

# **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente**

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y  
Mercadología  
Maestría en Administración



## **PROYECTO DE DESARROLLO DE MODELO DE NEGOCIO MERCADO VERDE**

**TRABAJO RECEPCIONAL QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta: **DURAN FLORES, DIANA DORINA-MBA, SANCHEZ  
GONZALEZ ANTONIO –MBA, TOPETE MARTIN RODRIGO-MBA**

Tutores **MTRA. MARÍA DEL PILAR LÓPEZ GONZÁLEZ Y MTRO. ALBERTO  
CUAUTLI FLORES MARTÍNEZ**

Tlaquepaque, Jalisco. 31 de diciembre de 2019.

## Contenido

<b>PROYECTO DE DESARROLLO DE MODELO DE NEGOCIO MERCADO VERDE</b> .....	4
Abstract.....	4
Resumen del proyecto .....	6
<b>Figura 1: Infografía productos naturales.</b> .....	8
<b>CAPÍTULO I</b> .....	9
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>1. Introducción</b> .....	10
<b>CAPÍTULO II</b> .....	12
<b>PLANTEAMIENTO INICIAL</b> .....	12
<b>2. Planteamiento inicial</b> .....	13
<b>CAPÍTULO III</b> .....	14
<b>REVISIÓN DE LITERATURA</b> .....	14
<b>3. Revisión de Literatura</b> .....	15
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	20
<b>METODOLOGÍAS</b> .....	20
<b>4. Metodologías</b> .....	21
<b>CAPÍTULO V</b> .....	27
<b>DESCRIPCIÓN DEL MERCADO META</b> .....	27
<b>5. Mercado meta</b> .....	28
<b>5.1 Análisis del sector</b> .....	28
<b>5.2 Fuerzas del mercado:</b> .....	31
<b>5.3 Fuerzas de la Industria</b> .....	33
<b>5.4 Arquetipos de cliente/usuarios</b> .....	37
<b>5.5 Tamaño del mercado</b> .....	38
<b>5.6 Tendencias Clave</b> .....	39
<b>5.7 Fuerzas del mercado. Identificación</b> .....	42
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	44
<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....	44
<b>6. Análisis de los resultados</b> .....	45
<b>6.1 Hipótesis identificadas y Hallazgos</b> .....	49
<b>6.2 Resultados</b> .....	50
<b>6.3 Pivotes realizados</b> .....	52
<b>6.4 Solución propuesta Product Market Fit</b> .....	53

<b>Diagrama de flujo y los posibles canales de entrega de valor.....</b>	<b>53</b>
<b>6.4.1.- Landing Page:.....</b>	<b>54</b>
<b>6.4.2 Consulta landing Page: .....</b>	<b>54</b>
<b>6.4.3 Monitoreo de <i>landing Page</i>.....</b>	<b>55</b>
<b>6.5 Una APP para entrega directa al consumidor. ....</b>	<b>56</b>
<b>6.6 Evolución del prototipo .....</b>	<b>58</b>
<b>6.7 Monetización.....</b>	<b>61</b>
<b>CAPÍTULO VII.....</b>	<b>65</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>65</b>
<b>7. Conclusiones del proyecto .....</b>	<b>66</b>
<b>Conclusiones generales del programa .....</b>	<b>66</b>
<b>7.1 Dina Durand. ....</b>	<b>67</b>
<b>7.2 Antonio Sánchez González .....</b>	<b>68</b>
<b>7.3 Rodrigo Topete .....</b>	<b>69</b>
<b>CAPÍTULO VIII .....</b>	<b>71</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>71</b>
<b>8. Propuesta .....</b>	<b>72</b>
<b>8.1 Modelo de negocio.....</b>	<b>72</b>
<b>8.1.2 Propuesta de Valor: .....</b>	<b>73</b>
<b>8.1.3 Relación con los clientes .....</b>	<b>73</b>
<b>8.1.4 Segmentos de Clientes .....</b>	<b>73</b>
<b>8.1.5 Canales .....</b>	<b>74</b>
<b>8.1.6 Socios Clave .....</b>	<b>74</b>
<b>8.1.7 Actividades Clave.....</b>	<b>75</b>
<b>8.1.8 Recursos Clave.....</b>	<b>75</b>
<b>8.1.9 Estructura de Costos. ....</b>	<b>76</b>
<b>8.1.10 Flujo de Ingresos.....</b>	<b>76</b>
<b>8.2 Plan de acción estratégico .....</b>	<b>77</b>
<b>8.3 Motores de crecimiento. ....</b>	<b>78</b>
<b>8.4 Blindaje de modelo de Negocio.....</b>	<b>79</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>80</b>

## Índice de Figuras

<i>Figura 1 Infografía productos naturales</i>	8
<i>Figura 2 El proceso de “design thinking”</i>	21
<i>Figura 3 El proceso de “Lean Startup”</i>	25
<i>Figura 4 El “Lienzo de modelo de Negocio”.</i>	¡Error! Marcador no definido.6
<i>Figura 5 Job Statement.</i>	46
<i>Figura 6 Job Statement.</i>	46
<i>Figura 7 Lienzo de propuesta de valor.</i>	47
<i>Figura 8 Mapa del Cliente.</i>	48
<i>Figura 9 Diagrama de Flujo.</i>	54
<i>Figura 10 Diagrama del PMV para APP.</i>	57
<i>Figura 11 Evolución del prototipo</i>	58
<i>Figura 12 Modelo de toma de decisiones del consumidor</i>	59
<i>Figura 13 Landing Page</i>	61
<i>Figura 14 Modelo de negocio propuesto</i>	72
<i>Figura 15 Cronograma de actividades y Costos</i>	77
<i>Figura 16 Monitoreo de Landing Page</i>	78

## Índice de Tablas

<i>Tabla 1 Análisis del sector</i>	28
<i>Tabla 2 Fuerzas del mercado</i>	31
<i>Tabla 3 Fuerzas de la industria</i>	33
<i>Tabla 4 Proveedores y otros actores de la cadena de valor</i>	35
<i>Tabla 5 Arquetipo del cliente</i>	¡Error! Marcador no definido.8
<i>Tabla 6 Tendencias Clave</i>	40
<i>Tabla 7 Hipótesis identificadas y Hayasgos</i>	48
<i>Tabla 8 Imágenes de APP futura</i>	57
<i>Tabla 9 Estructura de Costos e Ingresos</i>	62
<i>Tabla 10 Gastos</i>	62
<i>Tabla 11 Blindaje de Modelo de Negocio</i>	79

## Índice de gráficas

<i>Gráfica 1. Porcentaje total de vegetales en el mundo en el año 2018</i>	15
<i>Gráfica 2 Total de población rural y urbana en el 2019</i>	16
<i>Gráfica 3 Indicador de los mercados en el 2018</i>	17
<i>Gráfica 4 Alimentos orgánicos empacados en México 2018</i>	19
<i>Gráfica 5 Proyección del tamaño del mercado de alimentos orgánicos empacados. México 2018-2023</i>	19
<i>Gráfica 6 Alimentos que desean Recibir los consumidores</i>	55
<i>Gráfica 7 Lugar donde les gustaria recibir sus alimentos</i>	55
<i>Gráfica 8 Gastos</i>	63
<i>Gráfica 9 Análisis financiero</i>	64

# PROYECTO DE DESARROLLO DE MODELO DE NEGOCIO MERCADO VERDE

## **Abstract**

Access to healthy food is a functional necessity for human beings. At the present time, that necessity is inefficiently covered due to two main problems. First and foremost, the natural products that both super market chains and convenience stores offer, are ultra-processed products that contain preservatives and additives to extend shelf life that make them potentially harmful and hazardous to health, as well as the modern intensive agricultural methods. Fast-growing and pest-resistant vegetables have stripped increasing amounts of nutrients from the soil. In developed countries such as New Zealand, 84% of the food supply in super markets is ultra-processed (Public Health Nutrition, 2016), artificial colouring agents and other chemicals are added to these foods. Most products are low in nutrients and fiber. In addition, to such additives have harmful effects on health in the long term if consumed frequently (Harvard, 2019). Secondly, access to truly healthy products is scarce and you can only find them directly with farmers in the countryside, because they are not industrially produced and are not aggressive to the environment. Currently this type of products are commercialized in public markets where fresh products cultivated or made by local people are sold.

On the basis of this information, you find two key elements in the business model: the producers and the consumers. You have a niche market, aware of the importance to consume healthy products and producers that can grow or produce these goods but in a minor scale and also in a more expensive way.

In this paper we present the design of a business model that can unite both markets, solving a problem that benefits both segments, to get quality producers for a limited quantity of products identified as strategic. A landing page was created to start from there the offering through digital media and in this website designed specifically to convert visitors into leads, to help us capture potential customers, as well as getting valuable information from them about their needs.

After 104 interviews, relevant information and data that were consolidated on a weekly basis, together with the information obtained from the landing page, which included the

information of 185 interactions, it was possible to adjust and get the final business model that can be profitable and solves the problems of the niche market. These methodologies have made it possible to design a validated business model.

## Resumen del proyecto

El acceso a productos naturales saludables es una necesidad funcional del ser humano, actualmente esa necesidad es cubierta de manera ineficiente, esto debido a dos problemáticas principales, primero, los productos naturales que ofrecen las grandes cadenas de súper mercados, así como las tiendas de conveniencia, son productos procesados en masa que contienen conservadores y aditivos, por lo que no son tan naturales, ni tampoco tan saludables. En países desarrollados como Nueva Zelanda, el 84% de la oferta de alimentos en los súper mercados son ultra procesados (Public Health Nutrition, 2016), a dichos alimentos se les agregan colorantes, sabores artificiales, conservadores y aditivos, estos productos en su mayoría tienden a ser bajos en nutrientes y fibra, además de que dichos aditivos tienen efectos nocivos en la salud a largo plazo si se consumen frecuentemente (Harvard, 2019)

La segunda problemática, es que no existe un fácil acceso a productos verdaderamente naturales y saludables, que provengan del campo en una producción menos agresiva tanto para el producto como para el medio ambiente, y que, si son procesados que sea de manera mínima, tradicional y a baja o mediana escala. Actualmente estos productos se comercializan en algunos tianguis (espacios públicos diseñados para la comercialización de productos producidos o elaborados por productores locales), cooperativas (Sociedad formada por productores, vendedores o consumidores con el fin de producir, comprar o vender de un modo que resulte más ventajoso para todos).

Ante esta problemática se presentan dos elementos de nuestro modelo de negocio se tienen; los productores y los consumidores. Dentro de este mercado, existe un nicho que tiene conciencia de lo importante que es consumir este tipo de productos para su salud, y que tienen el poder adquisitivo para pagarlo, ya que evidentemente al ser productos de menor escala son más caros. De tal forma que este nicho está conformado por profesionistas hombres y mujeres de entre 30 a 45 años que pertenecen al nivel socioeconómico A+, B+ y C+ medio alto (Mora, 2016)

El segundo elemento por tomar en cuenta son los productores, pequeños agricultores o PyME's (pequeñas y medianas empresas) que producen alimentos a baja o mediana escala, en donde no encuentran un canal de comercialización que los ayude a elevar y sostener sus ventas.

Ante esta problemática se plantea un modelo de negocio web/móvil que permita al segmento de mercado hombres y mujeres de 30 a 45 años de edad que se identificó en este proyecto; comprar y recibir este tipo de productos de manera conveniente, generando así un vínculo o punto de acceso entre el productor y el consumidor.

La idea es conseguir productores de calidad para una cantidad limitada de productos identificados como estratégicos, para partir de ahí como base y comenzar a ofrecerlos mediante medios digitales, para esto se generó una *landing page* página de aterrizaje (una página web diseñada específicamente para convertir visitantes en leads) que nos ayude a capturar clientes potenciales, así como información de ellos sobre los productos estratégicos.

Toda esta idea se ha ido consolidando a través de más de 90 entrevistas presenciales con posibles clientes potenciales, en donde semana a semana se hace una consolidación de la información en búsqueda de los hallazgos más relevantes, para a partir de ahí modificar si es necesario el modelo de negocio, pero también las entrevistas. También se ha medido la respuesta del mercado a través de la utilización de la *landing page*, con la cual se obtuvo una base de datos de 185 clientes potenciales con los cuales se está interactuando para consolidarlos como clientes reales y posteriormente como suscriptores.

Los aprendizajes obtenidos durante la materia de Investigación, Desarrollo e Innovación (IDI 3 y 4) han sido fundamentales para la versión más actual del modelo de negocio, ya que fue a través del uso de la metodología *Lean Startup* que podemos entender que en este punto no es más que una versión más fiel de lo que es un modelo de negocio rentable y escalable, partiendo fundamentalmente de atender una problemática para un nicho de mercado, resolviéndola a partir de un producto mínimo viable, ambos validados mediante una interacción con el cliente final, además de soportado por un modelo de estrategia, tanto de adquisición de clientes, como de soporte operativo y de costos.

Esta metodología nos ha permitido crear esta representación más fiel y validada a un porcentaje mayor de dicho modelo de negocio, de tal forma que nos ha obligado a realizar numerosos pivotes entre lo que nosotros pensábamos, cómo lo validamos mediante entrevistas presenciales, y qué fue lo que hicimos para hacer un pivote o corroborar una hipótesis ante cada elemento del lienzo de modelo de negocio para una *Start up*.

Figura 1: Infografía productos naturales.



**CAPÍTULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

# 1. Introducción

Surge este proyecto al identificar la necesidad de dar a conocer una producción de alimentos que no solo sea saludable, sino, también colaborar de manera equitativa con todos los involucrados, productores, clientes y la tierra misma, promoviendo así una iniciativa de comercio justo que contribuya al desarrollo de productores locales en cuestión de calidad y eficiencia en sus cultivos y buscar un modelo de negocio escalable y sobre todo sostenible que permita la expansión de un mercado local en pequeñas regiones de Jalisco hasta la conveniencia de estados completos en la república mexicana.

Los productos orgánicos son el producto de sistema agrícola respetuoso con la ecología, libre de pesticidas, fertilizantes y demás contaminantes que pongan en riesgo la salud de los consumidores o del medio ambiente, en México cerca del 10% del PIB corresponde al sector agrícola y pecuario, este nivel de rendimiento se debe en gran medida a la gran biodiversidad en México, aproximadamente 13% del territorio nacional es usado como campos agrícolas cerca de 110 millones de hectáreas cosechando cerca de 200 productos diferentes (SEMINIS, 2018) el gran reto es el cubrir la necesidad del mercado interno con lo que se produce en el país, en México el 51.5% de la producción de estos productos se distribuye a través de intermediarios y solo el 25% es directo al consumidor por lo que tenemos un área de oportunidad considerable en lo que se considera este proyecto que es la vinculación de productor con el consumidor, en México solo 3 mujeres de cada 10 que trabajan en el campo reciben una remuneración (INEGI, 2017), por lo que aun pesar de la renovación tecnológica México se sigue retrasando en aspectos culturales y sociales que influyen en que la economía avanzando en cuestiones de igualdad de género.

Es importante mencionar que la propuesta de valor de los mercados de productores está marcada porque son alimentos libres de contaminantes, sanos, frescos y de temporada, son alimentos con identidad biocultural la pertenencia a un grupo social donde se comparten valores, creencias, etc. por ello se llaman agroecológicos y además son productores locales (Arredondo, 2019).

En esta investigación se identificó que el crecimiento, éxito y permanencia de los productores del sur de Jalisco, ha obedecido a que ellos mismos han identificado las preferencias, gustos, qué o cuáles productos prefieren comprar los consumidores urbanos y se han dado cuenta que

estos productos son los favoritos por el consumidor; pero también se identificó un segmento de mercado con el cual se trabajó en esta investigación que tienen la necesidad de alimentarse de productos sanos, y al mismo tiempo ejercer el poder como consumidores de apoyar la economía local, el desarrollo regional, así como el cuidado del ambiente, y crear propios huertos urbanos para comercializar .

Algo que es muy importante resaltar, es que los productores tienen dinámicas económicas, sociales y organizacionales, estas dinámicas, permiten la operación y la sustentabilidad actualmente, en base a las entrevistas realizadas a algunos productores del sur de Jalisco se identificaron algunas dificultades tales como la estandarización del proceso, problemáticas del temporal, compromisos con la producción y sobre todo desconocimiento de procesos fiscales, administrativos, mercadológicos y tecnológicos .

## **CAPÍTULO II**

### **PLANTEAMIENTO INICIAL**

## 2. Planteamiento inicial

Durante los últimos años, ha surgido la preocupación de los consumidores en adquirir productos que beneficien la salud y sobre todo existe la inquietud en algunos consumidores por el impacto que generan ciertos procesos de la elaboración de productos al medio ambiente. Al identificar esto, surge el proyecto *mercado verde*; que pretende hacer llegar productos saludables a los consumidores, involucrando a productores locales empleando los recursos tecnológicos disponibles para lograr fomentar el consumo saludable principalmente los productos locales, donde los consumidores se sientan integrados con los productos y productores promoviendo un comercio justo, esto, como una primera fase de un proyecto donde la meta es la eficiencia de entrega y la calidad de los productos al alcance del mercado local. Adicionalmente la integración de tiendas locales que compartan la filosofía del proyecto y que además se puedan utilizar de manera estratégica para la expansión de puntos de venta autorizados y consiguiendo cumplir con la parte principal del proyecto que es la accesibilidad de estos productos principalmente de manera local.

## **CAPÍTULO III**

### **REVISIÓN DE LITERATURA**

### 3. Revisión de Literatura.

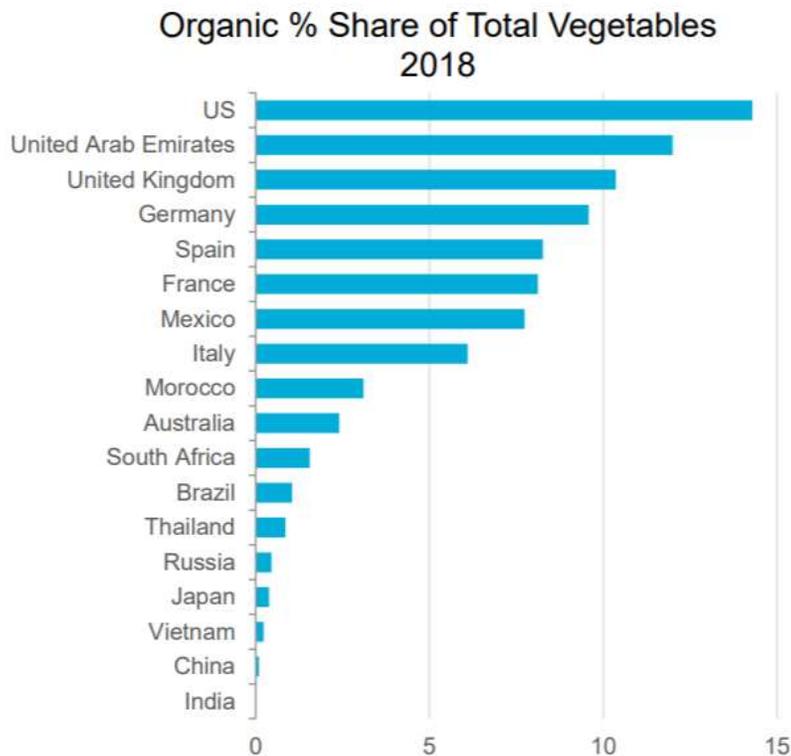
Existen 5 tendencias a nivel mundial que afectara el consumo de los alimentos frescos, estos son:

1. El estilo de vida saludable: Las preocupaciones acerca de la obesidad, la sensibilidad a ciertos alimentos y el enfoque que se le da actualmente a tener un bienestar holístico, en cuanto a salud física, mental y espiritual.

La comida orgánica es una de las opciones que muchos consumidores están eligiendo; sin embargo, los precios elevados de estos alimentos restringen su crecimiento, además de que la certificación es cara, por lo que algunos países como Rusia están creando sus propias certificaciones a precios más accesibles para permitir que más agricultores y granjeros puedan acceder a estas certificaciones.

México también ha creado su propia certificación de orgánicos mediante SAGARPA.

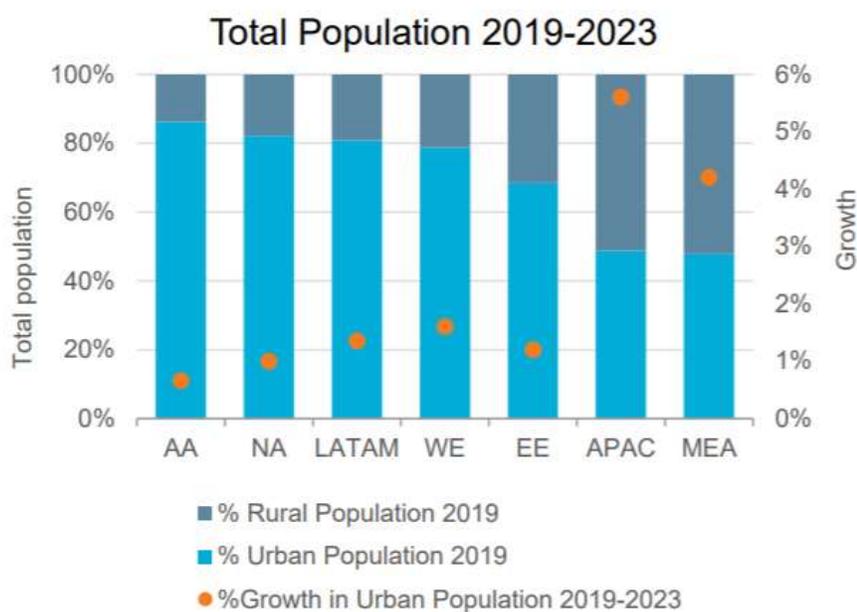
*Gráfica 1.* Porcentaje total de vegetales en el mundo en el año 2018.



Fuente: Fresh food: The world market for fresh food. Euromonitor Internacional

2. El modo de vida ético: Los consumidores y los negocios están tratando de ser más sostenibles y ecológicos, disminuyendo el desperdicio de comida, uniéndose a campañas de comercio justo, cada vez más estos factores influyen en la decisión de compra.
3. Premiumización: Los consumidores buscan calidad y confortabilidad, están dispuestos a pagar más por la conveniencia como comida pre lavada o pre cortada. Los estilos de vida han cambiado, la gente está ocupada y la presión por el tiempo en zonas urbanas es cada vez mayor, existe una demanda creciente de comida pre lavada, pre cortada, a veces incluso parcialmente preparadas, con los ingredientes y recetas para cocinarlo en casa, esta tendencia se está haciendo más popular en zonas urbanas de Estados Unidos y Europa occidental.

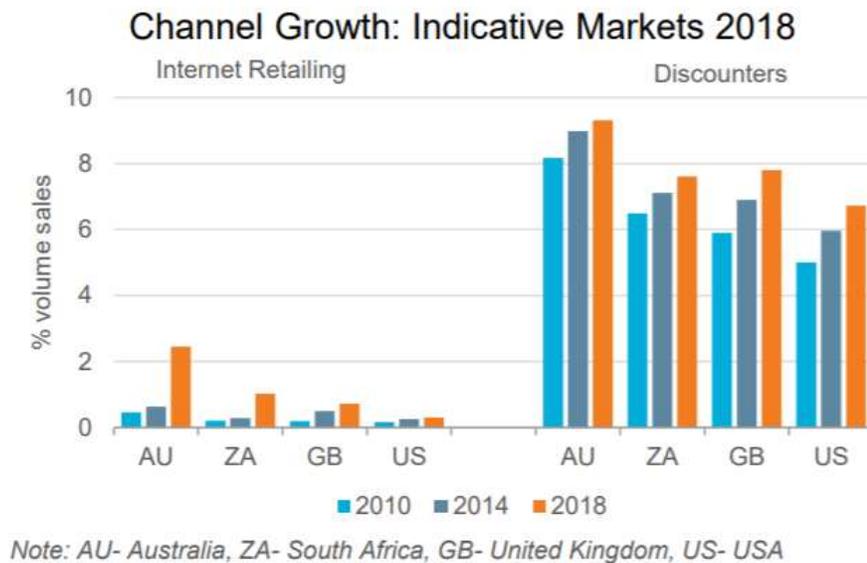
**Gráfica 2:** total de población rural y urbana en el 2019



Fuente: Fresh food: The world market for fresh food. Euromonitor Internacional

4. Desplazamiento a los mercados exteriores: algunas áreas se han sobrepoblado y sobre cultivado, por lo que se empieza a voltear hacia las economías emergentes para desarrollar los mercados.
5. La reinención del ir de compras: Los hábitos de compra en mercados desarrollados está cambiando con la llegada de internet. Amazon está al frente de la venta de abarrotes en línea en Estados Unidos, con la reciente compra del supermercado Whole Foods, además del lanzamiento de Amazon Pantry (la despensa de Amazon) y Amazon Fresh (Amazon fresco), donde les cobran una membresía anual a los suscriptores por hacer sus pedidos en este medio, así como a los proveedores que deseen vender desde su plataforma.

**Gráfica 3:** Indicador de los mercados en el 2018



Fuente: Fresh food: The world market for fresh food. Euromonitor Internacional

Estas tendencias del mercado, está abriendo nuevas áreas de oportunidad para nuevas ideas y negocios, que ataquen cualquiera de estas tendencias.

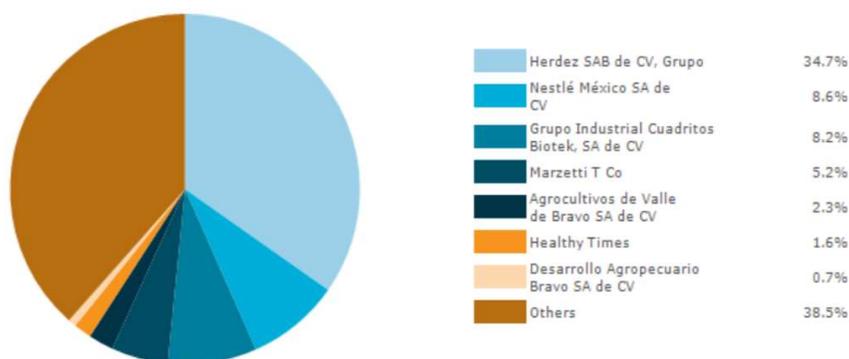
Se encuentra también que en países como México, Marruecos y Vietnam las tiendas de abarrotes tradicionales siguen permaneciendo como uno de los canales más relevantes debido a la conveniencia de su localización, en muchas ocasiones situadas en áreas residenciales

donde la falta de transporte es clave para que sigan siendo uno de los medios favoritos para surtirse de alimentos frescos. (Passport, Euromonitor, August 2019)

El mercado alimentos orgánicos empacados en México creció un 13% en 2018 alcanzando un valor de 549 millones de pesos mexicanos comparado contra año anterior.

Grupo Herdez se mantiene como el líder en el mercado de alimentos orgánicos empacados con su marca Aires de Campo donde ofrece una variedad de productos como: condimentos, aderezos, aceites vegetales, arroz, pan, leche, yogurt, jugos, huevos de libre pastoreo, carne fresca, miel, entre otros. Con esto están llegando a un nicho de mercado que está dispuesto a pagar más a compañías éticas y socialmente responsables. Cada vez son más las empresas interesadas en entrar en este nicho de mercado que ha ganado relevancia y aún tiene hacia donde expandirse. Se espera que esta categoría alcance ventas de 1 billón de pesos para 2023, teniendo un crecimiento de 14%. (Passport, Euromonitor, Marzo 2019)

**Gráfica 4:** Share por compañía de alimentos orgánicos empacados en México 2018.



Source: Passport by Euromonitor International

**Gráfica 5:** Proyección del tamaño del mercado de alimentos orgánicos empacados. México 2018-2023



Source: Passport by Euromonitor International

**CAPÍTULO IV**  
**METODOLOGÍAS**

## 4. Metodologías

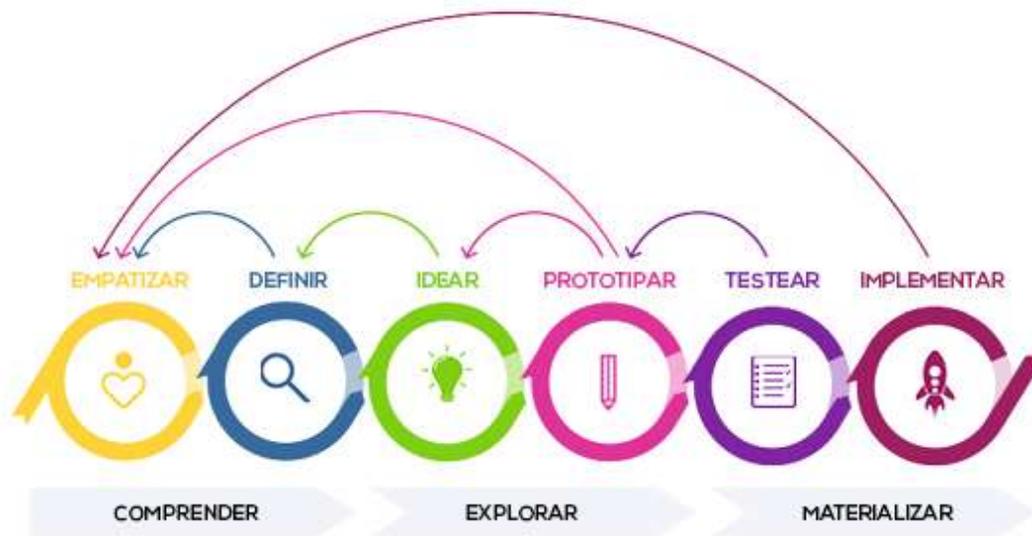
### Design Thinking

Para poder ofrecer una solución a esta problemática se estudian diversas metodologías, primero se inicia con *design thinking* el cual es una metodología basada en un enfoque humano que es conducida por un pensamiento crítico y analítico, para crear empatía con el cliente, mediante un proceso de aprendizaje continuo. (Curedale, 2016)

Se utilizó esta metodología ya que se recomienda útil cuando tienes:

1. Un problema poco definido
2. Falta de información
3. Un entorno cambiante
4. Los resultados deben ser soluciones innovadoras.

**Figura 2:** El proceso de *design thinking* es: (Curedale, 2016)



Autor desconocido está bajo licencia [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

**Empatizar:** desarrollar un entendimiento profundo de tus clientes a través de conectar con ellos utilizando métodos de búsqueda etnográficos.

**Definir:** Identifica el problema a solucionar.

**Idear:** Crea de 75 a 120 soluciones posibles. Selecciona las mejores desde el punto de vista de personas, tecnología y negocio.

**Prototipar:** Crea una serie de prototipos rápidos para testear tu producto.

**Testear:** recibe retroalimentación de tus clientes potenciales y de posibles accionistas. De ser necesario repite el ciclo las veces que sea necesario hasta que tu diseño funcione.

**Implementar:** Produce tu diseño, distribúyelo y véndelo

Posteriormente se consideró que para validar esta necesidad y desarrollar el proyecto se crearía una compañía emergente que es una organización temporal construida para para encontrar un modelo de negocios repetible, escalable y rentable (Blank S. G., 2012). Utilizando la metodología *lean startup* la cual según the startup owner's manual es una combinación del desarrollo del cliente y el desarrollo ágil popularizado por Eric Ries. (Blank S. G., 2012)

### ***Lean startup***

Posteriormente se consideró que para validar esta necesidad y desarrollar el proyecto se crearía una compañía emergente que es una organización temporal construida para para encontrar un modelo de negocios repetible, escalable y rentable (Blank S. G., 2012). Utilizando la metodología *Lean Startup* la cual según The startup owner's manual es una combinación del desarrollo del cliente y el desarrollo ágil popularizado por Eric Ries. (Blank S. G., 2012)

Esta metodología está basada en 5 principios (Ries E. , 2011)

5. Los emprendedores están en todos lados: el concepto de emprendedor incluye a cualquiera que trabaje bajo la siguiente definición de compañía emergente: una institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios bajo condiciones de extrema incertidumbre.
6. El emprendimiento es manejable: Una compañía emergente es una institución, no solo un producto así que requiere de una gestión específicamente dirigida a contextos de extrema incertidumbre.
7. Valida el aprendizaje: Las compañías emergentes existen para aprender cómo construir un negocio sustentable, este aprendizaje puede ser validado mediante experimentos que permitan probar cada hipótesis.
8. Construye – Prueba – Aprende: La actividad fundamental de una compañía emergente es convertir ideas en productos, probar como responden los clientes y luego aprender a pivotar estos resultados o que perduren.
9. Contabilizar la innovación: Para mejorar los resultados del emprendimiento debemos medir el progreso, establecer metas y priorizar el trabajo

Esta metodología toma en cuenta diversos conceptos claves para el funcionamiento de esta, los cuales se llevaron a cabo durante este proyecto, tales como:

**Salir del edificio:** Pieza fundamental para desarrollar al cliente, ya que considera que, a diferencia de una compañía ya existente, en una compañía emergente no hay datos dentro del edificio así que los fundadores tienen que salir a hablar con los clientes. (Blank S. G., 2012) Se sale del edificio para entender las necesidades del mercado, respecto a las problemáticas a las que se enfrentan y a sus hábitos alimenticios, de compra y consumo.

A partir de los hallazgos obtenidos durante el trabajo de campo, se elaboran hipótesis, las cuales se validan mediante una serie de experimentos, en la cual se está en un constante pivoteo para recibir retroalimentación con el cliente, hasta encontrar aquellas hipótesis que perduren en cada campo.

Con base a los experimentos se determina el segmento del mercado y se generó una propuesta de valor, la cual se describe como el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. (Osterwalder A. , 2015)

Derivado de la propuesta de valor, se creó un Producto Mínimo Viable (MVP): un prototipo que cumpla con las funciones más básicas que promueva la retroalimentación del cliente, para obtener más información. (Blank S. G., 2012) Se realizaron varios experimentos con diversos MVP hasta obtener el prototipo final.

A la par del MVP se validaron las hipótesis de los canales de distribución, la estrategia *get, keep and grow* que son las actividades que las compañías realizan para adquirir, mantener y crecer a sus clientes (Blank S. G., 2012), la estructura de costos e ingresos, así como los aliados y las actividades clave de la operación.

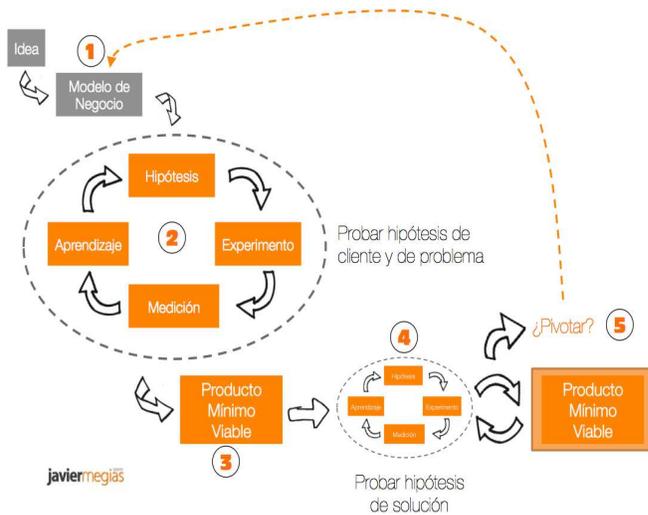
En este proyecto, además de la metodología *Lean start up* (Ries, 2018) se utiliza una serie de herramientas para clarificar la oferta de valor, validar las hipótesis de cliente, mercado, y solución, utilizando principalmente:

- ✓ Desarrollo de clientes por su nombre en inglés como *Customer Development*: el modelo de desarrollo de clientes separa las actividades en cuatro pasos: los primeros dos pasos Descubrimiento de cliente y validación del cliente delinean la búsqueda del modelo de negocio, mientras que los otros dos (Creación de clientes y creación de empresa) ejecutan el modelo de negocios que ha sido desarrollado y probado en los primeros dos pasos
- ✓ Creación de clientes: es el principio de la ejecución. Construye la demanda del cliente final y lo conduce al canal de ventas para escalar el negocio.

- ✓ Creación empresa: Es la transición de la organización de una empresa emergente a una compañía enfocada en ejecutar el modelo de negocios
- ✓ Diseño de arquetipo de cliente: un perfil detallado con información del cliente al que va dirigido el producto o servicio incluye datos demográficos, entrevistas y es capaz de describir un día en la vida del cliente.
- ✓ Lienzo de modelo de negocio conocido en inglés por *Lean canvas*: es una herramienta estratégica empresarial, que permite analizar de manera visual nuestro modelo de negocio para aumentar sus probabilidades de éxito.
- ✓ Desarrollo ágil conocido por su nombre en inglés como *Agile development*: Un acercamiento interactivo a la ingeniería que permite que el desarrollo de productos y servicios pueda pivotar e Interar la retroalimentación del cliente y el mercado.
- ✓ Tablero de experimentación, conocido por su nombre en inglés como *Experiment board*: permite validar las hipótesis mediante experimentos.
- ✓ Lienzo de propuesta de valor, conocido por su nombre en inglés como *Value proposition canvas*: Herramienta que permite asegurar que un producto o servicio este posicionada acorde a las necesidades y valores del cliente.
- ✓ Trabajos del cliente conocido por su nombre en inglés como *Job statements*: Aquellas actividades que el cliente tiene que hacer y que la organización busca hacer por él. (Blank S. G., 2012)

**Figura 3:** El proceso de “*Lean Startup*” (Osterwalder A. , 2015)

En este diagrama se explica un proceso cíclico de experimentación y retroalimentación que permite crear el modelo de negocios, el cual describe las bases sobre las que una empresa conceptúa, proporciona y capta valor. (Osterwalder A. , 2015)



Autor desconocido está bajo licencia [CC BY-SA-NC](#)

En la figura 3 del lienzo de modelos de negocio; se muestra el modelo de negocios que sirve como herramienta visual que permite entender mejor el funcionamiento de una empresa, está compuesta por 9 módulos, para cada uno de ellos se elaboraron hipótesis, las cuales fueron validadas mediante los experimentos de la metodología *lean startup*. Los módulos son los siguientes:

- Segmentos de mercado:
- Propuestas de valor
- Canales
- Relaciones con clientes
- Fuentes de ingresos
- Recursos clave
- Actividades clave
- Asociaciones clave
- Estructura de costos
-

**Figura 4:** El *Lienzo de modelo de Negocio* de. (Osterwalder A. , 2015)

**Lienzo de modelo de negocio** Empresa: \_\_\_\_\_ Diseñado por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

ACTIVIDADES CLAVE	ASOCIACIONES CLAVE	PROPUESTAS DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
				
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
				
 ESTRUCTURA DE COSTES	FUENTES DE INGRESOS			

## **CAPÍTULO V**

### **DESCRIPCIÓN DEL MERCADO META**

## 5. Mercado meta

El mercado meta del proyecto son hombres y mujeres de 30 a 45 años que vivan en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG) con un nivel socioeconómico A/B y C+, con ingresos superiores a los 20 mil pesos por mes, que compartan gustos por lo natural, se preocupen por el medio ambiente, que tengan una identidad biocultural, la pertenencia a un grupo social donde se comparten valores y creencias (Arredondo, La Importancia del Patrimonio Biocultural, 2019) y que les guste consumir productos locales.

### 5.1 Análisis del sector

**Tabla 1. Análisis del Sector**

<p><b>Análisis del Sector</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ “México es uno de los productores de orgánico más importantes del mundo. Sin embargo, de la producción orgánica de México, solamente el 15% de ésta se destina al mercado interno del país, siendo el 85% restante, comercializado principalmente en Estados Unidos y Canadá, Japón y en diferentes países de la Unión Europea”. (InfoAgro, 2018)</li> <li>✓ Se cultivan más de 45 alimentos orgánicos, destaca en primer lugar el café por el tamaño de superficie plantada y en segundo, el maíz” (PROFECO, 2019).</li> <li>✓ “En México, 5.5 millones de personas son trabajadores agrícolas, las cuales ganan en promedio 18.50 pesos por hora laborada, salario insuficiente para acceder a una canasta básica, de acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). Los principales ganadores de esta actividad económica son los intermediarios, quienes en muchas ocasiones pagan sólo cuatro pesos el kilogramo de algunas frutas y verduras, mismas que en el mercado incrementan su valor hasta en un 400 por ciento. En la actualidad, Grupo Hérdez domina el segmento orgánico nacional, con una participación del 34.5 por ciento, le siguen Nestlé, con 5.2 por ciento y Grupo Cuadritos, con 4.6 por ciento, de acuerdo con Euromonitor International” (INDIGO, 2018).</li> <li>✓ Las tendencias agrícolas señalan que la comida orgánica se consume principalmente en (ECOESFERA, 2014):             <ul style="list-style-type: none"> <li>• EE. UU, Alemania, Francia, China</li> </ul> </li> <li>✓ Los principales productores son:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• India, Etiopía, México</li> </ul> </li> <li>✓ Las principales granjas orgánicas son:</li> </ul>
-----------------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Australia, Argentina, EE.UU.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Valor del mercado en México. Fuente: Euromonitor Internacional <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 25.9 mdd en 2012</li> <li>○ 43.9 mdd en 2017</li> <li>○ 65.7 mdd en 2024</li> </ul> </li> </ul>
<b>Características del sector (generalidades)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se estima que el mercado mundial de productos orgánicos crezca aproximadamente un 14% en el periodo comprendido entre 2017 y 2021, debido principalmente a una mayor concienciación entre los consumidores de la importancia de lo saludable y de lo sostenible” (InfoAgro, 2018).</li> </ul>
<b>Alcance del análisis (nivel de enfoque, características delimitadas del segmento de interés)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el objetivo de este sistema de producción orgánica es potenciar la seguridad alimentaria, el desarrollo rural, los medios de subsistencia sostenibles y la integridad del medio ambiente.</li> <li>✓ En la actualidad este mercado ha tomado mayor auge sobre todo en Europa y Estados Unidos, como resultado de la mayor incidencia de enfermedades complejas como el cáncer asociadas con la calidad de los alimentos y la gran cantidad de aditivos utilizados al industrializarlos (PROFECO, 2019).</li> </ul>
<b>Desarrollo histórico y evolución de la industria. Etapa en que se encuentra.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ “La agricultura orgánica se origina en Inglaterra en la década de los años 40, en donde ya se manifestaban en la salud los indicios del uso de fertilizantes y otras sustancias químicas adicionadas al proceso de producción (PROFECO, 2019).</li> <li>✓ En <i>México, comienza en los años sesenta</i>, gracias a la demanda de ciertos productos orgánicos por parte de empresas extranjeras. Las tierras en donde se sembraba eran áreas de cultivo tradicional, regiones indígenas en donde no se empleaban sustancias químicas. Los estados en donde se comenzó con este nuevo tipo de producción fueron <i>Chiapas y Oaxaca</i>. Hoy en día los sembradíos están distribuidos a lo largo y ancho del territorio nacional (PROFECO, 2019)”.</li> <li>✓ “Pero más allá del servicio, lo que llamó mi atención fue lo tanto que me hizo falta el ambiente físico. Involucrar mis sentidos como parte de la experiencia de la toma de decisiones al hacer las compras. Como experta en shopper marketing, creo que el ambiente digital del retail responde a muchas necesidades de nuestra rutina y puede ser la solución que buscan muchos shoppers, pero seguirá siendo un canal más para desplazar producto y no un sustituto de la forma tradicional de hacer muchas de nuestras compras.</li> </ul>

	<p>El proceso de adopción de un canal digital, para muchos shoppers como yo, implica romper barreras iniciales como el tema del recorrido in store al que estamos acostumbrados en el ambiente físico” (Biblioteca ITESO, 2015).</p>
<p><b>Tendencias de la Industria</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ “Pedir el súper a domicilio es una actividad cada vez más común y aceptada en México, cambiando por completo las rutinas de algunas familias mexicanas al tener un medio alternativo para satisfacer sus necesidades básicas.</li> <li>✓ De hecho, acorde al Estudio sobre Venta Online en México 2019 realizado por la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO), las razones principales por las que la gente opta por realizar sus compras en línea son: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Facilidad de recibir la mercancía a domicilio</li> <li>✓ Ahorro de tiempo</li> <li>✓ Ofertas y promociones diferenciadas a la tienda física</li> <li>✓ Facilidad de comparar precios antes de comprar</li> <li>✓ Catálogo de productos diferenciado y extendido</li> </ul> </li> <li>✓ Del total de las compras en línea que los internautas hacen en México, 35% está destinado a hacer el súper a domicilio”. (ITESO, 2019)</li> <li>✓ “Ahora ya podrás hacer compras desde tu celular o computadora en el mercado más grande de todo el mundo: la Central de Abasto de la Ciudad de México. Esto será a través de Click Abasto, una plataforma de comercio electrónico para comprar y distribuir por internet los miles de productos que se ofrecen en este legendario lugar.</li> <li>✓ Se trata de una alianza con Up Sí Vale, líder en soluciones empresariales y prestaciones para empleados, con el propósito de que sus cinco millones de tarjetahabientes puedan comprar la despensa o surtir su negocio en la Central de Abasto a tan sólo un click de distancia.</li> <li>✓ Hasta la fecha, ya son 11 los departamentos habilitados en Click Abasto para pagar con vales y/o tarjetas de Up Sí Vale, entre los que se encuentran abarrotes, aceites, canasta básica, carni-salchichonería, chiles secos y especias, cremería y lácteos, frutas, gourmet, orgánicos, pescados, verduras. No existe un monto mínimo de compra y al momento de adquirir \$399 pesos en mercancías, el envío es gratuito en la Ciudad de México y Área Metropolitana.</li> <li>✓ Actualmente, se llevan a cabo cerca de 300 transacciones diarias en Click Abasto con un ticket promedio de 770 pesos, y se vislumbra tener un crecimiento del 1.5% en los próximos 12 meses como resultado de esta alianza” (Click abasto, 2019).</li> </ul>

## 5.2 Fuerzas del mercado:

En la siguiente tabla se muestran algunas cuestiones de mercado, necesidades y demandas que nos indican que en los mercados tradicionales es rígida debido la exigencia de los consumidores que piden mejor calidad, además no hay un apoyo económico para los mercados de agricultores en México ya que hay muchas trabas en cuanto a mejorar la infraestructura, por lo cual se pueden hacer planteamientos diferenciados para que los clientes se sientan más cómodos al comprar alimentos que satisfagan sus necesidades alimenticias y de salud que tanto piden, ya sea por el modo elaboración, almacenamiento o distribución que tanto piden.

**Tabla 2.** En esta tabla podemos observar las fuerzas del mercado de fuentes secundarias.

<b>Tabla 2. Fuerzas del mercado</b>	
<b>Cuestiones del mercado</b>	<p>Limitaciones a la introducción de mejoras de la calidad y la inocuidad en los sistemas tradicionales de comercialización.</p> <p>Las cadenas de comercialización tradicionales se encuentran con las siguientes limitaciones para mejorar la calidad y la inocuidad de sus productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de incentivos económicos.</li> <li>✓ Dificultades en la organización del acopio.</li> <li>✓ Fallos en la competencia.</li> <li>✓ Deficiencias de la infraestructura de proceso;</li> <li>✓ Deficiencias en el transporte: pobre infraestructura vial y problemas de control de la carga.</li> <li>✓ Carencias en la infraestructura de mercado.</li> <li>✓ Problemas relativos al equipamiento y técnicas de almacenamiento.</li> <li>✓ Falta de incentivos de inversión en locales comerciales.</li> <li>✓ Falta de capacitación de los eslabones comerciales en técnicas para preservar y mejorar la calidad e inocuidad de los alimentos.</li> <li>✓ Falta de incentivos para evitar sanciones por incumplimiento de las normas.</li> </ul>
<b>Segmentos de Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Millenials, es una generación que está más involucrada con la tecnología, por lo que los canales de distribución serían los de menor costo y las redes sociales la de mayor alcance, además esta generación cuenta con mayor conciencia social y se preocupan por el cuidado del medio ambiente.</li> </ul>
<b>Necesidades y Demandas</b>	<p>Los consumidores latinoamericanos de clase media y alta tienden a comprar alimentos en los supermercados, aunque también acuden a los establecimientos detallistas tradicionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los consumidores de los países desarrollados que adquieren productos importados de países latinoamericanos:</li> <li>✓ Son cada vez más exigentes en términos de calidad e inocuidad alimentaria.</li> </ul>

**Tabla 2. Fuerzas del mercado**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Expresan una demanda efectiva de alimentos sanos y de calidad, es decir, sus preferencias alimentarias se traducen en una voluntad de pagar más por los atributos añadidos.</li> <li>✓ Tienen un concepto ampliado de calidad que incluye los aspectos sensoriales, sanitarios, de conveniencia y de proceso (productos orgánicos, no modificados genéticamente, etc.).</li> <li>✓ Confían en signos externos de calidad como las marcas, las denominaciones de origen y los sellos de calidad.</li> <li>✓ Están cada vez más informados y concientizados sobre los riesgos químicos y microbiológicos que pueden presentar los productos hortofrutícolas y lácteos.</li> <li>✓ Cuentan con el respaldo de asociaciones de consumidores que tutelan el derecho a consumir alimentos sanos y a recibir información correcta sobre la calidad de los productos.</li> <li>✓ Están respaldados por un entorno legal y administrativo que garantiza el derecho a consumir alimentos inocuos.</li> <li>✓ Norteamérica posee un mercado de productos orgánicos valuado en 35 billones de dólares estadounidenses en 2013 y representa el 4% de las ventas totales de alimentos de EE.UU. y Canadá. A su vez, esta región experimenta una insatisfacción de la demanda, especialmente en lo que respecta a frutas, vegetales, carne y lácteos. La misma es cubierta mediante la importación de alimentos ecológicos obtenidos en otras regiones.</li> <li>✓ Respecto de Latinoamérica, Brasil representa el mayor mercado para productos orgánicos de la región. Argentina, Perú, Chile y Colombia son importantes productores y consumidores. (Gonzalez &amp; Valera, 2016)</li> </ul>
<b>Costes de Cambio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los consumidores llevarían un cambio de costos en el consumo de productos ya que implicaría cambios en la distribución, adquisición y producción de estos.</li> </ul>
<b>Capacidad Generadora de Ingresos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contabilizar unidades generadoras de ingreso muestra una visión de la totalidad de servicios que ofrece al mercado, permitiendo mostrar un crecimiento constante de clientes según vaya incrementando su oferta de servicios. (Otero, 2018)</li> <li>✓ En base a esta información es importante que nosotros llevemos una estrategia para analizar la información del mercado en base al servicio postventa.</li> </ul>

### 5.3 Fuerzas de la Industria.

La competencia para este sector del mercado es dura debido a que las mayorías de las empresas que venden alimentos lo hacen desde el punto de vista que sea barato para ellos y para el cliente, cuando la capacidad de otros productores va más de la mano con la calidad que se genera desde el proceso de producción del alimento, algunos lugares que no cumplen con la certificación de alimentos orgánicos, los venden como tal todos estos factores afectan a los productores que en verdad producen orgánico muchas veces las competencias no son leales, aunado a esto la incorporación de las tecnologías para la venta de estos lo más competitivo y difícil para los productores locales que no cuentan con eso, justo ahí es donde la empresa tratará de cambiar las cosas y equilibrar la competencia

Tabla 3. Fuerzas de la industria

<b>Tabla 3. Fuerzas de la industria</b>	
<b>Competidores</b>	<p>En este punto de la historia de las ventas en línea y de productos orgánicos, sí existe competencia que se enlista a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tianguis locales: estos lugares de venta de alimentos están dirigidos a las personas con bajos recursos económicos esa podría ser su mayor ventaja, sin embargo, ya que se analizan los productos que se ofertan y su calidad, vemos que tal vez no son la mejor opción, en ellos se venden productos llamados de “segunda o tercera” lo que significa que no son la mejor variedad disponible y en muchas ocasiones se vende como producto de primera calidad, está sería su desventaja, nosotros trataremos de centrarnos en este tipo de segmento, pero ofertando alimentos de primera calidad con un precio real, para que las personas puedan ver la diferencia y elegir.</li> <li>✓ Supermercados que vendan productos vegetales sin importar si son o no orgánicos: la desventaja que tiene este tipo de lugares de venta es que no les importan las temporadas de los alimentos, casi podemos encontrar cualquier tipo de alimentos en ellos, ya que por ser una empresa enorme opta por comprar productos modificados para que existan en todas las temporadas y venderlos a un alto precio.</li> <li>✓ Fresco de la comer: un lugar de alimentos gourmet en el cual se venden productos de temporada y frescos, ellos serían nuestro principal competidor, en alimentos frescos.</li> <li>✓ Tiendas veganas: muchas veces este tipo de lugares tienen a vender productos veganos, pero en su mayoría son productos importados que elevan el coste y contaminan el planeta.</li> <li>✓ Buen campo en México.</li> </ul>

**Tabla 3. Fuerzas de la industria**

<p><b>Nuevos Jugadores</b></p>	<p>Los nuevos competidores en esencia son los mismos de siempre, la mayoría de las grandes empresas está optando por la venta en línea no solo de productos electrónicos y cosas por el estilo sino, que ya se están sumando por crear venta de alientos en línea, como, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tienda de alimentos y bebidas de Amazon: comienza a realizar publicidad sobre alimentos frescos de cualquier arte del mucho a tu mesa.</li> <li>✓ El buen campo : son despensas orgánicas a domicilio, son un Colectivo de Productores y Comerciantes que ofrecen los mejores alimentos orgánicos y agroecológicos, bajo el compromiso de manejar relaciones de Comercio Justo con el campo. (El buen campo, 2017)</li> <li>✓ b. Distribuyen estos alimentos en CDMX y parte del Estado de México, a <i>Domicilio</i> ó en <i>Puntos de Recolección</i>. También los pueden conocer en el Mercado de Productores ó visitar las Chinampas Agroecológicas en Xochimilco, CDMX.</li> </ul>
<p><b>Productos y servicios sustitutos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Productos del campo que se pueden vender en línea, ya sean locales o de otros países.</li> <li>✓ Plated,</li> <li>✓ Blue Apron,</li> <li>✓ PeachDish,</li> <li>✓ Chef'D,</li> <li>✓ Purple Carrot,</li> <li>✓ HelloFresh,</li> <li>✓ Terra's Kitchen and the newest</li> <li>✓ Home Chef-to be added next week.</li> </ul>
<p><b>Inversores</b></p>	<p>En un futuro se pretender tener como inversores a empresas con una destacada formación en las ventas en línea, que puedan ver nuestro modelo de negocios de respeto a la tierra a los productos, productores, clientes, planeta tierra y a nosotros mismos como parte fundamental de la producción de alimentos.</p> <p>La inversión extranjera directa para la agricultura en México ha disminuido de 208 mdd en el año 2013 a 93 mdd en el año 2016 según datos de la UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) y la OECD (Organization for Economic Co-operation and Development ).</p>

**Tabla 4. Proveedores y otros actores de la cadena de valor**

Proveedor y ubicación	Productos y Precios	Producción
Finca Constanza (quesos, kefir, hortaliza) - Tapalpa, Jal.	Kefir (leche de vaca y fermento lácticos). 450ml, \$60 mx Yogurt (leche de vaca y fermento lácticos). 450ml, \$60 mx Miel De Abeja (miel pura). 270grs, \$80 mx Piloncillo Granulado (caña de azúcar). 425grs, \$40 mx Mermelada (Fruta, Piloncillo, Pectina). 250ml, \$55 mx Kale (varios tipos de Kale). 100grs, \$30 mx Lechugas (tres tipos de lechuga). 100grs \$30 mx Acelgas (Dos tipos de acelgas). 100grs, \$30 mx Espinacas (espinaca fresca). 100grs, \$30 mx Rábano (rábano fresco). 250grs, \$25 mx Panela (leche de vaca) 250grs, \$40 mx	Semanal 
Granja de Conejos del Tío Rowi (carne de conejo) - Ixtlahuacán del Río, Jal.	Carne de conejo (canal, cortes sin hueso, pierna, lomo, bistec, embutidos, molida) Pieles Comida cruda para perros	Semanal 
Invernadero Chile Pimienta (hortaliza) - Guadalajara, Jal.	Pimientos 4 colores \$5.00 pieza Jitomates \$30.00-36.00 kg Pepino persa \$30.00kg Poblanos \$5.00 pieza Chile serrano-húngaros-caloros-jalapeños \$1.00 - \$3.00 según el chile Lechugas orejonas, italianas, sangría. \$15.00 bolsa Espinaca \$15.00 bolsa Brócoli \$10.00 bolsa Apios \$10.00 bolsa Berenjenas \$13.00 pieza Perejil \$5.00 bolsa Cilantro \$5.00 bolsa Coliflor \$25.00 pieza Cebolla \$4.00 pieza Papa \$4.00 pieza Zanahoria \$1.00 pieza Jitomate/tomato \$20.00kg Limón sin semilla \$1.50 pieza Betabel \$3.00 pieza Naranja \$10.00kg	Semanal 

**Tabla 4. Proveedores y otros actores de la cadena de valor**

<p>Spirulina Oro Verde (alga spirulina) - Ixtlahuacán del Río, Jal.</p>	<p>Spirulina Viva sobre con 100gr \$175.00  Miel silvestre multifloral con spirulina 350gr \$150.00  Miel silvestre multifloral con spirulina 650gr \$250.00  Miel silvestre multifloral natural 350gr \$100.00  Miel silvestre multifloral natural 650gr \$200.00  Barras nutricionales con semillas, cereales y spirulina paquete c/4 \$80.00  Tortilla de maíz c/ spirulina pk/8 (aprox 500gr) \$30.0</p>	<p>Semanal</p> 
<p>Café Catrina (café) - Guadalajara, Jal.</p>	<p>Café (Veracruz, Jalisco, Michoacán, Mezcla Catrina, Mezcla Espresso, en grano / molido), 1 kg, \$220 mx  Café (Veracruz, Jalisco, Michoacán, Mezcla Catrina, Mezcla Espresso, en grano / molido), 500 gr, \$120 mx  Café (Veracruz, Jalisco, Michoacán, Mezcla Catrina, Mezcla Espresso, en grano / molido), 250 gr, \$65 mx  Café (Puebla, Chiapas, Mezcla Especial, en grano / molido), 1 kg, \$240 mx  Café (Puebla, Chiapas, Mezcla Especial, en grano / molido), 500 gr, \$130 mx  Café (Puebla, Chiapas, Mezcla Especial, en grano / molido), 250 gr, \$70 mx  Café soluble, 40 gr, \$18 mx  Café soluble, 200 gr, \$70 mx  Café soluble, 400 gr, \$130 mx  Café descafeinado, 1kg, \$240  Café descafeinado, 500 gr, \$130  Café descafeinado, 250 gr, \$70  Café Americano, 12 Oz, \$20  Latte, 12 Oz, \$28  Espresso, 1.5 Oz, \$18  Capuccino, 12 Oz, \$26  Mocha, 12 Oz, \$28  Frappé, 14 Oz, \$35  Catrinazo, 1.5 Oz, \$25  Té o Tisana, 12 Oz, \$22</p>	<p>Semanal</p> 
<p>Eke Productos Naturales (higiene personal) - Guadalajara, Jal.</p>	<p>Desodorantes naturales (agua de rosas, bicarbonato de sodio , fécula de maíz y a aceites esenciales) roll on 60g \$70  Agua de rosas con hamamelis y benjuí , 250ml \$100  Tratamiento para cabello (mantequilla de karité y aceite de semilla de uva) 125ml \$100  Tónico desinflamante con Romero \$70  Mantequilla de karité 100% pura , 250g \$200</p>	<p>Quincenal</p> 
<p><b>Proveedor y ubicación</b></p>	<p><b>Productos y Precios</b></p>	<p><b>Producción</b></p>

**Tabla 4. Proveedores y otros actores de la cadena de valor**

<p>Epifanía (pan libre de gluten) - Guadalajara, Jal.</p>	<p>Agua de Cacao en vaso (cacao tostado y piloncillo molido) de 280ml \$20mx ó 400ml \$27mx (medida de vaso)                  Chips Horneadas (Betabel, camote, Jícama, plátano con aceite de coco al natural o enchiladas más un adobo de chiles en polvo, pimienta roja y sal), 75gr a \$35mx ó 175gr a \$65mx                  Pan libre de Gluten (sabores cacao y plátano de línea / sabor coco, elote, manzana, naranja, dátil, higo, almendra y quinoa bajo pedido) Todo el pan es libre de trigo, centeno, cebada, avena, maíz, papá, lactosa o endulzante artificial, pan salado y versiones veganas de algunos sabores. Barra completa 700gr Aprox \$120mx, media barra \$65mx, panqué chico 150gr Aprox \$45mx</p>	<p>Semanal</p> 
<p>INECAP (tilapia) - Tomatlán, Jal.</p>	<p>Pescado entero \$65/kg                  Molida y trozos \$90 1/2kg                  Chicharrón \$60 200gr                  Hamburguesas \$100 5 pzas</p>	<p>Semanal</p> 

#### 5.4 Arquetipos de cliente/usuarios

El proyecto se centra en mujeres y hombres entre de 30 a 45 años que radican en la ZMG, muestran interés en los productos buenos y saludables que nutran, y que se preocupan por el medio ambiente y la economía local, compran sus productos una vez a semana, tienen hábitos de reciclaje, cuidan el medio ambiente. Les gusta cocinar o no; cuentan con poca disponibilidad de su tiempo para ir a los “tianguis” (puntos de venta informales de productos naturales); en ocasiones no encuentran al mismo vendedor de los productos que necesitan, buscan estos productos porque necesitan seguir una dieta saludable y piensan en desarrollar sus propios huertos urbanos o bien ya los tienen, trabajan y tienen ingresos mayores 20 mil pesos, nivel socioeconómico A/B y C+, su nivel de estudios va de licenciatura o maestría los encontramos presentes en redes sociales como Facebook, Instagram, Ferias de productores, tianguis del círculo de producción y consumo responsable, supermercados, universidades, empresas donde trabajan; con estado civil y religión indistintas.

**Tabla 5.** Se muestran los aspectos más relevantes del arquetipo del cliente.

<p><b>CLIENTE</b></p> 	<p><b>Demografía (perfil General):</b>  Profesionales, Hombres y Mujeres de 30 a 45 años  Ingresos superiores a \$20,000  Profesionistas millennials</p>	<p><b>Comportamiento</b>  <b>Compran una vez a semana en lugares que estén cerca de su casa. Tienen hábitos de reciclaje, cuidan el medio ambiente.</b>  <b>Les gusta cocinar o no; ellos quieren insumos saludables, que nutran.</b>  Según el nivel socioeconómico y el número de integrantes de la familia gastan de \$200-\$650 pesos por semana o de \$1,000-\$2,800 pesos por semana en productos orgánicos.</p>
<p><b>Problema</b>  Limitado acceso a los productos del campo que han sido producidos <b>de forma Saludable</b> (agroecológicos), que <b>sean frescos, de buena calidad</b>, por productores locales a un precio más accesible, <b>y que en la preparación de alimentos no inviertan mucho tiempo</b> que los que se consiguen en el supermercado.</p>	<p><b>Necesidades y metas</b>  <b>Tiene poco tiempo para ir a los tianguis, Necesitan optimizar tiempos.</b>  En ocasiones no encuentro al mismo vendedor.  Cuando necesito algo rápido voy a supermercado.  En la cooperativa me entregan lo que el productor tiene, no lo que necesito.  Productos buenos y saludables.  Seguir dieta saludable por problemas de salud.  <b>Desarrollar sus propios huertos urbanos o bien ya los tienen.</b></p>	<p><b>Miedos</b>  Les vendan un producto más caro y es lo mismo, solo porque dice orgánico.  Si cambia de lugar de compra, olvidaría a su mamá (Nostalgia)</p>
<p><b>¿Dónde lo encuentro?</b>  Redes sociales de ferias de productores, Redes de contacto, Tianguis del Círculo de Producción y Consumo Responsable, Cooperativas de consumo responsable, Mercados, a personas de las esquinas, ITESO. <b>Universidades, empresas donde trabajan.</b></p>	<p><b>Expectativa:</b>  <b>Interesados en su salud, en la economía local y el medio ambiente. Alimentarse saludablemente, interactuar con productores y vender sus propios productos.</b></p>	<p><b>Acceso</b> Tianguis de Andares, Tianguis de Club de Leones, Ecotienda, Merca Abastos, Mercado de Abastos, Tianguis locales, Tianguis de Punto Sao Paulo; mercado Urbano Chapultepec Sur. Mercado Paseos del Sol. <b>Huertos urbanos.</b></p>

Elaboración propia (2019).

## 5.5 Tamaño del mercado

Se estima que el mercado mundial de productos orgánicos crezca aproximadamente un 14% en el periodo comprendido entre 2017 y 2021, debido principalmente a una mayor

concienciación entre los consumidores de la importancia de lo saludable y de lo sostenible. (InfoAgro, 2018)

Datos de la compañía refieren que México es uno de los 20 principales países con más ventas en orgánicos. La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa), afirma que la exportación de productos orgánicos desde 2012 ascendió 600 millones de dólares (Ramirez, 2016).

Datos de Euromonitor International muestran que de 2012 a 2017 el valor de este mercado creció 50 por ciento, al cerrar el año pasado en 43.9 millones de dólares, cifra que se espera aumente en los próximos cinco años. 43.9 millones de dólares fue el valor del mercado orgánico en México el año pasado (INDIGO, 2018).

Valor del mercado en México. Fuente: Euromonitor Internacional

- 25.9 mdd en 2012
- 43.9 mdd en 2017
- 65.7 mdd en 2024

## **5.6 Tendencias Clave**

Las tendencias clave son incorporar cada vez más a las personas mediante las redes sociales y guiarlas con la mejor tecnología visual, vincularlos con los productores, ya que estos puntos claves permitirían que las personas tengan más tiempo para ellas y además se pueden utilizar

herramientas de *Lean Startup* para entregas a tiempo y con la ayuda de la tecnología es posible reducir costos de trasportación y logística.

Tabla 6: Podemos ver las tendencias clave con datos secundarios.

<b>Tabla 6. Tendencias clave</b>	
<b>Tendencias Tecnológicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ “El rediseño de los procesos de servicio revitaliza procesos que han quedado obsoletos. Sin embargo, eso no necesariamente implica que los procesos estaban mal diseñados desde un principio, sino que es probable que los cambios en la tecnología, las necesidades de los clientes, características adicionales de servicio y nuevas ofertas hayan provocado que los procesos existentes ya no estén vigentes. El Dr. Mitchell T. Rabkin, antiguo presidente del hospital Beth Israel de Boston (ahora Centro Médico Beth Israel-Deaconess), describió el problema como “óxido institucional” y declaró: “Las instituciones son como vigas de acero, tienden a oxidarse. Lo que una vez fue suave, brillante y agradable tiende a oxidarse” (Lovelock, 2009).</li> <li>✓ Amazon liderea la venta en línea de abarrotes en los Estados Unidos, debido a la compra reciente del supermercado Whole Foods, además de sus desarrollos de Amazon Pantry (La alacena de Amazon) y Amazon Fresh (Amazon Fresco). Esto por medio de una membresía anual a los compradores, así como a los retailers para vender en su plataforma (Euromonitor Internacional, 2019).</li> <li>✓ Al digitalizar el mercado, tendrían información como: dónde están los clientes, preferencias gustos, inventarios, temporalidades, etc.</li> </ul>
<b>Tendencias Normalizadoras</b>	<p>Las tendencias de consumir siempre todo tipo de alimentos afectan lo que tratamos de construir, porque no todos los alimentos se pueden consumir en todas las temporadas y la mayoría de la nueva generación creen que sí es posible y luchar contra eso es lo más complicado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.</li> <li>✓ Jilote: Certificador de tierras para productos agroecológicos. (certificación participativa).</li> <li>✓ Contactar a un Organismo de Certificación Orgánica (OCO) aprobado por el SENASICA: Los productores que deseen producir, certificar y comercializar sus productos como orgánicos deberán acercarse a un OCO aprobado por el SENASICA, quien a su vez los guiará a través del proceso de certificación.</li> </ul>
<b>Tendencias Sociales y Culturales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los cambios sociales más importantes que queremos lograr son el que las personas se preocupen por el alimento que están consumiendo, desde el punto de vista nutrimental y social, que se valore la tierra y sus ciclos como en el pasado, generar una planeta limpio, donde la tierra y sus frutos sean lo más importantes, este es un cambio de cultura que debemos adoptar si queremos un mundo limpio y con comida y alientos saludables</li> </ul>

**Tabla 6. Tendencias clave**

	<p>y producidos responsablemente, por lo cual falta mucho para llegar a ese nivel de respeto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hoy en día existe mayor conciencia de tener una alimentación más saludable, ya que es un factor importante para el desarrollo de los seres humanos, y prueba de ello son los Millennials, quienes están poniendo en jaque a las tradicionales empresas de alimentos procesados, debido a que prefieren productos orgánicos, ecológicos, más artesanales y con sabores más intensos. (Esnaurizar, 2017)</li> <li>✓ 37% de los millenials comprarían un producto que coincida con una causa en la que ellos crean, incluso si pagaran un poco más por ello</li> <li>✓ 46% de los millenials reportan que tienen más de 200 amigos en facebook</li> <li>✓ Nueva tecnología debe de servir a un propósito para ser considerada como cool</li> <li>✓ 40% quieren participar en la co-creacion de productos y marcas</li> <li>✓ 70% sienten la responsabilidad de compartir feedback con las compañías (Millennial Marketing, 2019)</li> <li>✓ En Paraguay, el 77,8% de las instituciones, si producen los productos que comercializan, el restante 22,2% contribuyen a la capacitación de procesos de producción y también ayudan a la comercialización de productos agroecológicos mediante ferias. Los productores agroecológicos están organizados en asociaciones de productores campesinos e indígenas, también están organizados en redes de productores, que es una forma de asocio más amplia en la que participan organizaciones de productores junto a instituciones.</li> <li>✓ Premiumización: Los consumidores buscan calidad y confortabilidad, están dispuestos a pagar más por la conveniencia como comida pre lavada o pre cortada. Los estilos de vida han cambiado, la gente está ocupada y la presión por el tiempo en zonas urbanas es cada vez mayor, existe una demanda creciente de comida pre lavada, pre cortada, a veces incluso parcialmente preparadas, con los ingredientes y recetas para cocinarlo en casa, está tendencia se está haciendo más popular en zonas urbanas de Estados Unidos y Europa occidental.</li> <li>✓ En los productos frescos, problemas como la temporalidad están creciendo en importancia. Los consumidores compran productos que se cultivan localmente o están en temporada para reducir el impacto al medio ambiente que se produciría al importar este tipo de productos de otros países. (Euromonitor Internacional, 2019)</li> </ul>
<p><b>Costes de Cambio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implicaciones de distintos tipos de Cadenas Cortas Agroalimentarias (Mauricio García de la Cadena, 2017)</li> <li>✓ Entrega directa del servicio. Este tipo de rediseño implica llevar el servicio al cliente en lugar de llevar al cliente a la empresa. Esto se hace para aumentar la comodidad del cliente, pero también puede incrementar</li> </ul>

**Tabla 6. Tendencias clave**

	la productividad si las empresas se deshacen de locales costosos (Lovelock, 2009).
<b>Tendencias Socioeconómicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ “Los consumidores cada vez están más preocupados acerca de cómo sus decisiones de compra impactan al medio ambiente, consideran como el producto fue cultivado y que daño al medio ambiente se generó durante el proceso (Euromonitor Internacional, 2019).</li> <li>✓ Los mercados de productores han venido creciendo en Estados Unidos y Canadá. Estos han aumentado en Estados Unidos de 1755 en el año 1994 a 8669 en el año 2016. Para poder ofrecer a los consumidores la propuesta de valor y asegurar el buen funcionamiento de estos mercados se requiere de un coordinador, el cual es una figura crucial para gestionar al mercado en su sentido más amplio. En la gráfica siguiente podemos observar una marcada diferencia en las ventas mensuales de Mercados de Productores en Estados Unidos con Coordinador pagado y Coordinador no pagado. (De la Cadena, Giles, &amp; Clavijo, 2017)</li> </ul>

### **5.7 Fuerzas del mercado. Identificación**

Los consumidores latinoamericanos de clase media y alta tienden a comprar alimentos en los supermercados, aunque también acuden a los establecimientos detallistas tradicionales.

Los consumidores de los países desarrollados que adquieren productos importados de países latinoamericanos y son cada vez más exigentes en términos de calidad e inocuidad alimentaria (FAO, 2019)

Expresan una demanda efectiva de alimentos sanos y de calidad, es decir, sus preferencias alimentarias se traducen en una voluntad de pagar más por los atributos añadidos.

Tienen un concepto ampliado de calidad que incluye los aspectos sensoriales, sanitarios, de conveniencia y de proceso (productos orgánicos, no modificados genéticamente, etc.).

Confían en signos externos de calidad como las marcas, las denominaciones de origen y los sellos de calidad.

Están cada vez más informados y concientizados sobre los riesgos químicos y microbiológicos que pueden presentar los productos hortofrutícolas y lácteos.

Cuentan con el respaldo de asociaciones de consumidores que tutelan el derecho a consumir alimentos sanos y a recibir información correcta sobre la calidad de los productos.

Están respaldados por un entorno legal y administrativo que garantiza el derecho a consumir alimentos inocuos.

Norteamérica posee un mercado de productos orgánicos valuado en 35 billones de dólares estadounidenses en 2013 y representa el 4% de las ventas totales de alimentos de EE.UU. y Canadá. (Valera, 2014) A su vez, esta región experimenta una insatisfacción de la demanda, especialmente en lo que respecta a frutas, vegetales, carne y lácteos. La misma es cubierta mediante la importación de alimentos ecológicos obtenidos en otras regiones.

## **CAPÍTULO VI**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

## 6. Análisis de los resultados

Dentro de las primeras ideas que ayudaron a definir la hipótesis inicial están las siguientes:

- Pocos lugares donde comprar productos agroecológicos
- Las personas quieren consumir fresco y natural.
- Para las personas es relevante el comercio justo
- Desarrollo de las economías locales
- Identidad cultural
- A cierto tipo de consumidores les interesa saber de dónde vienen sus productos, quien los cultiva, que historia hay detrás de cada insumo.
- Vincular a los consumidores directamente con los productores de alimentos naturales.

Estas primeras ideas surgieron del primer paso que fue a través de varios cuestionarios aplicados a consumidores potenciales se realizaron 104 entrevistas que nos permitieron plantear las primeras hipótesis.

A partir las primeras ideas y de los cuestionarios aplicados a los consumidores, se llevaron a cabo distintos experimentos, basadas en la metodología *Design Thinking* y *Lean Startup*. La metodología *Design thinking* sentó las bases en más de 20 posibles soluciones a las problemáticas detectadas en las primeras series de entrevistas a los consumidores y productores, para encontrar puntos en común entre ellas y llegar a ideas concretas de negocio para la segunda etapa.

En esta segunda etapa, se aplicó la metodología *Lean Startup* para que, de la mano con el consumidor, las ideas anteriormente planteadas por el método *Design Thinking*, fueran puestas a prueba y recopilar información para establecer diversas hipótesis donde se estipula la hipótesis cliente-problema que tiene dos vertientes, consumidores: Poca accesibilidad en supermercados o tiendas de conveniencia de productos locales, saludables, libres de pesticidas y aditivos. Productores: Dificil acceso a esquemas globales de comercialización de sus productos; aquí es donde se definen los primeros acercamientos para la hipótesis del segmento de mercado.

En la tercera etapa se da el enfoque para generar los primeros cuestionarios, donde se sale del edificio, y aquí en esta parte, se presentan nuevos hallazgos donde se generan ciertas

iteraciones, pivotes y ajustes a la idea inicial, en búsqueda de satisfacer las necesidades del consumidor y encontrar la propuesta de valor en base a la suspensión más riesgosa.

En la cuarta etapa se define el arquetipo de cliente, así como los *Customer Jobs* Funcionales, emocionales y sociales en base a lo que el cliente espera, para ello se utiliza la herramienta *Job Statement* que permite definir con claridad las necesidades del cliente desde la perspectiva funcional, emocional y social del consumidor y posteriormente utilizamos la herramienta del lienzo de propuesta de valor que une estos aspectos para cumplir con la propuesta de valor.

**Figura 5:** Se muestran las primeras aproximaciones para el desarrollo de la propuesta de valor para completar el lienzo de propuesta de valor.

**CUSTOMER STRATEGY / CUSTOMER JOB TO BE DONE**  
**JOB STATEMENT**  
 WHICH JOBS IN THE CUSTOMERS LIFE IS SHE HIRING THE PRODUCT FOR?

**VERB** WHAT IS THE CUSTOMER TRYING TO DO

**OBJECT** TO WHAT OBJECT IS THE CUSTOMER TRYING TO DO THE VERB

**CONTEXT** IF THE CONTEXT IS A CLASSIFIER OR MODIFIER

**FUNCTIONAL GOAL** DIRECTION OF IMPROVEMENT: INCREASE, DECREASE, MAINTAIN, STABILIZE, OTHER. UNIT OF MEASURE / CUSTOMER VALUE

**EMOTIONAL GOAL** DIRECTION OF IMPROVEMENT: INCREASE, DECREASE, MAINTAIN, STABILIZE, OTHER. UNIT OF MEASURE / CUSTOMER VALUE

**SOCIAL GOAL** DIRECTION OF IMPROVEMENT: INCREASE, DECREASE, MAINTAIN, STABILIZE, OTHER. UNIT OF MEASURE / CUSTOMER VALUE

PRIORITY	Alimentar	a su familia	Con insumos saludables	Incrementar el número de sus insumos frescos y naturales.		
PRIORITY	Conseguir	insumos saludables	de manera practica y rápida	Facilitar la accesibilidad. Incrementar las opciones de insumos saludables producidos localmente.		
PRIORITY	Sentir	El impacto que puede lograr	En la comunidad y el medio ambiente		Impactar positivamente en la vida de los productores locales	

FOR INSTRUCTIONS ON HOW TO USE THE CANVAS VISIT [90366720.HO](http://90366720.HO) OR GET IN TOUCH ON LINKEDIN: [IN.LINKEDIN.COM/IN/HELGETENNO](http://IN.LINKEDIN.COM/IN/HELGETENNO)

SOURCE: The canvas comprises the thoughts on customer-jobs-to-be-done presented through a series of articles:  
 - Finding the Right Job For Your Product, Clayton M. Christensen, Scott D. Anthony, Gerald Berstall and Denise Nitterhouse, <http://hbswww.mit.edu/article/finding-the-right-job-for-your-product/>  
 - Giving Customers a Fair Hearing, Anthony W. Ulrich and Laura A. Benzoni, <http://hbswww.mit.edu/article/giving-customers-a-fair-hearing/>  
 - Mark Johnson @ the Business Design Summit in Berlin 2013, <http://www.businessdesignsummit.com>  
 - The Innovator's Secret Weapon, Bill Ding, Jian Sun, <http://bit.ly/75uCyf54>

**Figura 6:** Se muestran las primeras aproximaciones para el desarrollo de la propuesta de valor para completar el lienzo de propuesta de valor.

**CUSTOMER STRATEGY / CUSTOMER JOB TO BE DONE**  
**JOB STATEMENT**  
 WHICH JOBS IN THE CUSTOMERS LIFE IS SHE HIRING THE PRODUCT FOR?

**VERB** WHAT IS THE CUSTOMER TRYING TO DO

**OBJECT** TO WHAT OBJECT IS THE CUSTOMER TRYING TO DO THE VERB

**CONTEXT** IF THE CONTEXT IS A CLASSIFIER OR MODIFIER

**FUNCTIONAL GOAL** DIRECTION OF IMPROVEMENT: INCREASE, DECREASE, MAINTAIN, STABILIZE, OTHER. UNIT OF MEASURE / CUSTOMER VALUE

**EMOTIONAL GOAL** DIRECTION OF IMPROVEMENT: INCREASE, DECREASE, MAINTAIN, STABILIZE, OTHER. UNIT OF MEASURE / CUSTOMER VALUE

**SOCIAL GOAL** DIRECTION OF IMPROVEMENT: INCREASE, DECREASE, MAINTAIN, STABILIZE, OTHER. UNIT OF MEASURE / CUSTOMER VALUE

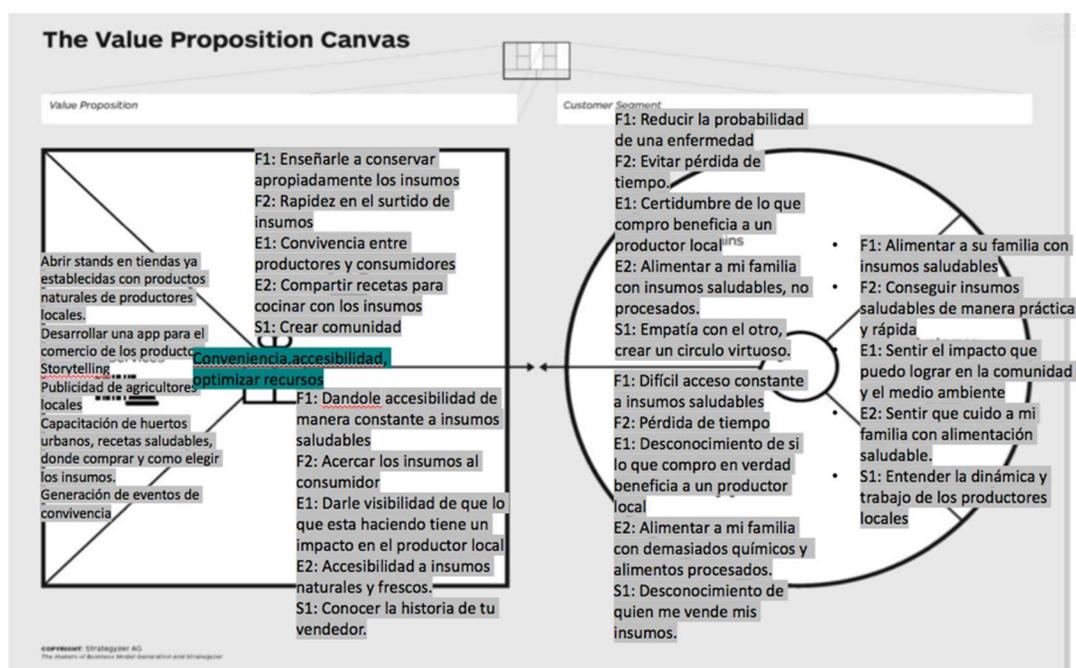
PRIORITY	Entender	La dinámica y trabajo	De los productores locales			Ser un consumidor más responsable
PRIORITY	Sentir	Que cuido a mi familia	Con alimentación saludable		Conseguir los mejores insumos para ellos	
PRIORITY						

FOR INSTRUCTIONS ON HOW TO USE THE CANVAS VISIT [90366720.HO](http://90366720.HO) OR GET IN TOUCH ON LINKEDIN: [IN.LINKEDIN.COM/IN/HELGETENNO](http://IN.LINKEDIN.COM/IN/HELGETENNO)

SOURCE: The canvas comprises the thoughts on customer-jobs-to-be-done presented through a series of articles:  
 - Finding the Right Job For Your Product, Clayton M. Christensen, Scott D. Anthony, Gerald Berstall and Denise Nitterhouse, <http://hbswww.mit.edu/article/finding-the-right-job-for-your-product/>  
 - Giving Customers a Fair Hearing, Anthony W. Ulrich and Laura A. Benzoni, <http://hbswww.mit.edu/article/giving-customers-a-fair-hearing/>  
 - Mark Johnson @ the Business Design Summit in Berlin 2013, <http://www.businessdesignsummit.com>  
 - The Innovator's Secret Weapon, Bill Ding, Jian Sun, <http://bit.ly/75uCyf54>

El quinto paso, es utilizar la herramienta lienzo de propuesta de valor, en este sentido el interés de la propuesta es incrementar el mercado actual y atender el nuevo mercado que no tiene acceso y no consume los productos naturales de campesinos de la región. Ofertar productos de alta calidad de una manera mucho más rápida, en donde el cliente la necesite, para eso se busca una modernización en la manera tradicional que se hace hoy en día. Se encontró que la primera propuesta de valor; consiste hacer llegar al consumidor los productos no perecederos como el café, miel, pan de caja y huevos. Entre las ideas principales para hacer llegar estos productos tenemos el poner ciertas islas en tiendas de distribuidores autorizados, para dar a conocer los productos de productores locales como primera etapa ya que la convivencia es una de las oportunidades más grandes que existen.

**Figura 7:** Se muestra el lienzo de propuesta de valor desarrollado en base a las oportunidades y necesidades del cliente.



(Osterwalder A. S., 2014), (strategyzer, 2014), Elaboración propia (Durand, 2019)

Por otro lado, se indica que otra de las propuestas de valor es la identidad y/o sentido de pertenencia para buscar la plataforma de enlace o vinculación comercial entre los productores locales y los consumidores. Entre los primeros hallazgos que se identificaron, está la incapacidad de encontrar una amplia variedad de productos o la escasez de ciertos alimentos en su mayoría por ser de temporada. Es por ello que al contar con la mayor cantidad de afiliados



## 6.1 Hipótesis identificadas y Hallazgos

**Tabla 7:** se muestran las hipótesis utilizadas y los hallazgos en cada experimento realizado a lo largo de la investigación

Hipótesis	Experimentos	Hallazgos
<b>H1.</b> Hombres y mujeres de 23 a 65 años, que residan en la ZMG, que pueden o no tener familia (hijos) y tienen interés por el consumo de alimentos con menos pesticidas y producidos localmente.	20 entrevistas, para identificar que tanto conocen de los productos agroecológicos, hábitos de consumo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consideran que estos productos son muy importantes en su régimen alimenticio.</li> <li>✓ En general hay un desconocimiento respecto a lo que es un producto agroecológico, lo relacionan con algo libre de pesticidas o químicos, lo relacionan mucho con orgánico, producto fresco y sano.</li> <li>✓ La gran mayoría compra sus frutas y verduras en los mercados y tianguis, algunos por conveniencia, cercanía, precios o incluso nostalgia.</li> <li>✓ Una problemática a la que se enfrentan es la escasez, falta de variedad de productos, lento resurtimiento.</li> <li>✓ No hay regulación al respecto, desconfianza de si lo que están consumiendo es fresco u orgánico</li> <li>✓ Limitada accesibilidad a estos productos, los venden en lugares específicos, en días y horas determinadas.</li> <li>✓ Se relaciona estos productos, con precios elevados.</li> </ul>
<b>H2.</b> Profesionales Hombres y mujeres de 25 a 39 años Ingresos propios de \$20,000 o más, que residan en la ZMG, tienen interés por el consumo de alimentos Sanos, tienen dificultades en conseguirlos, y falta de tiempo para preparación de alimentos.	30 entrevistas a personas que trabajan y no tienen tiempo para ir de compras de la ZMG y que consuman una vez a la semana productos frescos y naturales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Si usan biodegradables cuando van a una fiesta</li> <li>✓ No saben que cocinar</li> <li>✓ Si no cocinan comen en fondas o cocinas económicas</li> <li>✓ No les gusta el precio elevado de los orgánicos</li> <li>✓ Tienen cultivos, les gusta tener sus propios huertos porque les da confianza de lo que comen</li> <li>✓ Opciones de MVP videos de recetas y asesorías para tener sus propios cultivos. Los mismos agricultores dan talleres a casa para tener tu propio huerto.</li> </ul>
<b>H3.</b> Profesionales Hombres y mujeres de 30 a 45 años Ingresos propios de \$20,000 o más, que residan en la ZMG, que pueden o no tener familia (hijos) y tienen interés por el consumo de alimentos con menos pesticidas y producidos localmente.	49 entrevistas, para conocer los hábitos de consumo y de compra de habitantes de la ZMG con respecto a las frutas, verduras u otros productos, así como lugares de compra y nivel cultural de alimentación sana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La mayor parte de los compradores de productos agroecológicos tiene de entre 22 y 59 años, con un promedio de edad de 33 años</li> <li>✓ Desean seguir dieta saludable por problemas de salud.</li> <li>✓ Necesidad de impactar positivamente dentro de su entorno y comodidad</li> <li>✓ Compra sus frutas y verduras en mercados y tianguis por conveniencia, cercanía, precios o incluso nostalgia</li> <li>✓ Gastan entre 250 y 450 pesos semanales o 800 y 1,200 pesos semanales.</li> </ul> <p>Compran en Acceso“Tianguis de Andares, Tianguis de Club de Leones, Ecotienda, Merca Abastos, Mercado de Abastos, Tianguis locales, Tianguis de Punto Sao Paulo; mercado Urbano Chapultepec Sur. Mercado Paseos del Sol</p>

## 6.2 Resultados.

Mercado verde (proyecto innovador que comercializa productos saludables ubicado en Guadalajara Jalisco), centraliza su oferta de valor, al acercar los alimentos libres de contaminantes, sanos, frescos y de temporada, alimentos con identidad biocultural, la pertenencia a un grupo social donde se comparten valores y creencias (Arredondo, 2019) de una manera sencilla y rápida sin dedicar mayor tiempo del consumidor para obtener insumos alimenticios saludables libres de pesticidas, con elementos encaminados a la sustentabilidad con empaques donde se entregarán los alimentos en una canasta básica reutilizable, donde el cliente o usuario tienen la conciencia de que puede comprar la canasta la primera vez, y después funcionar como recipiente retornable. Estos resultados salieron basados en el arquetipo del cliente y las entrevistas realizadas en la primera etapa de experimentación. Otros de los resultados obtenidos en los experimentos realizados, tenemos los siguientes:

- 📌 Consideran que estos productos son muy importantes en su régimen alimenticio.
- 📌 En general hay un desconocimiento respecto a lo que es un producto agroecológico, lo relacionan con algo libre de pesticidas o químicos, lo relacionan mucho con orgánico, producto fresco y sano.
- 📌 La gran mayoría compra sus frutas y verduras en los mercados y tianguis, algunos por conveniencia, cercanía, precios o incluso nostalgia.
- 📌 Una problemática a la que se enfrentan es la escasez, falta de variedad de productos, lento reabastecimiento.
- 📌 No hay regulación al respecto, desconfianza de si lo que están consumiendo es fresco u orgánico
- 📌 Limitada accesibilidad a estos productos, los venden en lugares específicos, en días y horas determinadas.
- 📌 Se relaciona estos productos, con precios elevados.
- 📌 Los productos agroecológicos tuvieron buena aceptación entre los entrevistados, de igual forma, se determinó que el precio óptimo a pagar por productos agroecológicos un 25% adicional al precio convencional. Las personas que compran canastas solidarias están de acuerdo con el precio ya que es lo que están acostumbrados a pagar por semana y son productos surtidos. Realmente no les preocupa el precio.

- Los factores más importantes que consideran los consumidores al momento de realizar las compras de productos agroecológicos son la salud, porque son productos libres de pesticidas, y porque son productos frescos y sanos. Otros mencionaron que los compran para seguir dieta saludable por problemas de salud. Así como por la experiencia positiva de saber que se está apoyando una causa social o a los productores locales.
- Entre los productos más comprados, son frutas verduras y cereales, las canastas solidarias que incluyen (tostadas de nopal, miel, huevo, queso, Frijol, Pan), que las pueden conseguir en el mercadito flore de luna, en la feria de productores (que se ubica en el club de leones).
- Otros lugares donde compran son “Tianguis de Andares, Ecotienda, Merca Abastos, Mercado de Abastos, Tianguis locales, Tianguis de Punto Sau Paulo; mercado Urbano Chapultepec Sur. Mercado Paseos del Sol.
- Compran una vez a semana. Según el nivel socioeconómico y el número de integrantes de la familia gastan de \$200-\$650 pesos por semana o de \$1,000-\$2,800 pesos por semana en productos orgánicos.
- Entre las dificultades que tienen los consumidores: Tiene poco tiempo para ir a los tianguis, en ocasiones no encuentran al mismo vendedor, cuando necesitan algo rápido van al supermercado. Las personas que están afiliadas a una cooperativa nos mencionan que le entregan lo que el productor tiene, no lo que necesita, cuando requieren algo urgente no hay un punto de encuentro cercano y solo los localizan los fines de semana. En estos casos obviamente el consumidor satisface la necesidad en cualquier otro lugar y no conserva la lealtad al primero
- Entre las experiencias mencionadas es el traslado, por ejemplo, una persona que formaba parte de la cooperativa tuvo la dificultad de ir por el producto, porque su mamá se le enfermó, y no pudo ir por el producto, por ello se salió de la cooperativa.
- En general la mayoría de las personas concuerdan con que es importante el consumo de estos productos y se identifican con ellos, sin embargo, muchas personas no los consumen por el desconocimiento de donde adquirirlos o por la desconfianza si el producto es realmente agroecológico u orgánico.

Después de los resultados obtenidos y la propuesta de valor desarrollada anteriormente, se siguieron revisando los resultados y se hicieron ajuste para pivotar en la adquisición de clientes, en los siguientes párrafos se muestran los pivotes realizados.

### **6.3 Pivotes realizados**

#### **Pivote 1 para adquisición de clientes por medios pagados**

La estrategia elegida para adquisición de nuevos clientes consiste en una Fan page (la Fan page es una página creada especialmente para ser un canal de comunicación con fans dentro de Facebook). A diferencia de los perfiles, las *fans pages* son espacios que reúnen a personas interesadas en un asunto, empresa, causa o personaje en común., donde se muestran los 4 productos con mayor consumo del mercado, la cual llevará publicidad pagada, para poder obtener el mayor número de alcances, hacia los consumidores deseados.

Se establecerá un enlace por internet, que lleve sitio electrónico, donde se encuentran los productos ofertados, lo cual permitirá medir el tráfico de visitas a la página, para conocer el interés.

El tipo de motor de crecimiento principal que se usará para la validación del MVP, es PAGADO, a través de medios sociales.

De ahí se espera que lleguemos a una combinación de motor PAGADO Y VIRAL, ya que con los alcances que se tengan del primer esfuerzo de dar a conocer el producto, los mismos consumidores alcanzados podrían continuar con la recomendación Boca a Boca con sus conocidos.

Se planea usar en una segunda fase, a corto plazo, el motor de crecimiento VIRAL ARTIFICIAL, el cual se aplicará ofreciendo algunos productos completamente gratis y otros con descuento (por parte del productor) al recomendar a otra persona, por ejemplo: Al momento de recomendar a alguien más la APP y esta se suscriba, recibes un producto gratis en tu próxima compra (compras 1 kg de café, 1 kilo de miel y recibes 1 cartera de huevos completamente gratis).

Para la retención de clientes, de acuerdo con las compras realizadas durante el mes, y sus preferencias de consumo, puedes recibir atractivos descuentos de tus productos favoritos. Ejemplo, al consumir 4 Kilos de miel durante el mes, recibe la promoción de 2x1 en tu siguiente compra. (Megias, 2013)

**Pivote 2:** se desarrolló la primera propuesta para la página web, en el siguiente Link: <https://ma713623.wixsite.com/website>; donde la primera aproximación fue esta. Después de las entrevistas realizadas a los clientes nos dimos cuenta de que era necesario cambiar la página, porque no se entendía el concepto.

#### **6.4 Solución propuesta Product Market Fit**

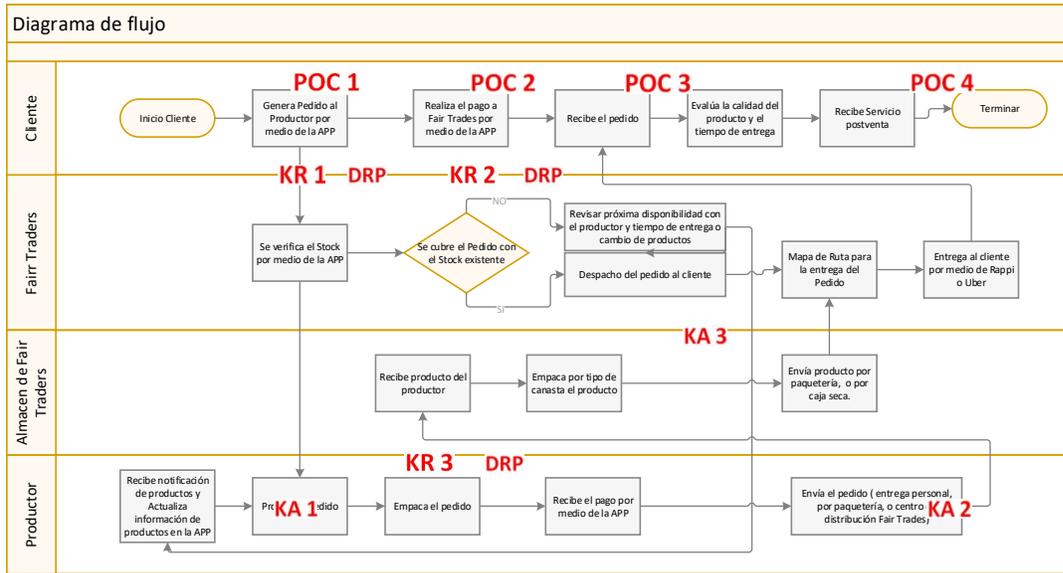
A través de diversas entrevistas aplicadas a posibles clientes, basándonos en el arquetipo propuesto, llegamos a la conclusión de presentar dos tipos de PMV, para validar la hipótesis y se define el Product Market Fit como productos locales, saludables, libres de pesticidas y aditivos a través de una plataforma tecnológica, desde la cual se realizan pedidos de los 4 productos iniciales, los cuales son entregados a domicilio donde se benefician consumidores y productores.

##### **Diagrama de flujo y los posibles canales de entrega de valor.**

En este diagrama se muestra el flujo de información y la distribución del producto, desde la vinculación con el productor y Mercado verde.

Se identificaron los puntos de contacto con el cliente (POC), como son la generación del pedido mediante la app, la realización del pago, la recepción del pedido y el servicio de postventa, los cuales contribuyen a la propuesta de valor de Mercado Verde. Como recursos clave (KR) tenemos la app, con la cual se logra el vínculo entre los consumidores y los productores, el sistema de pagos con tarjeta de crédito o depósito en OXXO y el almacén de Mercado Verde. Entre las actividades clave (KA) tenemos el procesamiento del pedido, el envío del pedido al almacén y el despacho del pedido al cliente. En cada uno de los recursos clave se identifica la necesidad de tener un plan de recuperación de desastre (DRP). Que nos permitirá dar el siguiente paso a la propuesta.

**Figura 9: Diagrama de flujo**



Elaboración propia. (Rojo, 2019)

**6.4.1.- Landing Page:**

Después de la definición del diagrama de flujo, se creó una *landing page* que ayudará como primer inicio, para probar la respuesta del mercado, y analizar si este, está de acuerdo con la filosofía del proyecto o incluso si la propuesta está siendo bien transmitida. La recolección de las direcciones nos ayudará a entrar en contacto para un segundo PMV y entonces enfocarnos a las necesidades específicas de este grupo que mostró un interés inicial.

La página está creada con un mensaje central donde transmite la visión del proyecto, nos apoyamos de un video de creación propia para dejar un poco más clara nuestra propuesta de valor y conseguir en un par de minutos el transmitir la problemática y la posible solución.

Para esta página ya se ha cambiado 3 veces con el propósito de ir dejando cada vez más claro el concepto y donde los propios usuarios nos puedan dejar sus datos para contactarlos y enviar más información.

**6.4.2 Consulta landing Page:**

<https://sites.google.com/view/fairtrader-alamexicana/p%C3%A1gina-principal>

### 6.4.3 Monitoreo de *landing Page*.

**Gráfica 6:** Se muestran los resultados respecto a los productos que desean recibir. En donde se percibe que el 77% de los clientes interesados prefieren café seguido de un 59% de Huevos de corral, un 51% de pan de caja, y finalmente 41% de miel orgánica.



**Gráfica 7:** En esta gráfica se muestra el número de personas que en su mayoría desean recibir sus alimentos en su casa, seguido de oficina, tienda local y finalmente en la escuela.



## 6.5 Una APP para entrega directa al consumidor.

Esta APP ayudará a acortar la comunicación entre el productor y consumidor final para obtener los insumos requeridos que tenemos existentes en nuestra oferta, los cuales son: Café orgánico, Miel orgánica, Huevo de gallina de libre pastoreo y pan de caja multigrano.

La razón por la que llegamos a proponer una APP es porque en el análisis de la industria que realizamos, descubrimos que los proveedores actuales de este tipo de servicio a domicilio, utilizan herramientas no aptas para la optimización de la información y velocidad de entrega para el cliente. Algunos usan Excel o simplemente WhatsApp, sin embargo, al utilizar este tipo de medios para manejo de información, se desperdician muchos datos valiosos para conocer las conductas de compra del cliente.

Por otro lado, suele haber muchos errores de captura, y por ende de entrega, lo cual provoca insatisfacción al consumidor.

La selección de estos 4 productos en la etapa de pivoteo, se dio debido a que son los productos más consumidos, según cifras obtenidas de las entrevistas y los resultados antes mencionados de los medios tecnológicos.

En los siguientes párrafos se describirán las funciones y algunas de las pantallas propuestas para la aplicación.

*La APP funciona de la siguiente manera:*

- 1.- Descargas la APP
- 2.- Solicitas los productos deseados
- 3.- Pagas con tu tarjeta o depósito en OXXO
- 4.- Recibes tu producto en casa u oficina
- 5.- Disfrutas de nuestros productos de alta calidad
- 6.- Conoce quiénes y cómo se elaboran tus productos.

**Figura 10.** Diagrama del PMV, primera versión para APP.



(Mejias, 2013)

**Tabla 8:** Se muestra las imágenes de la APP futura.

Imágenes de la APP	Comentario
	<p>La página de inicio está cambiando ya que se pretende hacer cambio de logo. Aquí es donde inicia el registro del usuario para ingresar a la aplicación.</p>
	<p>En esta pantalla, se mostrarán los rubros que el consumidor deberá llenar para su registro. Y los aspectos más relevantes de los productos que desea recibir en su domicilio.</p>
	<p>Al iniciar se mostrarán los productos disponibles para la compra. Registro de usuario</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienda en línea</li> <li>• Frutas y Verduras</li> <li>• Miel</li> <li>• Café</li> <li>• Pan</li> <li>(a) Otros</li> </ul>

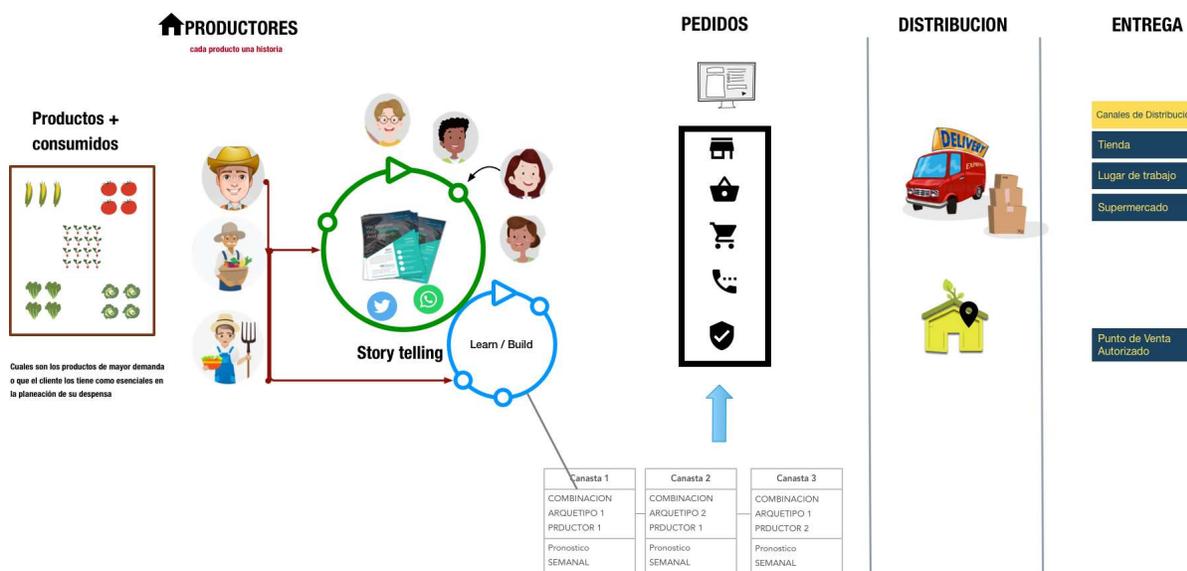
## Envío a domicilio:

Dentro de la estructura de costos que se analizó, encontramos que no hay diferencia significativa de costos en tener un repartidor, con sueldo, IMSS, seguro de la motocicleta combustibles a contratar un servicio de plataformas existentes como Rappi y Uber, el costo promedio por envío son 75.00 - 85.00 pesos. Sin embargo, para aplicación del MVP, se llegó a la conclusión que es más conveniente utilizar una plataforma establecida para el envío de sus insumos a los clientes.

## 6.6 Evolución del prototipo

En la siguiente imagen se muestra la evolución del prototipo, donde se muestran los productos principales con lo que comenzamos a trabajar, así como la interacción de los productores con los consumidores, a través de una plataforma tecnología que permita hacer los pedidos, y enviarse al consumidor a su domicilio o su lugar de trabajo u hogar, aunque también se considera la entrega por medio de la tienda de la esquina o puntos de venta autorizados.

**Figura 11:** Evolución del prototipo, con la idea de agregar estos módulos a la APP.

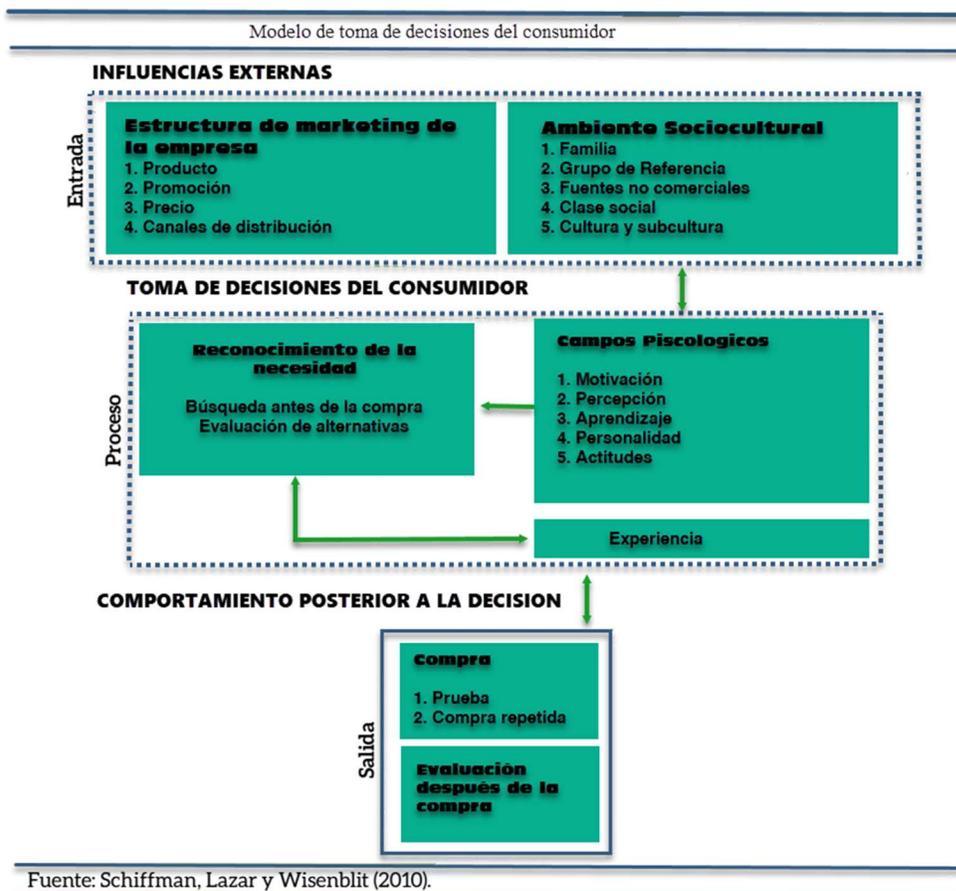


A lo largo del proyecto ha evolucionado de acuerdo con el acercamiento que se ha tenido con el mercado considerando que los principales consumidores de productos naturales no son tan sensibles al precio si no que están orientados a comprar los productos en base al valor que perciben del producto (López Salazar, 2019)

De acuerdo con Salomón (2017) existen tres factores que influyen en el proceso de decisión de compra del consumidor: factores culturales, sociales y personales (López Salazar, 2019) En el factor de toma de decisiones por parte del consumidor está basado en el nivel cultural que posee, por lo que se asume que conocen más sobre estos productos y en consecuencia se tienen más opciones de donde él pudiera elegir.

La conciencia del consumidor en base a los beneficios que tiene el consumo de alimentos orgánicos o naturales, influye en la disposición a pagar un sobreprecio (López Salazar, 2019) según el autor nos menciona que este puede ser una importante característica como factor social para asumir un sentido de identidad en grupos específicos de personas que comulguen con las mismas ideas y convicciones, muchas veces generacional, que sería atractivo pertenecer a un grupo selecto que identifiquen la orientación de sus compras, o un estatus.

**Figura 12:** Modelo de toma de decisiones del consumidor.



Debido a eso el primer prototipo se percibió como una membresía que permitiera ingresar a ese estatus y que se recibieran además del prestigio o la insignia de la causa, una serie de descuentos, capacitación, talleres con productores, convenciones o reuniones con entidades gubernamentales con consejos o sugerencias para productores o consumidores.

Cuando se reunieron más entrevistas de acuerdo con los nuevos descubrimientos con el primer prototipo, elementos como la edad, ocupación, estilo de vida, situación económica, mucho tiene que ver con la brecha generacional con los conocidos millenials que buscan un reconocimiento respecto a la conciencia social, se concluyó en el segundo factor según Salazar (López Salazar, 2019) el factor personal , donde la edad de los consumidores influye en la disposición a pagar un sobreprecio por alimentos orgánicos.

Otro descubrimiento en base a la segunda entrevista y el acercamiento a los consumidores fue el de tiempo del que dispone el consumidor, entonces se propuso que el envío de productos saludables no podía solamente de promover las localidades de productores y eventualmente realizar tianguis ambulantes que el consumidor tuviera que esperar un calendario para poder cubrir sus necesidades de productos saludables. Los criterios para la elección de una tienda son la cercanía de la tienda a su casa 71%, facilidades de pago 61% y 13 % frescura de los productos (López Salazar, 2019) por lo tanto es importante la identificación de los puntos de venta para este segmento de mercado

De 2014 – 2017 en México se ha incrementado en poco más de 12 puntos porcentuales el uso de tecnologías de información en las actividades agropecuarias (INEGI, 2017) siendo un 34% de estas actividades la penetración por lo que la permeabilidad de estas herramientas ha sido incremental y natural

De ahí parte la importancia de la captación de consumidores potenciales que se identificaran con la marca, el siguiente pivote o producto mínimo viable (PMV) fue una *landing page* con un formulario para captación de clientes y un video descriptivo que aclara y contribuye al entendimiento del valor del producto.

**Figura 13: landing Page y productos en venta**



## **6.7 Monetización**

Los ingresos se derivan de 4 productos principales: café, huevo, miel y pan de caja. Estos productos fueron seleccionados por la alta rotación de compra en la canasta básica común en los hogares. La miel y el café sobresalen por su contribución marginal en la mezcla de productos; sin embargo, el pan de caja y el huevo, aunque participan en menor porcentaje, son productos gancho para mantener al cliente interesado en nuestra oferta de productos por la frecuencia de uso de estos insumos.

Por otra parte, los gastos muestran una importante inversión principalmente en los empaques. El valor de percepción es importante para el cliente y los empaques del producto al recibirlo juegan un importante rol en la percepción del consumidor, para generar confianza y satisfacción, al igual que representen el valor del producto que están adquiriendo.

El sueldo del asistente para atención a clientes y la renta del local, toman el segundo y tercer lugar en la tabla de gastos para operar el negocio. La renta del local se pretende en un punto estratégico ubicado cerca de la glorieta minerva. Por otra parte, aunque solo se contrata 1

empleado en la primera etapa, su función es indispensable para el servicio y atención al cliente en sus pedidos.

En la etapa inicial, solo se contaría con un asistente para atender llamadas y seguimiento en las plataformas digitales, así como el armado y seguimiento de envíos de los paquetes.

**Tabla 9:** Estructura de Costos e Ingresos de la primera etapa del negocio de los 4 principales productos.

<b>Primera Etapa INGRESOS</b>							
<b>Producto</b>	<b>Gramaje</b>	<b>Costos</b>	<b>P. Venta</b>	<b>Utilidad</b>	<b>Cantidad al día</b>	<b>Utilidad diaria</b>	<b>Utilidad mensual</b>
<b>Miel</b>	1 kg	150.00	245.00	95.00	12	1,140.00	34,200.00
<b>Café</b>	1 kg	170.00	260.00	90.00	12	1,080.00	32,400.00
<b>Huevo</b>	1 pza.	1.83	3.00	1.17	84	98.00	2,940.00
<b>Pan de caja</b>	1 pza.	30.00	65.00	35.00	12	420.00	12,600.00
<b>Renta</b>	7,000.00						82,140.00

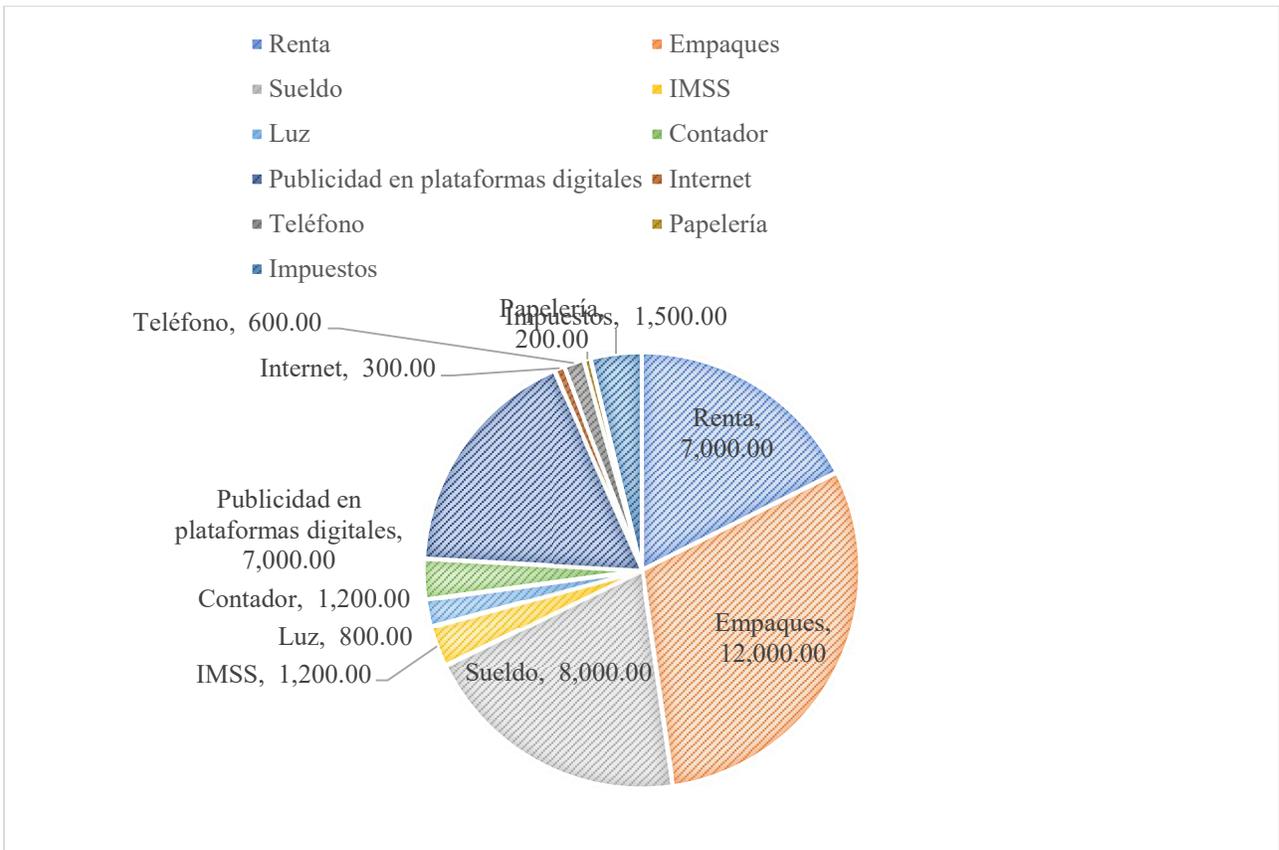
Elaboración propia

**Tabla 10:** En esta tabla se muestran los gastos de las principales actividades del negocio.

<b>Renta</b>	<b>7,000.00</b>
<b>Empaques</b>	12,000.00
<b>Sueldo</b>	8,000.00
<b>IMSS</b>	1,200.00
<b>Luz</b>	800.00
<b>Contador</b>	1,200.00
<b>Publicidad en plataformas digitales</b>	6,000.00
<b>Internet</b>	300.00
<b>Teléfono</b>	600.00
<b>Papelería</b>	200.00
<b>Impuestos</b>	1,500.00
<b>Total de gastos</b>	<b>38,800.00</b>

Elaboración propia

**Gráfica 8:** Se muestran los gastos en base a lo calculado en el 2019.



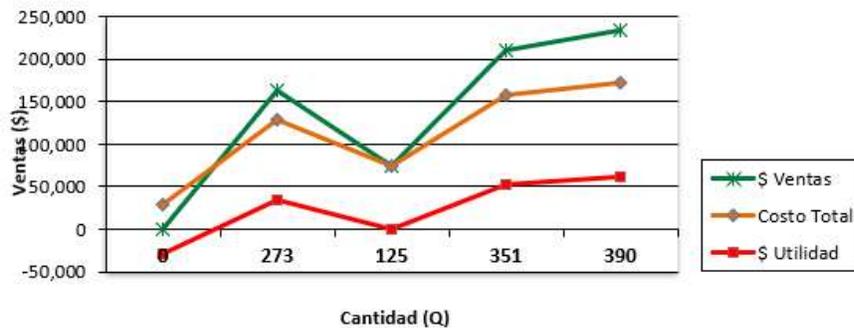
Elaboración propia

**Gráfico 9.** Análisis financiero, donde se muestra los costos fijos mensuales, el precio de venta, los costos fijos variables unitarios; así como los escenarios pesimista, conservador y optimista para el alcance del punto de equilibrio.

<b>COSTOS FIJOS MENSUALES</b>	29,000.00
<b>COSTOS VARIABLES UNITARIOS</b>	368.2820513
<b>PRECIO DE VENTA</b>	600.00
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO (UNIDADES)</b>	<b>125.1521523</b>
<b>VENTAS EQUILIBRIO (\$)</b>	<b>75,091.29</b>

Datos para el gráfico		ESCENARIO PESIMISTA	PUNTO DE EQUILIBRIO	ESCENARIO CONSERVADOR	ESCENARIO OPTIMISTA
Q Ventas	0	273	125	351	390
\$ Ventas	0	163,800	75,091	210,600	234,000
Costo Variable	-	100,541	46,091	129,267	143,630
Costo Fijo	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000
Costo Total	29,000	129,541	75,091	158,267	172,630
\$ Utilidad	-29,000	34,259	0	52,333	61,370

**Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 125.152 unidades mes**



Elaboración propia: Fuente (clase de diseño de negocios ITESO 2019)

## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES**

## **7. Conclusiones del proyecto**

### **Conclusiones generales del programa**

Según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, en México solamente 4% de los jóvenes mexicanos obtendrá un posgrado en su vida. Nos encontramos dentro de ese selecto grupo, en donde además el programa MBA del ITESO fue catalogado por la revista expansión como uno de los mejores 10 programas del país.

Definitivamente en este contexto somos muy afortunados, sin embargo, según datos del INEGI, en nuestro país existen 53.4 millones de personas viviendo en situación de pobreza, eso es más de la mitad de la población, 9.4 millones de ellos viven en pobreza extrema. La desigualdad generalmente va acompañada de violencia e inseguridad, tal es el caso que en 2018 en México ocurrieron 100 homicidios por día.

El contraste de ambas estadísticas genera una responsabilidad que dicho hecho afortunado conlleva, al concluir los estudios de posgrado, podemos considerarnos como las personas más capacitadas para poder generar impacto social y económico positivo en nuestra sociedad, y ser agentes de cambio para modificar las estadísticas de nuestro país.

Durante el programa de posgrado obtuvimos aprendizajes muy variados; administración y finanzas, gestión, innovación y emprendimiento, leímos autores tales como Peter F. Drucker, Carlos Llano Cifuentes, Peter Senge y Chris Lowney como gurús de la gestión y la administración, leímos sobre tipos y fuentes de innovación, sostenibilidad, humildad, creatividad, mercadotecnia, leímos también casos prácticos de éxitos empresariales como Bimbo, Danone, Starbucks, Uber, etc. Todos ellos nos ayudaron a concluir la maestría con un proyecto de aplicación, que queda traducido como un emprendimiento llamado “Mercado Verde”. Si consideramos que el desarrollo económico es el puente hacia el progreso y hacia una sociedad más justa, como lo decía Peter Senge en su libro de La quinta disciplina “la empresa es la única institución que tiene oportunidad, a mi entender, de subsanar fundamentalmente las injusticias de este mundo”, entonces un proyecto de emprendimiento es el material para la construcción de dicho puente.

No podemos olvidar esta responsabilidad, así como no podemos olvidar que más importante que el qué, está el por qué, citando nuevamente a Peter Senge “el propósito es la dirección, la visión a un destino específico. Una visión sin propósito es sólo una buena idea, un propósito sin visión no tiene dimensión de las cosas”

### **7.1 Diana Durán.**

Inicié esta maestría con un objetivo, desarrollarme profesionalmente, pero sobre todo personalmente, estaba decidida a que esta maestría marcaría el inicio de un proyecto de negocios y que me daría las herramientas para llevarlo a cabo.

Formé parte de este proyecto en un inicio porque la temática me gustaba y creo que, para hacer cualquier cosa en la vida, hay que tener pasión por lo que haces. El tema agroecológico, productos naturales, mejorar la alimentación, es algo en lo que me he enfocado y he tratado de mejorar en los últimos años como consumidora, así que tener la oportunidad de participar en algo más grande en la cual podría ayudar no solo a más gente a mejorar su alimentación sino a su vez ayudar a productores locales a mejorar sus negocios, promocionar sus marcas y con esto impulsar la economía local, me parecía fabuloso.

A lo largo del proyecto fuimos estudiando la metodología lean startup, durante la ejecución de la misma fui comprendiendo el valor del “get out of the building” y de la constante pivoteo que tanto mencionaban. Esta es la clave que te permite ir entiendo las necesidades del mercado antes de pensar en las soluciones, para de esa manera ir configurando una solución que el mercado acepte y no ofrecerle productos innecesarios sin haberlo escuchado antes.

Eso fue lo que hicimos con Mercado Verde, iniciamos hablando de temas agroecológicos, de frutas y verduras, de apoyo a pequeños agricultores y terminamos hablando de productos frescos y naturales, porque escuchamos al cliente y nos dimos cuenta que a él no le importaba el tema agroecológico, que ni siquiera estaba seguro de que era. A él lo que le importaba era alimentarse bien, saludable, le importaba saber que sus frutas y verduras no llevarán recubrimientos de cera, que su pan de caja no tuviera ingredientes impronunciados, que su miel o su café hubiera sido producido localmente de manera que se minimizara el impacto ambiental por el transporte, pero más que nada valoraba su

tiempo, quería que conseguir estos productos no fuera privilegio de unos cuantos que pueden ir un día a la semana a alguna parte de la ciudad a comprar en las cooperativas, sino que estuviera al alcance de todos aquellos que cumplen largas jornadas de trabajo, atienden a sus familias, cuidan de su persona y lo que buscan es conveniencia a la hora de surtir su despensa.

Así fue como fuimos dando forma a nuestro proyecto, realizando más de 90 entrevistas, donde fuimos recopilando los diferentes hallazgos hasta llegar a un product – market fit, donde entendimos que más allá de crear una app, página web o cualquier otro medio, la clave era desarrollar el vínculo entre el consumidor final y los productores locales, para de esa manera proveer los insumos naturales elaborados por productores locales a los consumidores que los querían pero no sabían dónde encontrarlos.

Lo que nos queda es un modelo de negocios escalable, con un inicio prometedor ya que con solo 4 productos que en esta primera fase estamos manejando, ya hemos tenido ventas por \$5,000 pesos en 3 semanas y tenemos ya contacto con otros proveedores para seguir introduciendo nuevos productos.

Termino la maestría cumpliendo el objetivo con el que inicié, tengo las herramientas y un proyecto de negocio en puerta.

## **7.2 Antonio Sánchez González**

México siempre ha sido un país de oportunidades, de cambios positivos, de gente buena con talentos excepcionales, sin embargo, en este mundo de cambios vertiginosos el mismo cambio nos hace quedarnos en prácticas tradicionales que muchas veces ya no responden a las necesidades actuales del mercado.

Estudiar esta maestría me dio la oportunidad de aprender nuevas herramientas, pero también las herramientas que había antes y como nos adaptamos a la nueva necesidad, pero siempre buscando el mismo objetivo, el satisfacer las necesidades del cliente todo lo demás llega en consecuencia.

En el emprendimiento uno de los principales objetivos es el conseguir el rendimiento de un negocio, el volverlo sostenible lo cual coincide que es la meta de cualquier negocio, pero también ITESO nos invitó a poder hacer una innovación no solo en los procesos o en los

productos sino también en el impacto social, en el buscar cómo mejorar las condiciones para la mayor cantidad de personas posibles, es por eso que en nuestro proyecto buscamos siempre mantener una iniciativa de mercado justo aunque entendimos que eso se da por consecuencia siempre buscamos una visión holística con la sociedad, animosamente mis compañeros a lo largo de la maestría me atrevería a decir que opinan igual.

Es cierto que el emprendimiento en su fase inicial es en verdad emocionante, pero poco a poco llegamos a caer en frustraciones cuando por suposiciones creemos que es lo que pide el cliente, por eso son tan importantes las metodologías utilizadas, donde es importante la validación con el cliente, con un mínimo producto viable, con un mínimo de inversión y un gran potencial de aprendizaje, esto principalmente nos ayuda a ceder y seguir validando el mercado.

Uno de los temas que más me gusto, precisamente lo revisamos en este nivel, fue la innovación frugal, el hacer más con menos y sobre todo el buscar el beneficio social de nuestra sociedad, de nuestros clientes con menores recursos que lastimosamente es donde está la mayoría de la población, filosofías que a lo largo de esta formación me permitió aprender y que no solo en la parte profesional si no que ya también forma parte de mi vida personal.

### **7.3 Rodrigo Topete**

Mi razón principal de entrar al posgrado de MBA fue la de generar un proyecto de emprendimiento, principalmente ante un par de proyectos fallidos, me di cuenta de que cualquier emprendedor requiere de dos recursos vitales, tiempo y dinero, y cómo los cuales son sumamente limitados, de tal forma que, si quería maximizar las posibilidades de éxito, necesitaba adquirir habilidades y conocimientos que me ayudaran.

El día de hoy escribiendo mi conclusión para el Trabajo de Obtención de Grado, puedo decir que tomé la decisión correcta por la causa correcta, después de todo lo aprendido, particularmente en las modalidades de innovación y emprendimiento, puedo resumir el proceso de emprendimiento en la forma como Steve Blank define el proceso de desarrollo de clientes: “proceso para probar la visión del fundador como un conjunto de supuestos, en búsqueda de encontrar un modelo de negocios valioso, repetible y escalable”. En mi opinión esta definición es muy poderosa ya que presenta el concepto de que cualquier idea inicial de negocio, o visión, no es más que una serie de hipótesis o suposiciones, las cuales tendrán que ser validadas con el cliente, es decir, validar que existe un problema suficientemente relevante

para un arquetipo de cliente, de tal forma que esté dispuesto a pagar para cubrir algún trabajo o necesidad, y a partir de ahí evaluar si esa visión puede ser repetible y escalable, de tal forma que pueda ser sostenible.

Algo que me desanimó un poco en la modalidad de emprendimiento fue el hecho de que fuera en equipo, ya que encontrar gente que coincida con tu visión de modelo de negocio, y que al mismo tiempo tenga la capacidad y motivación necesarias, realmente la probabilidad de que ambas cosas sucedan es muy baja. Sin embargo, tuve la oportunidad de encontrar ambas cosas en mi Trabajo de Obtención de Grado, en donde logramos validar hasta cierto punto un modelo de negocio que tiene el potencial de generar un cambio positivo en la sociedad, la economía y el medio ambiente, mediante promover productos naturales de productores locales, apoyando el comercio justo y el desarrollo sostenible. Es un proyecto de alto impacto, que va sobre una tendencia del mercado, pero que implica un gran reto ante la incertidumbre de no ser un mercado existente.

Me atrevo a asumir que la tasa de éxito o de creación de una empresa a partir de la modalidad de emprendimiento debe ser muy baja, sin embargo, independientemente de que Mercado Verde logre posicionarse en un modelo repetible y escalable, considero que todos tenemos ahora los elementos para continuar en búsqueda de ese modelo de negocios repetible y escalable, ya que como decía al principio de la conclusión, estamos buscando maximizar las posibilidades de éxito, pero este nunca estará garantizado, y se vuelve una parte fundamental del emprendimiento el considerar cualquier “fracaso” como una lección aprendida que nos permita algún día lograr generar valor en la sociedad a partir de un modelo de emprendimiento llevado a cabo de manera exitosa.

## **CAPÍTULO VIII**

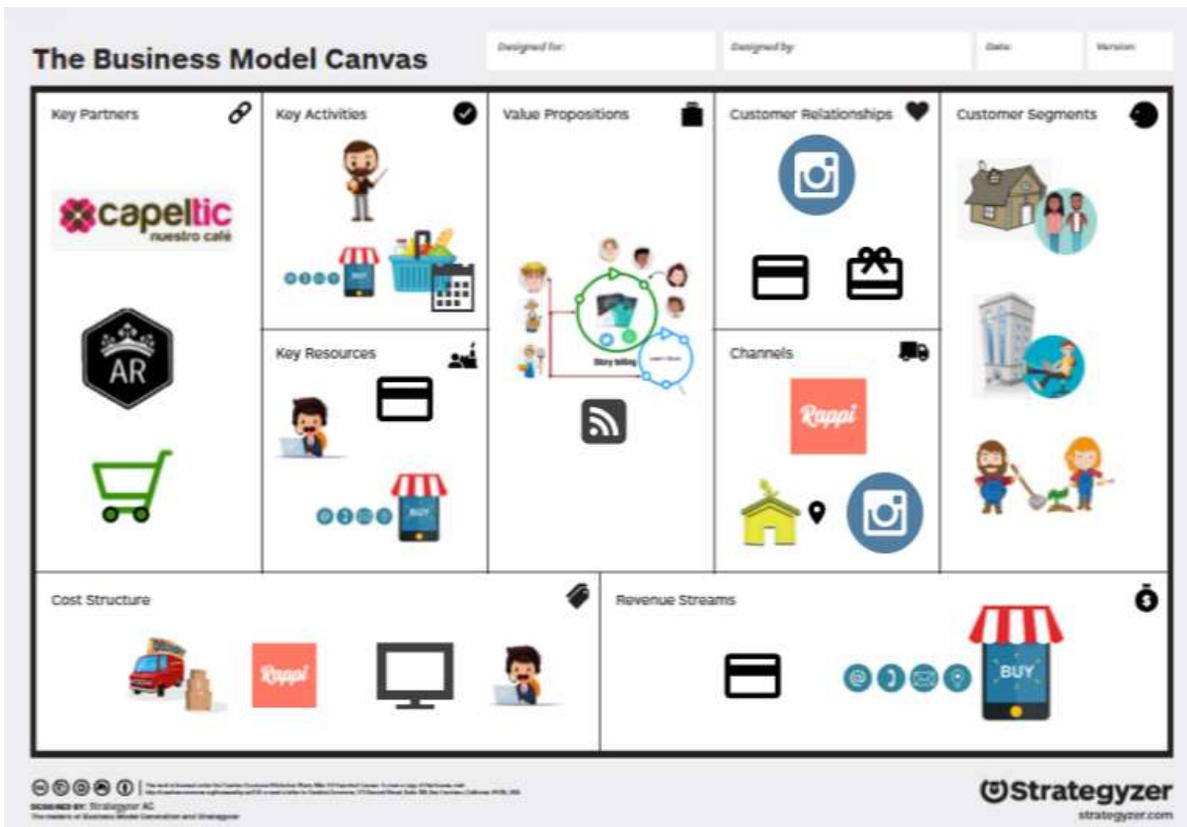
### **PROPUESTA**

# 8. Propuesta

## 8.1 Modelo de negocio

En este lienzo se considera incluir al productor como cliente, ya que al final de la cadena de proceso, se necesita pagar por los servicios aportados, además de ser un socio clave, también es un cliente; también consideramos un costo adicional del empaquetado y distribución del producto; ya que se considera necesario tener el control sobre los productos que se comercializan para garantizar al consumidor un producto fresco y de buena calidad a través de la entrega de caja seca o por paquetería.

Figura 14: se muestra el modelo de negocio propuesto



### **8.1.2 Propuesta de Valor:**

Nuestra propuesta de valor es favorecer el acceso a los alimentos saludables. Acercando a los consumidores con los productores del campo, que producen alimentos libres de contaminantes, sanos, frescos y de temporada. Somos el enlace entre los productores y los consumidores de productos agroecológicos saludables realizado bajo un esquema de comercio justo. Buscamos potenciar el mercado actual mejorando el acceso a los productos y atender el nuevo mercado que no los consume actualmente porque es muy complicado llegar a comprarlos fácilmente en cualquier lugar.

### **8.1.3 Relación con los clientes**

Se busca un enlace con los clientes mediante la fan page, donde podrán consultar la oferta de productos y hacer sus pedidos. La relación se busca retener mediante la aplicación de descuentos por compras realizadas durante el mes, así como por recomendación con otros usuarios. Buscamos ser el enlace entre los productores y los consumidores, poniéndolos en contacto mediante nuestra página.

También se propone desarrollar la APP, se dará atención telefónica, atención vía WTP y tienda en línea para poder atender las solicitudes de los clientes.

### **8.1.4 Segmentos de Clientes**

El enfoque será para un par de segmentos que se definen después de las entrevistas realizadas a los consumidores como los más incluyentes.

#### 1. Millenials:

- Generacionalmente es el segmento que más está enfocado a una causa social, no importa incluso pagar 5% o 10% más por los productos siempre y cuando tengan una propuesta de valor, en este caso, productos saludables amigables con el medio ambiente, persiguen una causa social y están interesados en su salud.

#### 2. Jóvenes 30 a 45 años profesionales

- Los consumidores con un nivel de escolaridad más alta, conveniente son más propensos a cuidar su salud, el problema es el tiempo que tienen y la accesibilidad de estos productos, por lo que se vuelve un segmento de cliente adecuado para buscar cubrir sus necesidades en el lugar preferido de ellos ya sea casa, oficina o la tiendita de la esquina, con un nivel socioeconómico C+ con ingresos mayores a 20 mil pesos por mes.

### 3. Citicultores:

- Micro segmento que está enfocado en cultivar sus propios alimentos, generalmente lo hacen en espacios reducidos como azoteos o patios traseros y están concientizados con el tema de lo saludable lo orgánico y además se preocupan por el medio ambiente.

### **8.1.5 Canales**

#### 1. Proveedor de envíos locales:

- Para las entregas diarias de acuerdo con la estructura de costos la viabilidad sería la contratación de servicios de entrega a domicilio.

#### 2. Redes sociales:

- Un canal muy importante debido a que es la plataforma tecnológica más común en cualquier segmento de mercado y como parte primordial de las campañas de marketing de bajo costo (*proceso de validación, se tiene ya varios suscriptores interesados en los productos se creó PMV (landing Page)*)

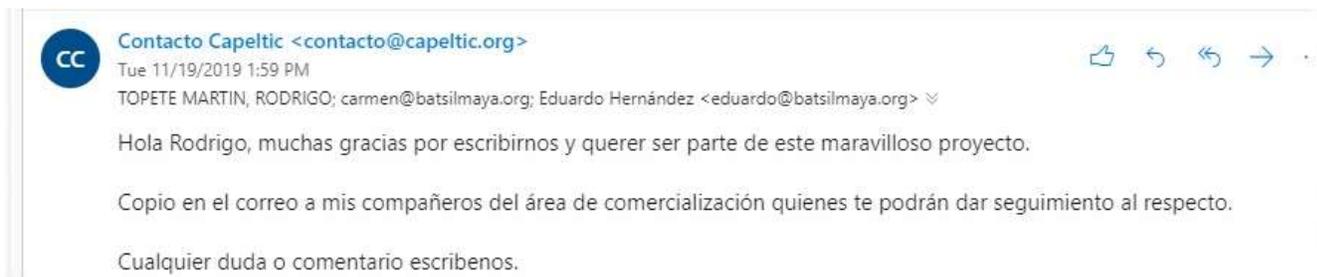
#### 3. Puntos de venta autorizados:

- Buscamos aprovechar la infraestructura de las tiendas locales para establecer la mayor cantidad de puntos de venta para poder solucionar uno de los principales problemas que encontramos y es la accesibilidad, además de contribuir a acercar más clientes a esas tiendas locales (*en proceso de validación*)

### **8.1.6 Socios Clave**

Entre los aliados estratégicos validados hasta este momento, podemos identificar 3 principales.

1. Las tienditas de la esquina. Existen establecimientos que durante el desarrollo del proyecto, podrían convertirse en aliados estratégicos para la entrega de productos al cliente. En cuestión de costos resulta muy conveniente, ya que no se pagaría renta por el local, y a cambio, los comerciantes contarían con un porcentaje de ganancia por cada venta realizado, o contar con un precio especial a distribuidor para que tenga un margen de ganancia. Esto responde a un modelo de negocio B2B (*no validado, en proceso de variación*).
2. Abeja Reina/ Capeltic. Con estas empresas promovemos un beneficio mutuo en la ampliación de puntos de ventas estratégicos y adquisición de productos para la cartera que ofrecemos actualmente



### *Ilustración 1 Validación*

#### **8.1.7 Actividades Clave**

- APP. Desarrollo de un sistema para poder tener contacto con el consumidor, y atender a su demanda de manera ágil, sin perder la información recabada del comportamiento de compra para facilitar a futuro sus pedidos.
- Los puntos de contacto con el cliente (POC), son; la generación del pedido mediante la app, la realización del pago, la recepción del pedido y el servicio de postventa, los cuales contribuyen a la propuesta de valor de Mercado Verde. Entre las actividades clave (KA) tenemos el procesamiento del pedido, el envío del pedido al almacén y el despacho del pedido al cliente. En cada uno de los recursos clave se identifica la necesidad de tener un plan de recuperación de desastre (DRP). Que nos permitirá dar el siguiente paso a la propuesta.

#### **8.1.8 Recursos Clave**

- Atención personalizada para hacer tus pedidos, aunque la APP es un recurso y actividad clave, se debe estar preparado para atender a aquellos clientes que requieran atención por teléfono, Wtp, u otro medio de comunicación. Por otra parte, también es importante para la alimentación y control de información dentro de la APP o las redes. Otros recursos clave (KR) tenemos la app, con la cual se logra el vínculo entre los consumidores y los productores, el sistema de pagos con tarjeta de crédito o deposito en OXXO y el almacén de Mercado Verde.
- Membresía. El sentido de pertenencia de un grupo de selecta de la empresa, recibiendo beneficios e información exclusivos de nuestros eventos y/o promociones.
- Tienda en línea. Como parte de una creación del ecosistema digital completo, es importante tener los productos en varios canales digitales (*segunda etapa*).

### **8.1.9 Estructura de Costos.**

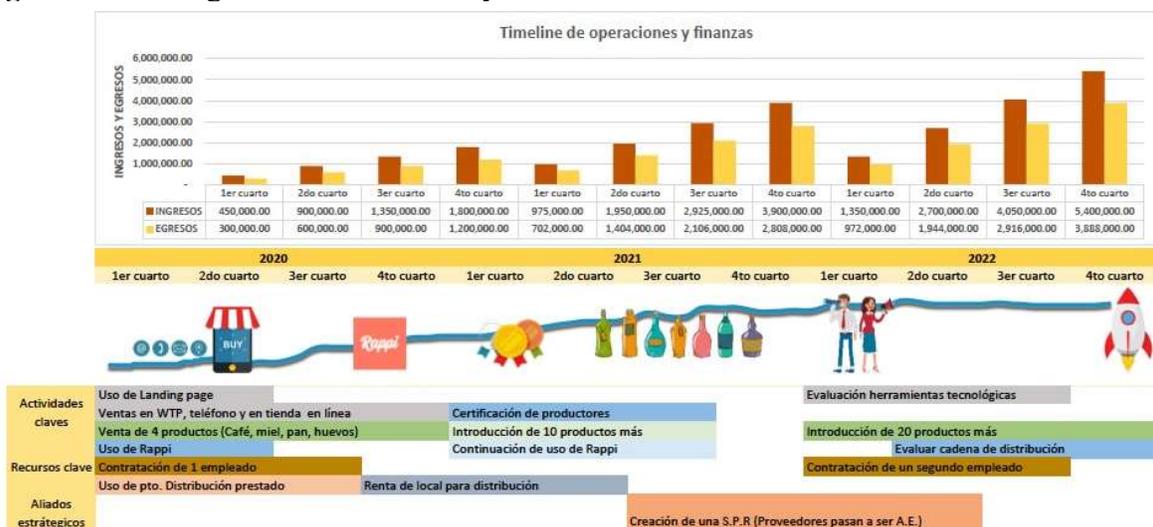
- Envío a domicilio. En una etapa inicial, se contará con el servicio de Rappi u otro proveedor que cumpla con los requisitos de una atención adecuada y envíos seguros al cliente, cobrando una cuota fija al consumidor.
- Inversión mensual en medios digitales de aproximadamente 7,000.00 pesos m.n., para alcanzar con publicidad a la mayor cantidad de clientes posibles.
- Operador del negocio, esta persona en una etapa inicial estaría encargada de atención telefónica y en redes de los clientes, así como el empaque y puesta en envío de los paquetes pedidos por los consumidores.
- El empaque de los productos conlleva un importante porcentaje de alrededor del 10% de las ventas totales, para poder dar confianza al cliente, a la vez de explotar la percepción del valor adquirido por el cliente.
- Agregamos el cronograma de los costos a tres años los cuales describen las actividades más importantes en la planeación de crecimiento de la empresa, contiene partes importantes como la introducción de nuevos productos o evaluar la cadena de distribución.

### **8.1.10 Flujo de Ingresos**

- Ingresos por la venta de la tienda en línea.
- Ingresos por la venta a través de la APP (*segunda etapa*).
- Ingresos por la venta a través de atención telefónica u otro medio digital como WTP.
- El gasto recurrente por conceptos de membresías
- Los porcentajes de ganancia puede variar de acuerdo con el trato convenido con el proveedor. Actualmente se piensa en 4 productos de constante rotación y compra, como lo son el huevo, miel, café y pan. Los porcentajes de margen de contribución de cada producto puede variar de un 20-60%.

## 8.2 Plan de acción estratégico

Figura 15: Cronograma de actividades y costos



*Elaboración propia.*

El cronograma de operaciones y finanzas representa los primeros 3 años de operación. Se espera tener un crecimiento anual sostenido de un 90%. La estrategia para seguir en la primera etapa el uso de una *landing page* y atención a través de correo, vía telefónica y WhatsApp.

Uso de Rappi como medio de distribución en la primera etapa, al igual que la oferta de los 4 productos claves: Café, miel, pan de caja y huevos.

La contratación de un empleado y uso de punto de distribución prestado con uno de los socios del negocio. En la segunda etapa, a un año del establecimiento, la certificación de los productores y la introducción de 10 nuevos productos dará un nuevo aire al negocio para empuje del crecimiento en ventas y confianza en el consumidor.

A mediados del segundo año de servicio, la creación de una S.P.R. (Sociedad de producción rural) la cual brinda beneficios a ambas partes, productores y distribuidores de Mercado Verde, generando una alianza estratégica para crecimiento en los siguientes años.

Por último, en el timeline presentado, se proyecta la introducción de 20 productos más en la oferta, para satisfacer aún más los requerimientos de insumos específicos en los hogares y puntos de entrega preferidos por los clientes. A esta etapa se integra un empleado más para satisfacer la demanda generada hasta ese punto. De igual manera se evaluarán las cadenas de distribución y entregas de productos para ver si es factible la inversión en una flotilla propia para envíos.

### 8.3 Motores de crecimiento.

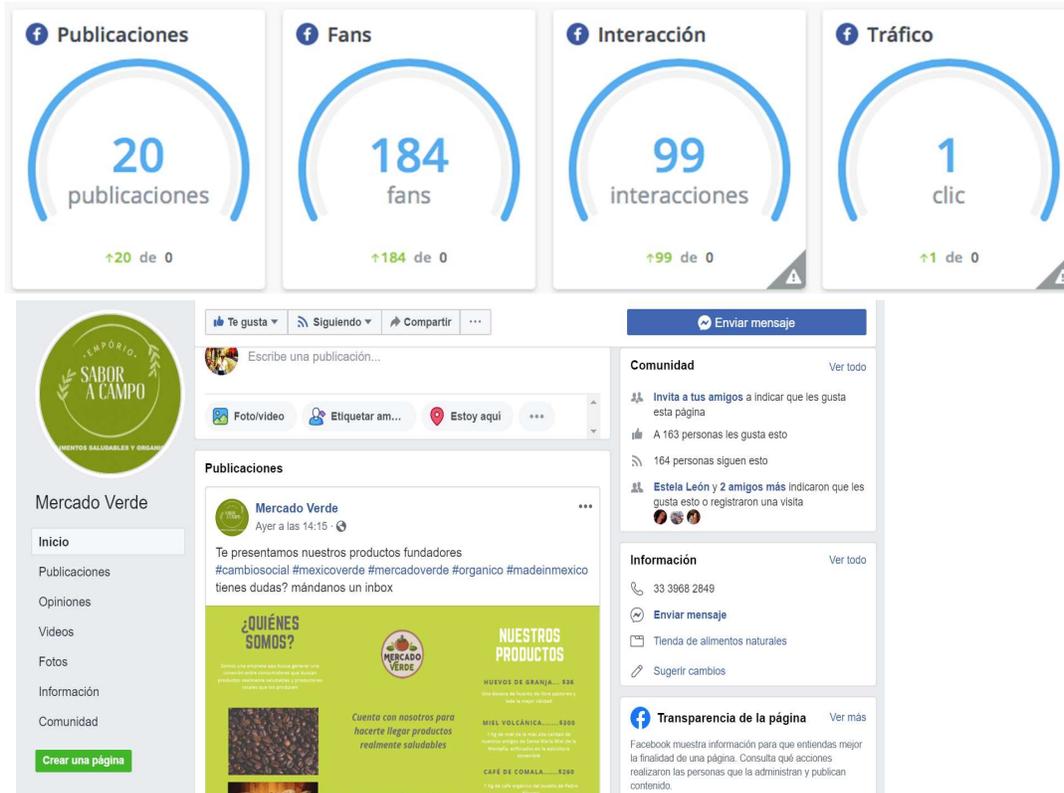
Se estableció un enlace por internet, que lleve sitio electrónico, donde se encuentran los productos ofertados, lo cual permitirá medir el tráfico de visitas a la página, para conocer el interés.

El tipo de motor de crecimiento principal que se usará para la validación del MVP, es PAGADO, a través de medios sociales.

De ahí se espera que lleguemos a una combinación de motor PAGADO Y VIRAL, ya que con los alcances que se tengan del primer esfuerzo de dar a conocer el producto, los mismos consumidores alcanzados podrían continuar con la recomendación Boca a Boca con sus conocidos.

**Figura 16:** Monitoreo de Landing Page.

Análisis de la fan page con el contenido publicado al momento, con un total de 20 publicaciones hemos alcanzado los 184 fans en 12 días y 99 interacciones, el paso que sigue es buscar generar una comunidad y la interacción activa de los seguidores que hoy mostraron interés en el proyecto. También se muestra la publicación de precios de los productos.



*Elaboración Propia.*

## 8.4 Blindaje de modelo de Negocio

**Tabla 11:** Blindaje del modelo de Negocio.

<b>Principio</b>	<b>Blindaje</b>
<b>Facilidad para cambiar de proveedor.</b>	Generar alianzas con proveedores locales al ayudarlos a impulsar sus marcas
<b>Ingresos Recurrentes.</b>	Planes de venta recurrentes, mantener a los clientes con políticas de calidad y entrega, así como incrementar el portafolio de productos en el corto / mediano plazo.
<b>Estructura de costes revolucionaria.</b>	Trabajar con productores para no ser dueños del inventario sino que solo cobremos una comisión por la venta.

*Elaboración propia*

## Bibliografía

- Arredondo, M. (5 de Mayo de 2019). *La Importancia del Patrimonio Biocultural*. Obtenido de CEI (Comisión Estatal Indígena): [http://www.cusur.udg.mx/es/sites/default/files/adjuntos/05-10-16\\_la\\_importancia\\_del\\_patrimonio\\_biocultural.pdf](http://www.cusur.udg.mx/es/sites/default/files/adjuntos/05-10-16_la_importancia_del_patrimonio_biocultural.pdf)
- Arredondo, M. (2019 de Mayo de 5). *La Importancia del Patrimonio Biocultural*. Obtenido de CEI (Comisión Estatal Indígena): [http://www.cusur.udg.mx/es/sites/default/files/adjuntos/05-10-16\\_la\\_importancia\\_del\\_patrimonio\\_biocultural.pdf](http://www.cusur.udg.mx/es/sites/default/files/adjuntos/05-10-16_la_importancia_del_patrimonio_biocultural.pdf)
- Biblioteca ITESO. (2015). *Super a domicilio ¿funciona? (2015)*. . Obtenido de <http://search.ebscohost.com.ezproxy.iteso.mx/login.aspx?direct=true&db=edsens&AN=edsens.498728485&lang=es&site=eds-live>
- Blank, S. &. (9 de febrero de 2018). *Why the Lean Start-Up Changes Everything*. Recuperado el agosto de 2019, de Why the Lean Start-Up Changes Everything.: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>.
- Blank, S. G. (2012). *Steven G., autho The startup owner's manual.: The step-by-step guide for building a great company*.
- Blank, S., & Dorf, B. (2016). *El Manual del Emprendedor*. Booket.
- Click abasto. (2019). *Click abasto: la plataforma para comprar despensa en la central de abasto con entregas a domicilio*. Obtenido de <http://search.ebscohost.com.ezproxy.iteso.mx/login.aspx?direct=true&db=edsens&AN=edsens.657945627&lang=es&site=eds-live>
- Curedale, R. (2016). *Design Thinking: Process & Methods Guide / (2a edición)*. Design Community College,.
- Durand, D. (septiembre de 2019). *Canvanizer*. Obtenido de <https://canvanizer.com/canvas/wffiYT5LU8gZx>
- ECOESFERA. (17 de febrero de 2014). *ECOESFERA*. Recuperado el septiembre de 2019, de <https://ecoosfera.com/2017/02/en-que-lugar-se-posiciona-mexico-como-consumidor-de-alimentos-organicos/>
- Eguino, consultoría tecnológica. (s.f.). *Aplicando lean start up en la realidad*. Obtenido de eguino: <https://eguino.es/consultoria-lean-startup/>
- El buen campo. (2017). *El buen campo*. Obtenido de <https://www.elbuencampo.com/>
- Esnaurrizar, F. (21 de septiembre de 2017). *El economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/finanzaspersonales/Alimentos-organicos-tendencia-e-inversion-20170922-0027.html>
- Euromonitor Internacional. (agosto de 2019). *THE WORLD MARKET FOR FRESH FOOD*. .
- FAO. (2019). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Recuperado el 2019 de novimebre de 30, de Fao.org: <http://www.fao.org/3/a0843s/a0843s01.pdf>

- Gascón J. & Aguilera, L. &. (23 de agosto de 2007). *SCIELO*. Recuperado el 27 de septiembre de 2019, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-14352008000100004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352008000100004)
- Harvard. (2019). *Processed Foods and Health*. Obtenido de <https://www.hsph.harvard.edu/nutritionsource/processed-foods/>
- INDIGO. (23 de mayo de 2018). *INDIGO*. Obtenido de México, terreno fértil para el mercado orgánico: <https://www.reporteindigo.com/indigonomics/mexico-terreno-fertil-mercado-organico-consumidores-concientes-salud/>
- INEGI. (s.f.). Obtenido de INEGI: <https://iieg.gob.mx/contenido/PoblacionVivienda/libros/LibroDiezproblemas/Capitulo1.pdf>
- INEGI. (2017). *INFORME NACIONAL AGROPECUARIO*. Obtenido de [inegi.org.mx](https://www.inegi.org.mx): [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ena/2017/doc/mini\\_ena17.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ena/2017/doc/mini_ena17.pdf)
- INEGI. (2017). *INFORME NACIONAL AGROPECUARIO*. Obtenido de [inegi.org.mx](https://www.inegi.org.mx): [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ena/2017/doc/mini\\_ena17.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ena/2017/doc/mini_ena17.pdf)
- INEGI. (27 de marzo de 2018). Obtenido de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2018/CmadRapida2018\\_Nal.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2018/CmadRapida2018_Nal.pdf)
- INEGI. (2018). *INEGI*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/temas/ingresoshog/>
- InfoAgro. (13 de junio de 2018). Obtenido de <https://mexico.infoagro.com/el-mercado-de-los-productos-organicos/>
- ITESO. (2019). *Súper a domicilio: la alternativa para surtir la despensa*. Obtenido de <http://search.ebscohost.com.ezproxy.iteso.mx/login.aspx?direct=true&db=edsens&AN=edsens.663405133&lang=es&site=eds-live>
- López Salazar, G. L. (2019). Factors Influencing the Purchase of Organic Food in Mexico. A Mixed Analysis. *Small Business International Review*, 5.
- Lovelock, C. W. (2009). *Mercadotecnia de Servicios* (Sexta Edición ed.). México: Prentice Hall.
- Mauricio García de la Cadena, J. L. (2017). Guía para el desarrollo de mercados de productores. *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*.
- Megias, J. (5 de febrero de 2013). *javiermegias.com*. Obtenido de <https://javiermegias.com/blog/2013/02/motor-crecimiento-modelo-de-negocio-growth-engine/>
- Mejias, J. (5 de febrero de 2013). Obtenido de <https://javiermegias.com/blog/2013/02/motor-crecimiento-modelo-de-negocio-growth-engine/>
- Millennial Marketing. (2019). *Millennial Marketing*. Obtenido de <http://www.millennialmarketing.com/who-are-millennials/>

- Mora, M. (17 de enero de 2016). *Rankia*. Recuperado el 30 de septiembre de 2019, de Rankia: <https://www.rankia.mx/blog/mejores-opiniones-mexico/3095882-niveles-socioeconomicos-mexico>
- Osterwalder , A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios*.
- Osterwalder, A. (2015). *Generacion de modelos de negocios*. . Pigneur Yves. : Deusto.
- Osterwalder, A. S. (2014). *Diseñando la propuesta de valo*. Recuperado el septiembre de 2019, de [https://www.planetadelibros.com/libros\\_contenido\\_extra/30/29573\\_Disenando\\_la\\_propuesta\\_de\\_valor.pdf](https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/30/29573_Disenando_la_propuesta_de_valor.pdf)
- Otero, F. (14 de febrero de 2018). *El Economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Unidades-generadoras-de-ingresos-20180214-0155.html>
- Passport, Euromonitor. (August 2019). *THE WORLD MARKET FOR FRESH FOOD*. Euromonitor Internacional.
- Passport, Euromonitor. (Marzo 2019). *SECTOR CAPSULE: ORGANIC PACKAGED FOOD IN MEXICO*. Euromonitor Internacional.
- Porter, M. (Enero-Febrero de 2011). *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (Enero de 2011). <https://comfama.com.co>. Obtenido de <https://comfama.com.co>: <https://comfama.com.co/contenidos/servicios/Gerenciasocial/html/Eventos-academicos/catedra-de-gerencia-social/estrategias-empresariales/documentos/valor-compartido-porter-y-kramer.pdf>
- Prim, A. (Junio de 2019). Obtenido de <https://innokabi.com/claves-para-emocionar-a-tu-cliente-customer-journey-map/>
- PROFECO. (enero de 2019). *Procuraduría Federal del Consumidor*. Obtenido de <https://www.gob.mx/profeco/documentos/alimentos-organicos?state=published>
- Public Health Nutrition. (febrero de 2016). Obtenido de <https://www.cambridge.org/core/journals/public-health-nutrition/article/ultraprocessed-foods-have-the-worst-nutrient-profile-yet-they-are-the-most-available-packaged-products-in-a-sample-of-new-zealand-supermarkets/16A8AF384592847D6737F7A7DCB56CBC>
- Ramirez, M. (27 de marzo de 2016). *Milenio*. Obtenido de <https://www.milenio.com/estilo/mercado-productos-organicos-crece-10-ano>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Barcelona, España: DEUSTO.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. . New York: Currency.
- Ries, E. (2018). *El Método Lean Startup*. Deusto.

Rojo, R. (2019).

SEMINIS. (13 de Septiembre de 2018). *El gran potencial de la industria agrícola mexicana*. Obtenido de Seminis.mx: <https://www.seminis.mx/el-gran-potencial-de-la-industria-agricola-mexicana/>

strategyzer. (diciembre de 2014). Obtenido de <https://www.strategyzer.com/>

Valera, G. G. (2014). *Situación actual del mercado nacional e internacional de productos orgánico*. Obtenido de [https://www.agro.uba.ar/apuntes/no\\_13/Situacion\\_actual\\_del\\_mercado\\_nacional\\_e\\_internacional\\_Gonzalez-Varela.pdf](https://www.agro.uba.ar/apuntes/no_13/Situacion_actual_del_mercado_nacional_e_internacional_Gonzalez-Varela.pdf)

Yunyao, G., Siyi, H., & Xinye, L. (2018). *Canadian Social Science*. Recuperado el septimebre de 2019, de Canadian Social Science: <http://www.cscanada.net/index.php/css/article/view/10765/11028>