdo (1)
Alianzas estratégicas	¿Qué tipos de bebidas naturales consume?		
Almacenamiento			
Selección personal			

INDICADOR	CATEGORÍA 3: RECURSOS CLAVES	En Desacuerdo (0)	De Acuerdo (1)
Recursos físicos	¿Por qué razón consume una bebida natural?		
Recursos humanos			
Recursos financieros			

INDICADOR	CATEGORÍA 4: PROPUESTA DE VALOR	En Desacuerdo (0)	De Acuerdo (1)
Beneficios	¿Qué expectativa esperas al consumir una bebida natural?		
Calidad	¿Tienes algún tipo de influencia para consumir alguna bebida natural?		✓

INDICADOR	CATEGORÍA 5: RELACIÓN CON LOS CLIENTES	En Desacuerdo (0)	De Acuerdo (1)
Redes sociales	¿De qué bebidas naturales has escuchado hablar?		✓
Puntos de venta informativos	¿Por qué medios te informaste sobre los beneficios de la bebida natural que consumes?		✓

INDICADOR	CATEGORÍA 6: CANALES	En Desacuerdo (0)	De Acuerdo (1)
Canal promoción	¿Por qué razones desconocerías los beneficios de una bebida natural?		✓
Canal de venta	¿Estarías dispuesto a probar otro tipo de bebida natural a la habitual?	✓	
Canal de distribución			
canal de post venta			

INDICADOR	CATEGORÍA 7: SEGMENTO DE CLIENTES	En Desacuerdo (0)	De Acuerdo (1)
Geográfico	Edad, Sexo		✓
	Estado civil,		✓
Demográfico	¿Cuál es su nivel de instrucción?		✓
	¿Qué zona Vive?		✓
Psicográfico			
Cultural	¿Cuánto gana al mes?		✓
Frecuencia de uso	¿Cuál es la frecuencia con la que consumes una bebida natural?		✓

INDICADOR	CATEGORÍA 8: ESTRUCTURA DE COSTOS	En Desacuerdo (0)	De Acuerdo (1)
Costo fijo	¿Estarías dispuesto a probar otro tipo de bebida natural a la habitual?	✓	
Costo variable			
Inversión			

INDICADOR	CATEGORÍA 9: LÍNEA DE INGRESOS	En Desacuerdo (0)	De Acuerdo (1)
Precio de venta	¿Qué le impulso a consumir una bebida natural?		
Ventas por mayor y menor			

III. SUGERENCIAS (realizar todas las observaciones, críticas o recomendaciones que considere oportuna para mejorar la entrevista):

\_\_\_\_\_

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

su aplicacion

V. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

0.91

## Anexo 4



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Los que suscriben, \_\_\_\_\_, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de Empresas**, titulado **“MODELO DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE INFUSIÓN DE ARÁNDANO EN LA CIUDAD DE CHICLAYO, 2019”**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 18 de Noviembre de 2019.

EDPYME ALTERNATIVA  
 FIRMA DEL JUEZ EXPERTO  
 Herivelto Pérez  
 COORDINADOR DE CREDITOS  
 FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Percy Henero Ciora

Cargo Actual:

Dr./Mg./Lic. Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo Actual: Coordinador de Evaluaciones Agrícolas

## Anexo 5

## 3. INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS INSTRUMENTO



Respetado Juez, Ud. Ha sido seleccionado para evaluar la **Entrevista** de medición del **MODELO DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE INFUSIÓN DE ARÁNDANO EN LA CIUDAD DE CHICLAYO, 2019**, que es parte de la investigación **“MODELO DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE INFUSIÓN DE ARÁNDANO EN LA CIUDAD DE CHICLAYO, 2019”**. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados efectivamente en sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

## I. DATOS GENERALES

Nombre y apellido del profesional experto:

*Fercy Luis Herrera Cieza*

Cargo o institución donde labora:

*Coordinador de Edpym Alternativa*

Investigador

(a): *Polando Morcón Chujee*

## II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADOR	CATEGORÍA 1: SOCIOS CLAVES	Valoración del Juez	
		En Desacuerdo (0)	De Acuerdo (1)
Asociaciones productoras	¿Cuáles son los lugares donde adquieres una bebida natural?		
Envasadora			
Clientes potenciales			

INDICADOR	CATEGORÍA 2: ACTIVIDADES CLAVES	En Desacuerdo (0)	De Acuerdo (1)
Alianzas estratégicas	¿Qué tipos de bebidas naturales consume?		
Almacenamiento			
Selección personal			

INDICADOR	CATEGORÍA 3: RECURSOS CLAVES	En Desacuerdo (0)	De Acuerdo (1)
Recursos físicos	¿Por qué razón consume una bebida natural?		
Recursos humanos			
Recursos financieros			

INDICADOR	CATEGORÍA 4: PROPUESTA DE VALOR	En Desacuerdo (0)	De Acuerdo (1)
Beneficios	¿Qué expectativa esperas al consumir una bebida natural?		
Calidad	¿Tienes algún tipo de influencia para consumir alguna bebida natural?		

INDICADOR	CATEGORÍA 5: RELACIÓN CON LOS CLIENTES	En Desacuerdo (0)	De Acuerdo (1)
Redes sociales	¿De qué bebidas naturales has escuchado hablar?		✓
Puntos de venta informativos	¿Por qué medios te informaste sobre los beneficios de la bebida natural que consumes?		✓

INDICADOR	CATEGORÍA 6: CANALES	En Desacuerdo (0)	De Acuerdo (1)
Canal promoción	¿Por qué razones desconocerías los beneficios de una bebida natural?		✓
Canal de venta Canal de distribución canal de post venta	¿Estarías dispuesto a probar otro tipo de bebida natural a la habitual?	✓	

INDICADOR	CATEGORÍA 7: SEGMENTO DE CLIENTES	En Desacuerdo (0)	De Acuerdo (1)
Geográfico	Edad, Sexo		✓
	Estado civil,	✓	
Demográfico	¿Cuál es su nivel de instrucción?		✓
	¿Qué zona Vive?		✓
Psicográfico			✓
Cultural	¿Cuánto gana al mes?	✓	
Frecuencia de uso	¿Cuál es la frecuencia con la que consumes una bebida natural?		✓

INDICADOR	CATEGORÍA 8: ESTRUCTURA DE COSTOS	En Desacuerdo (0)	De Acuerdo (1)
Costo fijo Costo variable Inversión	¿Estarías dispuesto a probar otro tipo de bebida natural a la habitual?	✓	✓

INDICADOR	CATEGORÍA 9: LÍNEA DE INGRESOS	En Desacuerdo (0)	De Acuerdo (1)
Precio de venta Ventas por mayor y menor	¿Qué le impulso a consumir una bebida natural?		✓

III. SUGERENCIAS (realizar todas las observaciones, críticas o recomendaciones que considere oportuna para mejorar la entrevista):

Dentro del seseceto sacar algunas Preguntas de no relevancia

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

La entrevista Es Conforme busca lo que se expone.

V. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

0.82.