



**Plan de negocios para la producción y comercialización de snacks  
basados en súper alimentos peruanos**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para  
obtener el grado de Maestro en Administración**

**por:**

Fernando Parillo Coila

Cinthy Pérez Campaña

Silvia Portocarrero Macalupú

Sylvana Velazco Céspedes

**Programa de Maestría en Administración en Tiempo Parcial  
Weekends 03**

**Lima, 06 de setiembre de 2018**

Esta tesis:

**Plan de negocios para la producción y comercialización de snacks basados  
en súper alimentos peruanos**

Ha sido aprobada.

.....  
Oswaldo Morales Tristán (Jurado)

.....  
Eduardo J. Ortiz Rodríguez (Jurado)

.....  
Otto Regalado Pezúa (Asesor)

Universidad ESAN

2018

*A mi madre, guía fundamental en el transcurso de mi vida, sin ella no hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su lucha y tenacidad han hecho de ella un ejemplo a seguir.*

Fernando Parillo Coila

*A mi madre, porque siento que está siempre conmigo acompañándome en mis logros. A mi padre, por su gran amor y ejemplo de perseverancia. A mi hermana Jessyca y a mi sobrina María Alejandra, por su cariño infinito y recordarme siempre la importancia de ser una familia.*

Cinthya Pérez Campaña

*A mis padres, por ser el pilar fundamental de todo lo que soy, por su apoyo incondicional, sus consejos e infinito amor.*

Silvia Portocarrero Macalupú

*A mis amores: Yuriana y Herbert, a mis padres, familiares y amigos por todo su apoyo.*

Sylvana Velazco Céspedes

## ÍNDICE GENERAL

<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	ix
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	xi
<b>ESUMEN EJECUTIVO</b> .....	xxv
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Objetivos .....	2
1.2.1. Objetivo general .....	2
1.2.2. Objetivos específicos.....	2
1.3. Justificación .....	3
1.4. Contribución.....	5
1.5. Motivación .....	5
1.6. Delimitación de la tesis.....	6
1.6.1. Alcance .....	6
1.6.2. Limitaciones .....	6
<b>CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	7
2.1. Cambios en la industria de los snacks en América Latina.....	7
2.2. Nuevas tendencias del consumidor .....	9
2.3. Potencial de la industria de snacks saludables .....	10
2.4. Súper alimentos peruanos: frutas y granos .....	13
2.5. Snacks saludables en mercado peruano.....	14
2.6. Proyecciones de mercado.....	15
2.7. Conclusiones .....	16
<b>CAPÍTULO 3. IDEA DE NEGOCIO</b> .....	17
3.1. Propuesta de valor .....	19
3.2. Segmento de clientes .....	20
3.3. Canales y relación con el cliente .....	20
3.3.1. Canales.....	20
3.3.2. Relación con el cliente.....	21
3.4. Estructura de ingresos.....	22
3.5. Recursos, actividades y aliados clave.....	22
3.5.1. Recursos claves .....	22
3.5.2. Actividades Clave.....	23

3.6.	Aliados clave .....	23
3.7.	Estructura de costos .....	24
3.8.	Conclusiones .....	24
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....		25
4.1.	Macroentorno .....	25
4.1.1.	Análisis SEPTÉ .....	25
4.2.	Cinco fuerzas de Porter.....	29
4.2.1.	Amenaza de nuevos ingresantes.....	32
4.2.2.	Rivalidad entre competidores.....	32
4.2.3.	Amenaza de productos sustitutos .....	33
4.2.4.	Poder de negociación con los proveedores .....	33
4.2.5.	Poder de negociación con los clientes .....	34
4.2.6.	Mercado competidor.....	35
4.2.7.	Competidores .....	35
4.2.8.	Oportunidades y amenazas .....	36
4.3.	Conclusión .....	37
CAPÍTULO 5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....		38
5.1.	Objetivos de investigación.....	38
5.1.1.	Objetivo general .....	38
5.1.2.	Objetivos específicos.....	38
5.2.	Metodología de investigación .....	38
5.2.1.	Fuentes secundarias .....	40
5.2.2.	Fuentes primarias .....	40
5.3.	Investigación cualitativa .....	40
5.3.1.	Entrevista a expertos.....	40
5.3.2.	Grupo focal .....	43
5.4.	Investigación cuantitativa .....	45
5.4.1.	Encuestas .....	45
5.4.2.	Objetivo de la encuesta.....	46
5.4.3.	Análisis de resultados .....	47
5.5.	Estimación de la demanda .....	50
5.5.1.	Estimación de la demanda potencial .....	50
5.5.2.	Estimación de la demanda efectiva .....	50
5.5.3.	Estimación de la demanda objetivo.....	51

5.6.	Conclusiones .....	52
<b>CAPÍTULO 6. PLAN DE MARKETING.....</b>		<b>53</b>
6.1.	Definición de objetivos de marketing.....	53
6.1.1.	Objetivos cualitativos .....	53
6.1.2.	Objetivos cuantitativos .....	54
6.2.	Estrategias de segmentación .....	54
6.2.1.	Criterios .....	55
6.2.2.	Definición del público objetivo.....	55
6.3.	Estrategias de posicionamiento .....	56
6.3.1.	Ventajas diferenciales.....	56
6.3.2.	Nivel de diferenciación.....	56
6.3.3.	Propuesta de valor .....	56
6.3.4.	Enunciado de posicionamiento .....	56
6.4.	Estrategias funcionales .....	57
6.4.1.	Producto .....	57
6.4.2.	Precio .....	58
6.4.3.	Plaza.....	62
6.4.4.	Promoción.....	63
6.5.	Programas de acción para la estrategia de lanzamiento de Kiwiball.....	66
6.5.1.	Programas de acción para la estrategia de lanzamiento de nuevo canal de distribución y nuevo sabor.....	66
6.6.	Presupuesto de marketing .....	67
6.7.	Indicadores de desempeño – controles .....	68
6.8.	Conclusiones .....	69
<b>CAPÍTULO 7. PLAN DE OPERACIONES .....</b>		<b>70</b>
7.1.	Introducción .....	70
7.2.	Evaluación del modelo productivo.....	70
7.3.	Servicio de maquila .....	70
7.3.1.	Abastecimiento de insumos .....	71
7.3.2.	Diseño del producto.....	73
7.3.3.	Proceso del maquilador.....	76
7.4.	Etapa de Distribución .....	78
7.4.1.	Ubicación y tamaño de las instalaciones propias.....	79
7.5.	Requisitos sanitarios y certificaciones.....	80
7.6.	Programa de producción .....	81

7.6.1.	Premisas del programa de producción.....	81
7.7.	Riesgo y contingencias .....	84
7.8.	Conclusiones .....	84
<b>CAPÍTULO 8. LAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS .....</b>		<b>86</b>
8.1.	Objetivos.....	86
8.2.	Forma societaria .....	86
8.3.	Régimen tributario.....	87
8.4.	Estructura organizativa .....	88
8.4.1.	Filosofía de la empresa .....	89
8.4.2.	Funciones del personal .....	89
8.4.3.	Equipo de tecnología para el personal.....	92
8.5.	Conclusiones .....	93
<b>CAPÍTULO 9. PLAN FINANCIERO .....</b>		<b>94</b>
9.1.	Inversión inicial.....	94
9.1.1.	Inversión en activo fijo .....	94
9.1.2.	Pre operativo .....	95
9.1.3.	Inversión en capital de trabajo .....	96
9.2.	Financiamiento inicial .....	97
9.3.	Ingresos y gastos .....	97
9.3.1.	Proyección de ventas .....	98
9.3.2.	Ingresos proyectados .....	98
9.3.3.	Costos de producción.....	99
9.3.4.	Gastos de venta y comercialización .....	99
9.3.5.	Gastos de administración .....	100
9.4.	Parámetros para a evaluación del proyecto.....	100
9.4.1.	Horizonte de evaluación .....	100
9.4.2.	Estructura de capital .....	101
9.4.3.	Tasa de descuento.....	101
9.5.	Evaluación económica financiera.....	101
9.5.1.	Estado de resultados .....	102
9.5.2.	Flujo de caja económico .....	102
9.6.	Análisis económico .....	103
9.7.	Análisis de punto de equilibrio.....	103
9.8.	Análisis de sensibilidad .....	103

9.9. Análisis de escenarios.....	106
9.10. Conclusiones.....	107
CAPÍTULO 10. CONCLUSIONES .....	108
CAPÍTULO 11. RECOMENDACIONES .....	110
BIBLIOGRAFIA.....	111



## LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1. Variación en ventas volumen (%) septiembre 2016 vs septiembre 2017.....	8
Tabla 2.2. Grupos y tipos de súper alimentos peruanos .....	13
Tabla 4.1. Grado de Actividad de la Industria.....	34
Tabla 4.2. Principales competidores.....	35
Tabla 4.3. Oportunidades y amenazas .....	36
Tabla 5.1. Principales fuentes de información para la investigación .....	39
Tabla 5.2. Participantes de los grupos focales .....	44
Tabla 5.3. Cálculo de mercados .....	51
Tabla 5.4. Estimación de la demanda objetivo por año.....	51
Tabla 6.1. Predisposición de pago.....	58
Tabla 6.2. Precios de Cereal Fruit por canal de ventas.....	59
Tabla 6.3. Márgenes de ganancia por canal de ventas.....	59
Tabla 6.4. Precios sugeridos de venta por canal.....	60
Tabla 6.5. Comparación de precios de la competencia .....	61
Tabla 6.6. Programa de acción para la estrategia de lanzamiento de Kiwiball.....	66
Tabla 6.7. Presupuesto de gastos pre-operativos de Kiwiball.....	67
Tabla 6.8. Presupuesto de marketing .....	68
Tabla 6.9. Indicadores de desempeño.....	68
Tabla 7.1. Proveedores seleccionados .....	72
Tabla 7.2. Proporciones de los ingredientes .....	74
Tabla 7.3. Contenido nutricional.....	75
Tabla 7.4. Ficha Técnica del Producto .....	76
Tabla 7.5 Presupuesto de transporte al canal de ventas.....	80
Tabla 7.6. Tipos de producto.....	81
Tabla 7.7. Pronósticos de ventas y pronósticos de producción.....	82
Tabla 7.8. Estimación del costo variable de producción .....	83
Tabla 7.9. Costeo de envases primarios y transporte .....	83
Tabla 7.10. Riesgos, impactos y planes de contingencias .....	84
Tabla 8.1. Forma societaria.....	87
Tabla 8.2. Régimen Mype tributario .....	87
Tabla 8.3. Horarios del personal .....	92
Tabla 8.4. Presupuesto del plan de recursos humanos .....	92
Tabla 8.5. Presupuesto de equipo tangible.....	93
Tabla 9.1. Resumen de inversión y gastos pre-operativos.....	94
Tabla 9.2. Inversión en activos tangibles.....	95
Tabla 9.3. Inversión en activos intangibles.....	95
Tabla 9.4. Gastos pre-operativos.....	96
Tabla 9.5. Determinación del capital de trabajo.....	97
Tabla 9.6. Determinación del capital de trabajo inicial .....	97
Tabla 9.7. Estimación de ventas (en unidades) .....	98
Tabla 9.8. Estimación de ventas (en soles) .....	98
Tabla 9.9. Plazo de crédito según canal de venta.....	99
Tabla 9.10. Costos de producción .....	99

Tabla 9.11. Gasto de ventas y comercialización .....	100
Tabla 9.12. Gastos administrativos .....	100
Tabla 9.13. Estructura de capital .....	101
Tabla 9.14. Estado de resultados proyectado .....	102
Tabla 9.15. Flujo de caja económico .....	102
Tabla 9.16. Análisis de punto de equilibrio .....	103
Tabla 9.17. Análisis de punto muerto (precio y unidades para la venta).....	104
Tabla 9.18. Análisis de punto muerto (precio).....	105
Tabla 9.19. Análisis de punto muerto (cantidades) .....	106
Tabla 9.20. Resultados económicos según escenarios.....	107

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1. Comparativa de preferencias de productos saludables, por país latinoamericano .....	8
Figura 2.2. Consumo per cápita de snacks saludables entre 2010 al 2015, en América. ....	11
Figura 2.3. Proporción de población urbana y rural, por regiones al 2017 .....	12
Figura 3.1. Modelo de Negocio.....	18
Figura 4.1. Cinco Fuerzas de Porter.....	31
Figura 5.1. Edad y género de los encuestados.....	47
Figura 5.2. Nivel de aceptación de los encuestados. ....	48
Figura 5.3. Atributos preferidos de los encuestados por rango de edad. ....	48
Figura 5.4. Combinaciones preferidas de los encuestados.....	49
Figura 5.5. Precio sugerido indicado por los encuestados. ....	50
Figura 6.1. Canal de distribución de Cereal Fruit .....	63
Figura 7.1. Proceso de Producción del Maquilador .....	78
Figura 7.2. Zona a ubicar el almacén propio.....	80
Figura 8.1. Organigrama de la empresa.....	89

*Agradecimiento a nuestros profesores y amigos, por habernos guiado y apoyado en este recorrido de formación profesional.*

## **Fernando Parillo Coila**

Profesional con más de 10 años de experiencia en el área de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente graduado en ingeniería mecánica eléctrica con segunda especialidad en ingeniería de seguridad e higiene industrial y maestría en Sistemas integrados de gestión SSOMA. Experiencia en implementación, seguimiento y control de sistemas de gestión integrado (seguridad, salud ocupacional y medio ambiente), bajo normativa nacional e internacional.

## **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

### **TECSUR S.A.**

Servicios de desarrollo y ejecución de obras, comprende el diseño, suministro, construcción, montaje y puesta en servicio de proyectos electromecánicos de líneas, redes y subestaciones en media y alta tensión a nivel nacional.

#### **Coordinador de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente Mayo 2016 – Enero 2018**

Lidere al equipo de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente en las obras de la obra: Línea de Transmisión de 220 KV San Luis y la Construcción de la LT 60 KV San Juan – Chorrillos y Subestaciones asociadas

- Implante los planes y procedimientos de trabajo conforme a la normativa en vigor.

### **MOTA ENGIL PERÚ S.A.**

Organización multinacional reconocida en las áreas de ingeniería, construcción, medio ambiente y servicios.

#### **Supervisor seguridad, salud Ocupacional y medio Ambiente Junio 2012 - Diciembre 2013**

Asesorare en materia de seguridad, salud y medio ambiente en la obra construcción de camino de carga pesada y excavación masiva para la Compañía Minera Xstrata Perú - Proyecto Minero Las Bambas.

- Verifique que los trabajadores cumplan con la normativa vigente, tome toda precaución para proteger a los trabajadores.

### **IESA S.A.**

Presta servicios especializados y efectivos para ejecutar obras de minería subterránea y de construcción civil.

#### **Jefe de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente Diciembre 2014 - Junio 2015**

Lidere al equipo de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente en las obras civiles de cimentaciones de equipos, edificios y trabajos relacionados para el cliente el cliente Compañía Minera Cerro Verde.

- Implante los planes, programas y procedimientos de trabajo conforme a la normativa en vigor.

### **ABENGOA PERU S.A.**

Empresa de ingeniería y construcción de los proyectos más importantes ejecutados en el Perú. Operan las concesiones de Abengoa ATS, ATN, a través de Omega Perú.

#### **Jefe de seguridad, medio ambiente y calidad Octubre 2009 - Enero 2011**

Lidere al equipo de Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y calidad de la obra Línea de Transmisión de 220 KV Conococha - Yuracmarca y Subestaciones asociadas.



UNIVERSIDAD NACIONAL SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA 2007 - 2008  
Segunda Especialidad en Ingeniería en Seguridad Industrial e higiene ocupacional

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO 1998 - 2004  
Ingeniero Mecánico Electricista (CIP N° 100886)

**OTROS ESTUDIOS**

CENTRO DE IDIOMAS DEL ALTIPLANO: INGLÉS BÁSICO 2003

CENTRO DE IDIOMAS DE LA LENGUA PORTUGUESA: PORTUGUÉS INTERMEDIO  
2016

## **Cinthya Rocio Pérez Campaña**

Profesional con más de 9 experiencia en áreas de Cumplimiento Normativo, Control interno, Riesgo Operacional, Auditoría, y Mejoras en Procesos y Contabilidad referido a empresas del sector financiero y mercado de valores, servicios e industriales. Con capacidad de asumir riesgos y tomar de decisiones; orientado a resultados, basado en sólidos principios y valores personales; facilidad en la adaptación de equipos de trabajo, buen nivel de planificación. Nivel intermedio de inglés.

## **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

### **Credicorp Capital Servicios Financieros SA**

Empresa del Grupo Credicorp, dedicada a la prestación de servicios de financieros, gestión de patrimonios y mercados de capitales que surgió de la consolidación de tres corporaciones ubicadas en Perú, Chile y Colombia.

#### **Asociado de Cumplimiento**

**Mayo 2016 - Actualidad**

Liderar proyectos para la implementación de normas, nuevos procesos, y la evaluación de estos en cumplimientos de los lineamientos regulatorios, y corporativos y coordinación con equipos multidisciplinarios de Chile y Colombia.

- Responsable regional del desarrollo, y lineamientos del Programa de Control Interno.
- Rol de asesoría regional y local, sobre el control interno normativo.
- Responsable de la implementación, del cumplimiento normativo y seguimiento de planes de trabajo regulatorios, y actividades de los planes de trabajo.
- Responsable de la supervisión y evaluación de los procedimientos operativos mejoras en controles internos, elaboración de informe de resultados; verificación del marco y cumplimiento regulatorio alineados a los parámetros corporativos y programas normativos.
- Gestión y optimización de procesos relacionados a cumplimiento y control interno.
- Evaluación normativa y de procesos de los procesos críticos de la empresa.

### **Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa SA (Ex – Credibolsa SAB SA)**

Empresa del Grupo Credicorp, dedicada a la prestación de servicios de financieros, especializada en mercados de capitales.

Encargada de la implementación y cumplimiento de la normativa, evaluación de procesos CORE del negocio. Rol similar al (Oficial Normativo – Normativa SBS); línea de reporte al Directorio.

#### **Funcionario de Control Interno**

**Abril 2013 – Mayo 2016**

- Responsable de la supervisión y evaluación de los procedimientos operativos mejoras en controles internos, elaboración de informe de resultados; verificación del marco y cumplimiento regulatorio alineados a los parámetros corporativos de la empresa.
- Asesoría en la atención de las auditorías internas, externas y autoevaluaciones de la empresa.
- Gestor de Riesgo operacional; ejecución de la evaluación de riesgos operacionales y planes de acción de la empresa.
- Gestión con la parte comercial y asesores bursátiles en relación con sus funciones normativas y de buenas prácticas.
- Rol de asesoría a las unidades del negocio con relación a temas normativos de control interno.



## **Credicorp Capital Sociedad Administradora de Fondos SA (Ex – Credifondo SAF SA)**

Empresa del Grupo Credicorp, dedicada a la prestación de servicios de financieros, especializada en administración de fondos mutuos.

Encargada de la implementación y cumplimiento de la normativa, evaluación de procesos CORE del negocio. Rol similar al (Oficial Normativo – Normativa SBS); línea de reporte al Directorio.

### **Funcionario de Control Interno**

**Agosto 2011 – Marzo 2013**

- Responsable de la supervisión y evaluación de los procedimientos operativos y controles internos, verificación del marco regulatorio; alineados a los cumplimientos corporativos de la empresa.
- Asesoría en la atención de las auditorías internas, externas y autoevaluaciones de la empresa.
- Gestión y soporte en nuevos productos, asesoría normativa a las unidades del negocio.

## **PricewaterhouseCoopers**

PwC (abreviatura de PriceWaterhouseCoopers) es reconocida como una de las firmas de consultoría de las Big Four, prestadora de servicios de consultorías, auditorías financieras.

Encargada de equipo de auditoría financiera, y evaluación de procesos de calidad con el objetivo de la emisión de obtener una opinión respecto de la información financiera de las empresas auditadas, con la responsabilidad de revisar las cuentas materiales tales como ingresos, cartera y comisiones entre otras.

### **Top Associate**

**Mayo 2008 – Agosto 2011**

Miembro del equipo de auditoría financiera auditando cuentas críticas como cartera de clientes, ingresos, evaluación de procesos, elaboración de informes y cartas de control en los siguientes clientes:

- Financiera Crear Arequipa. (Auditoría 2010)
- COFIDE y fideicomisos. (Auditoría 2010)
- Banco de la Nación. (Auditoría 2008-2009)
- BPZ Exploración y Producc. (Auditoría 2008-2009)
- Indeco SA. (Auditoría 2009-2010)
- Agroindustrias AIB SA. (Auditoría 2008)
- Clariant Perú SA. (Auditoría 2008)
- Volvo del Perú SA. (Auditoría 2008)

## **Financiera TFC S.A.**

Empresa que otorga créditos financieros.

Encargada de la gestión de cuentas de gastos y proveedores, brindando lineamientos de rendiciones de gastos a la fuerza de ventas.

### **Asistente Contable**

**Abril 2007 – Abril 2008**

- Control interno de presupuesto de la empresa.
- Ingreso de información contable en el software contable ROYAL.
- Análisis de cuentas contables del rubro cuentas por pagar.
- Pagos, control de detracciones, y contratos de servicios.
- Análisis y responsable de las provisiones de gastos de la empresa.

- Responsable de la emisión y el control de los adelantos de viáticos al personal, y la liquidación de los mismos
- Ayuda a la elaboración de estados financieros, libros contables, organización de archivos y documentos contables.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - 2018  
Maestría en Administración de Negocios

UNIVERSIDAD PRIVADA DE SAN MARTIN DE PORRES 2002 - 2006  
Contador con Colegiatura Contadora N° 37345

### **OTROS ESTUDIOS**

Class Consulting Junio 2017  
Rol del Cumplimiento Normativo

## **Silvia Lorena Portocarrero Macalupú**

Profesional en Administración de Empresas con más de 12 años de experiencia en análisis de riesgos, planificación financiera y control de gestión en empresas del sector servicios, hidrocarburos y clasificadora de riegos. Orientada al logro de resultados del negocio y manejo de equipos multifuncionales. Facilidad para la toma de decisiones en tiempos reducidos, negociación y solución de problemas con visión de futuro. Inglés avanzado, manejo de Microsoft, SAP y JDE.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Compañía DELFIN AMAZON CRUISES S.A.C.**

Empresa dedicada a la operación de cruceros turísticos por el Amazonas (Delfín I, II, y III y la operación del Restaurante en Iquitos (Al Frio y Al Fuego). Facturación anual de USD.8.6M

##### **Jefe de Administración y Finanzas**

**Febrero 2017 – Febrero 2018**

Coordinación del cierre contable, presentación de resultados operativos y comerciales a la gerencia de finanzas y general. Liderar el proceso presupuestal de la empresa. Control de gestión a todas las áreas a fin de cumplir el presupuesto general e impactar positivamente en los resultados económicos de la empresa.

- Responsable de la validación, presentación y aprobación del presupuesto anual de la empresa y sus actualizaciones trimestrales.
- Responsable de la justificación y análisis de las variaciones de reales vs. proyectados del presupuesto y kpi's ante la gerencia de finanzas y gerencia general.
- Seguimiento y control de la elaboración de las proyecciones de flujo de caja y principales estaos financieros.
- Responsable del proceso de migración al sistema Concar.

##### **Jefe de Operaciones y Servicios**

**Enero 2016 – Agosto 2016**

Responsable de la gestión operativa, administrativa y de control presupuestario de la sede Iquitos de la empresa. Supervisando 50 colaboradores, reportando a la Gerencia Central de Operaciones y Administración de Lima.

- Ahorro del 15% en los gastos de operativos, mediante: Reestructuración de las áreas y roles del personal, redefinición del proceso de compras, elaboración de nuevos contratos y cambio de proveedores y, optimización del proceso logístico de almacenes.
- Mejora en 10% del indicador de satisfacción del cliente, recogiendo sus sugerencias a través de encuestas y acercamiento a clientes VIP y gestionando la implementación de estas recomendaciones.

#### **PLUSPETROL NORTE S.A.**

Empresa de exploración y producción de petróleo y gas (Operadora de Lotes 8, 88, 56 y 108 en el Perú). Facturación anual de USD.44MM PPN y USD.42MM PPC

##### **Analista de Planeamiento Financiero**

**Enero 2010 – Setiembre 2015**

Responsable de la elaboración y análisis del presupuesto anual, forecasts y reportes varios de control interno. Integrante del staff del área de planeamiento financiero y control de gestión.

- Participación en la elaboración del presupuesto anual de la empresa, realizando: Validación al 100% de las consistencias y congruencias de la información recibida principalmente de las áreas de producción, mantenimiento y comercial, soporte a las áreas en todas las etapas del proceso de elaboración presupuestal y, coordinación y control para la realización de la

- reuniones de trabajo inter áreas.
- Participación en la elaboración del tablero de control que permitió mediciones de tendencias de los indicadores de producción, seguridad, costos operativos, entre otros.
- Seguimiento y control del presupuesto de los CAPEX (inversiones de capital) de infraestructura y grandes proyectos, para evitar desviaciones en plazos y montos asignados.
- Generación de la reportaría mensual, trimestral y anual y su análisis para la toma de decisiones gerencial en ventas, producción, costos operativos e identificar las desviaciones presupuesto vs. forecast.
- Control y seguimiento del movimiento del flujo de caja a corto plazo, para realizar la solicitud de fondos a socios no operadores.
- Análisis y seguimiento en las iniciativas de ahorro de costos a fin de cumplir con las metas establecidas por las gerencias.

### **Analista de Créditos**

**Agosto 2007 – Diciembre 2009**

Responsable de la evaluación crediticia de clientes en la venta de líquidos y gas y de proveedores para la ejecución de proyectos con el fin de minimizar el riesgo por incumplimiento de pago de clientes y de obligaciones contractuales de proveedores.

- Análisis de la solidez financiera de las empresas clientes para la asignación de líneas de crédito y condiciones de pago para la venta de líquidos y gas.
- Análisis de la solidez financiera de las empresas postoras y recomendación de la más adecuada.
- Solicitud y ejecución de garantías. Coordinación con el área legal.
- Elaboración de reportes de ventas e ingresos para Contabilidad y Tesorería.
- Elaboración del manual de créditos y procedimientos del área.

### **PACIFIC CREDIT RATING S.A.C.**

Empresa clasificadora de riesgo especializada en ratings financieros con operaciones en Perú y Latinoamérica.

### **Responsable de Administración y Finanzas**

**Diciembre 2004 – Julio 2007**

- Representar a la empresa en temas administrativos y de personal. Control de gastos e implementación de medidas para reducción de costos, revisión de EEFF, supervisión y coordinación con oficinas vinculadas en el exterior, supervisión de facturación y cobranzas. Planificar, dirigir y controlar las actividades de las áreas dependientes de administración y finanzas.
- Desarrollo e implementación de políticas y procedimientos administrativos. Trabajo conjunto para desarrollar e implementar un sistema de medición del desempeño del personal de la empresa e implementar una política de retribuciones a través de bonos.
- Supervisión y control de temas laborables y administrativos. Responsabilidades de apoderada legal de la empresa.

### **CN Minería y Construcción S.A.C.**

Empresa contratista del sector minero con más de 20 años en trabajos de minería a cielo abierto y en subterráneo.

### **Asistente de Administración y Finanzas**

**Noviembre 2002 – Noviembre 2004**

- Presentación financiera oportuna para la toma de decisiones a nivel de gerencia. Responsable de créditos y cobranzas, evaluación y programación de cuentas por pagar.
- Control de gasto contra presupuesto, elaboración de flujos mensuales. Revisión de documentos para reembolsos de caja y coordinación de diversas operaciones bancarias,

- conciliaciones bancarias. Negociaciones con proveedores diversos, elaboración de reportes para el seguro.
- Participación en el plan de desarrollo de la gerencia proponiendo nuevos procesos. Atención al personal de obra y proveedores.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - 2018  
Maestría en Administración de Negocios (MBA)

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2011 - 2011  
Diplomado en Finanzas Corporativas

ESCUELA DE POST GRADO UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA 2007 - 2007  
Programa de Profesionalización en Administración

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA 1997 – 2002  
Licenciada en Ciencias de La Comunicación

### **Experiencia de Voluntariado y/o Skills**

- Consultoría a Pymes 2016 - Actualidad

## **Sylvana Velazco Céspedes**

15 años de experiencia en la Gestión de Riesgos como parte de la estrategia de compañías del sector minero e hidrocarburos, en las etapas de exploración, construcción, operación y abandono; liderando el diseño, desarrollo, implementación y mejora de sistemas de gestión para la prevención de eventos no deseados. Con habilidades para desenvolverse en espacios multiculturales y multidisciplinarios, brindando soporte a todos los niveles de la organización. Ingeniera con Máster en Prevención de Riesgos Laborales por la Universidad de Valladolid - España. Maestra en Administración por la Universidad ESAN - Perú, con estudios de postgrado en Perú, España, India y China.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Pluspetrol Peru Corporation SAA**

Operadora del consorcio Camisea para las actividades de upstream en los lotes 88 y 56, Planta Separadora de Malvinas así como el fraccionamiento de líquidos en Planta Pisco hasta el despacho terrestre y marítimo. Es la operación de gas natural más importante de Perú y Latinoamérica.

#### **Coordinadora de Sistema de Gestión**

**Enero 2011 - Actualidad**

Articuladora de la gestión de riesgos entre las Gerencias Funcionales de la compañía con el objetivo de asegurar la toma de decisiones basadas de riesgos y la prevención de eventos no deseados mayores. Reporto a la Gerencia de Seguridad y coordino permanentemente con los referentes corporativos en casa matriz (Argentina).

- Diseñé el actual modelo del Sistema Integrado de Gestión SIG – CAMISEA; el cual recoge los requisitos de las normas ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, Sistema de Integridad de Ductos, Sistema de Gestión de Seguridad de Procesos – RBPSM de CCPS, Sistema de Gestión de Seguridad Aérea y los estándares corporativos.
- Desarrollé e implementé el SIG CAMISEA, asegurando el involucramiento de los gerentes funcionales como sponsors de los diferentes elementos del sistema, logrando así la descentralizando y transversalidad de la gestión.
- Aseguré la mejora continua a través del liderazgo del proceso de auditoría interna, formando a cerca de 30 auditores internos bajo la norma ISO 19011.
- Impulsé el diseño, desarrollo, implementación y puesta en marcha de una herramienta electrónica corporativa, para la gestión de acciones correctivas y preventivas.

#### **Consultora independiente**

**Octubre 2009 – Actualidad**

Experta en herramientas de gestión

#### **Docente de post grado – Universidad Científica del Sur**

**Enero 2013 - Actualidad**

Docente en temas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (basado en marco legal peruano y en la OHSAS 18001), Responsabilidad Social (ISO 26001) y Gestión de Riesgos (ISO 31000).

#### **Docente de post grado – Universidad de Lima**

**Agosto 2011 – Octubre 2014**

Docente en temas de Gestión Ambiental (ISO 14001)

## **SGS TECNOS – Delegación de Castilla y León – España**

SGS es líder mundial en inspección, verificación, análisis y certificación. Está considerada como principal referente mundial en calidad e integridad, cuenta con más de 95.000 empleados y con una red de más de 2.400 oficinas y laboratorios por todo el mundo.

### **Consultora en prácticas**

**Abril 2009 – Agosto 2009**

Apoyo en las actividades de implementación de sistemas de gestión basados en las Normas ISO 9001, ISO 14001, UNE 182001 referente a hoteles y apartamentos turísticos; en organizaciones públicas y privadas pertenecientes a diferentes sectores. Apoyo en actividades de auditoría interna de las normas ISO 9001, UNE 182001 e ISO 17021 que regula organismos de inspección.

## **Bureau Veritas**

Creada en 1828, Bureau Veritas es líder mundial en ensayos, inspección y certificación (TIC), facilita servicios de alta calidad para ayudar a los clientes a cumplir los crecientes desafíos de la calidad, seguridad, protección del medio ambiente y la responsabilidad social.

### **Auditora y Consultora Líder**

**Junio 2007- Setiembre 2008**

Con un record de más de 80 auditorías de certificación y seguimiento realizadas a nivel nacional e internacional, en empresas de los sectores de minería, hidrocarburos y manufactura, principalmente. Experta en las normas internacionales para la gestión de calidad (ISO 9001), ambiental (ISO 14001), seguridad y salud en el trabajo (OHSAS 18001) y responsabilidad social empresarial (ISO 26001), inocuidad alimentaria (ISO 22000).

## **Compañía de Minas Buenaventura**

Empresa peruana productora de metales preciosos con más de 65 años de experiencia en actividades de exploración, desarrollo, construcción y operación de minas. Es la primera empresa minera latinoamericana en listar en la Bolsa de Valores de Nueva York desde 1996.

### **Facilitadora del Sistema de Gestión Ambiental**

**Mayo 2005 – Marzo 2007**

Lideré la implementación del Sistema de Gestión Ambiental (SGA) basado en la norma ISO 14001 en las Unidades Mineras (UM) Julcani y Recuperada, ubicadas en el departamento de Huancavelica a una altura de 4,500 msnm. Logramos la certificación del SGA en la UM Julcani.

## **Alicorp**

Empresa de consumo masivo líder en el mercado peruano, con operaciones industriales en seis países de Latinoamérica: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador y Perú, en donde está su sede principal. Exporta a más de 23 países y es la segunda empresa de consumo masivo más grande de los Andes. Gestiona más de 125 marcas líderes en los mercados de consumo masivo, productos industriales y nutrición animal.

### **Asistente de Control de Calidad**

**Julio 2003 - Febrero 2004**

A cargo del control de calidad de materia prima y producto terminado; así como del aseguramiento del cumplimiento de sistema de gestión de inocuidad alimentaria (HACCP) en Planta Fideerías Lima – Predio Callao.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - 2018  
Maestría en Administración de Negocios

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID – ESPAÑA 2008 - 2009  
Máster en Prevención de Riesgos Laborales, Calidad y Medio Ambiente (Becaria de Fundación Carolina)

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA (UNALM) 1997 - 2002  
Ingeniera de Industrias Alimentarias

## **OTROS ESTUDIOS**

PEKING UNIVERSITY 2018  
Chinese Business and Economic Development

INDIAN INSTITUTE MANAGEMENT AHMEDABAD 2017  
Senior Leaders' Programme of 3-TP (Becaria del Gobierno de India)

TECNOLÓGICO DE MONTERREY 2015 - 2016  
Certificación Lean Six Sigma Black Belt

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU 2014  
Programa de Especialización Business Process Management. Instituto de la Calidad.

INSTITUTO PERUANO BRITANICO 2014 - 2017  
Nivel avanzado de inglés

## **Experiencia de Voluntariado y/o Skills**

• Programa “Sensei” 2015 – Actualidad  
*Mentoring* para estudiantes que recién inician su vida universitaria en la UNALM.



## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente plan de negocios tiene como objetivo general establecer la viabilidad económica de producir y comercializar snacks basados en súper alimentos peruanos, seleccionando para ello a la Kiwicha y frutas deshidratadas como aguaymanto, arándano y lúcuma, en los distritos de Lima Moderna, en una etapa inicial.

Para tal fin, se investigó y desarrolló el producto en estudio, el mismo que tiene una gran oportunidad de crecimiento, pues existe una alta demanda de productos naturales y nutritivos que responden a la tendencia mundial por estilos de vida saludable. Hoy en día es más frecuente identificar consumidores que toman consciencia del impacto de los hábitos alimenticios sobre su calidad de vida; dando como resultado un crecimiento notable en la demanda de opciones de alimentación saludable que, además de aportar los nutrientes requeridos, permitan mejorar el desempeño y rendimiento de diversas actividades en la vida diaria. (Kasriel-Alexander, 2017)

Esto fue evidenciado con los resultados de la investigación de mercado cualitativa y cuantitativa, que respaldaron el panorama favorable para “Kiwiball” teniendo como público objetivo a personas de 25 y 65 años que viven y/o estudian y/o trabajan en los distritos de Lima Moderna, ya que se trata de un snack saludable elaborado a base de súper alimentos peruanos, categoría determinada por PromPerú, con el afán de asegurar una serie de beneficios para el consumidor nacional y extranjero.

Confirmada la oportunidad de negocio, se elaboró el plan de marketing siguiendo los lineamientos de la estrategia de diferenciación, resaltando las bondades del producto, en especial los ingredientes naturales y sin procesos químicos; ello para que el cliente perciba equidad entre calidad del producto y el precio establecido.

Respecto a los mecanismos para llegar al mercado objetivo, se emplearán los canales modernos, principalmente las tiendas por conveniencia ya que es un formato que está teniendo una buena aceptación en el mercado limeño y soporta el plan de expansión de la empresa.

Por otro lado, la disponibilidad de proveedores de materia prima e insumos es cada vez más grande a nivel nacional; sin embargo, son los servicios de maquila los que representan una fortaleza en la producción debido al grado de especialización, que se traduce en eficiencia de tiempo y costos; permitiendo a la empresa centrarse en actividades que impulsen la comercialización del producto.

La empresa Cereal Fruit, bajo su marca Kiwiball, producirá dos combinaciones durante los dos primeros años: Kiwicha con arándano y Kiwicha con aguaymanto, y a partir del tercer año se le suma la combinación de Kiwicha con lúcuma; todas en presentaciones de 20 g y en un rango de precios sugeridos al consumidor final alrededor de S/ 3, valor que varía según los márgenes esperados por los canales de distribución.

Finalmente, el proyecto requiere de una inversión de S/269,862 soles. Luego de realizar la evaluación financiera, de acuerdo al escenario planteado por los autores de la tesis, donde se asume una tasa de descuento de 20% a cinco años y un contexto macroeconómico estable para el Perú, se obtiene un VAN de S/135,674 y un TIR de 33%; lo cual evidencia la viabilidad del plan de negocios.

## CAPÍTULO 1.

### **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

El presente capítulo establece como objetivo el desarrollar un plan de negocios para producir y comercializar snacks saludables a base de súper alimentos peruanos. Al mismo tiempo, se determina el alcance del plan, la motivación y la justificación que sustenta la elección del tema.

#### **1.1. Antecedentes**

El deseo de mantener una alimentación saludable se ha convertido en más que una tendencia, se trata de una evolución a partir de un consumidor más informado y adaptado a los nuevos cambios en el ritmo de vida, sobre todo en el acelerado ritmo laboral que limita su tiempo disponible impulsándolo a buscar nuevas alternativas que satisfagan sus necesidades alimenticias (Perú Retail, 2016). Este comportamiento se ve reflejado en la creciente demanda de snacks, los cuales cumplen la función de satisfacer temporalmente el hambre, proporcionar una cantidad mínima de energía al cuerpo o simplemente consumirlos por placer. El Perú no es ajeno a esta tendencia, existe gran cantidad de consumidores urbanos que buscan satisfacer esta necesidad durante distintos momentos del día y diversas actividades. En general, este nicho de mercado viene registrando alto dinamismo en los últimos años, evidenciando una nueva preferencia e interés por parte de los consumidores, quienes demandan productos nutritivos y saludables, pero sin dejar de lado el placer de degustar un producto delicioso (Euromonitor International, s.f.).

Por otro lado, la biodiversidad de nuestro país está siendo aprovechada y promocionada por PromPerú a través de la campaña de súper alimentos peruanos (Semana Económica, 2010). Esta campaña busca dar a conocer la gran oferta de cereales, frutas, tubérculos y otros productos elegidos en función a las ventajas comparativas que presenta Perú, que le permitirán crear mercados y posicionarse como un país exportador y consumidor.

Como resultado de la creciente demanda local de snacks saludables, la oferta de un país favorecido como Perú y las pocas propuestas de productos que

contribuyen con la conservación de la salud y que contengan súper alimentos, es que nace el planteamiento del presente plan de negocio para la producción y comercialización de snacks en base a súper alimentos.

El mercado de súper alimentos presenta grandes oportunidades de crecimiento y está en constante desarrollo a nivel mundial. Se trata de productos naturales que cuentan con gran cantidad de nutrientes, concentrados en pequeñas cantidades y a los que se les atribuye propiedades de prevenir ciertas enfermedades, tal es el caso de la quinua, chía, aguaymanto, semillas andinas, cacao, por citar algunos. En los últimos años, tanto consumidores como empresas han empezado a conocer y explorar este concepto descubriendo un gran atractivo para el consumidor.

Los consumidores están deseosos de experimentar nuevos sabores y la incorporación de los súper alimentos a los productos ya existentes contribuye a satisfacer estos deseos.

Al emplear súper alimentos, se espera lograr diferenciar el producto frente a la competencia, y al mismo tiempo, posicionar la marca en términos de innovación.

## **1.2. Objetivos**

El presente plan de negocio considera los siguientes objetivos:

### ***1.2.1. Objetivo general***

Establecer la viabilidad económica de producir y comercializar snacks basados en súper alimentos peruanos.

### ***1.2.2. Objetivos específicos***

- Analizar el entorno de snack saludables en el Perú y su crecimiento.
- Definir el público y mercado objetivo tomando como base la información disponible de estudios anteriores y propios.
- Definir la propuesta de valor del producto.
- Identificar los atributos más valorados de la propuesta.
- Analizar la competencia.

- Determinar la demanda de snacks.
- Definir el plan de marketing, operaciones y de recursos humanos.
- Definir la estructura de ingresos y costos.
- Definir los recursos económicos requeridos para la ejecución de este plan de negocios.

### **1.3. Justificación**

El presente plan de negocio tiene por finalidad realizar un análisis de factibilidad para la inversión en una empresa dedicada al desarrollo, producción y comercialización de snacks basados en súper alimentos peruanos, los cuales serán comercializados en Lima Moderna.

Por un lado, el consumidor peruano y, en especial el poblador urbano de la capital, tiene un estilo de vida cada vez más acelerado y cotidianamente pasa más tiempo fuera del hogar; ya sea por trabajo, estudio o por realizar alguna actividad recreativa. Por otro lado, existe mucha más información en torno a los riesgos de la alimentación en la salud, lo cual crea una mayor conciencia sobre el tema y una creciente necesidad de optar por una alimentación balanceada.

Ante esta realidad de tener un ritmo de vida cada vez más veloz, crece la demanda por un producto final para consumir sobre la marcha, de fácil transporte, rápido acceso, alta calidad y beneficioso para la salud; es decir, existe una motivación en buscar snacks saludables. Sin embargo, las opciones son muy limitadas, y el consumidor considera que no llega a satisfacer la necesidad de un antojo o snack saludable al adquirirse en cualquier lugar y momento y menos en formato individual. Hoy en día, las alternativas más comunes de snacks saludables responden a opciones tradicionales a menor costo como las porciones de frutas, que tienen por limitante su rápida caducidad, pues deben ser consumidas a pocas horas de adquiridas; por otro lado, existen alternativas algo más sofisticadas como los frutos secos y barras energéticas, pero la principal desventaja es su precio superior respecto al promedio de los snacks tradicionales; además, muchos de estos productos son catalogados por los consumidores potenciales como faltos de sabor o incipientes.

El producto propuesto va dirigido a personas que estudian y/o laboran en centros empresariales o educativos, donde hay pocas o ninguna alternativa saludable a la hora de un snack; vale decir, los alimentos con alto contenido de grasa, azúcar y sodio son las opciones más populares de encontrar.

La idea de negocio surge debido a que los autores de la presente tesis, han trabajado o estudiado en los distritos de Lima Moderna y han padecido en la búsqueda de opciones de snacks saludables y, pese a probar la reducida oferta disponible, no lograron satisfacer completamente sus necesidades. A partir de la experiencia o vivencia; es que los autores de la tesis identifican dos principales inconvenientes al momento de seleccionar snacks saludables: primero, la poca variedad de snacks con un alto contenido nutricional y bajo contenido calórico; y segundo, la escasa disponibilidad a snacks basados en súper alimentos peruanos.

Es de destacar que Perú es un país con gran diversidad biológica, y un ejemplo de ello es la gran cantidad de súper alimentos cultivados; por ello se observa la oportunidad de innovar en el mercado de snacks aprovechando esta ventaja comparativa natural del país. Al mismo tiempo, existen grandes e importantes esfuerzos por parte de algunas instituciones gubernamentales para dar a conocer y crear una cultura de consumo, y ello constituye otra ventaja para adoptar y comercializar súper alimentos.

De acuerdo con los estudios realizados por empresas reconocidas como la consultora internacional The Nielsen Company (2014) y, la especializada en investigación y análisis de mercados Mintel (Zegler, 2017), sustentan que el mercado de snacks saludables muestra una tendencia creciente; pues cada vez más consumidores buscan alternativas sanas y más empresas se preocupan y rigen por aplicar las leyes mundiales de alimentación saludable. Por todo lo expuesto y, considerando el constante crecimiento de la economía peruana y las proyecciones de crecimiento en este nicho, es que se crea un escenario ideal y conveniente para impulsar la innovación en el mercado de snacks saludables.

#### **1.4. Contribución**

En el caso que este plan de negocio se implemente, permitirá generar cambios en el estilo de alimentación del consumidor limeño, buscando y contribuyendo con lo siguiente:

- Cooperar e influir en el cambio de hábito de los consumidores en línea con la creciente preocupación por su salud.
- Ser una alternativa sustituta a los snacks tradicionales destacando las funcionalidades y valor nutricional de los súper alimentos peruanos.
- Cooperar en el crecimiento del mercado, generando una mayor oferta de productos saludables de forma local, incrementado el consumo per cápita de los mismos e impulsar la oferta exportable peruana en esta industria, contribuyendo así al reconocimiento del país a través de productos de calidad en mercados internacionales.
- Generar rentabilidad a los inversionistas del proyecto.

#### **1.5. Motivación**

En los últimos años, las personas adultas han incrementado notablemente su interés por el cuidado en su alimentación.

El 75% de los consumidores latinoamericanos, por ejemplo, han modificado su dieta para cuidar su salud, el 63% busca perder peso haciendo ejercicio, el 80% selecciona activamente alimentos que les ayuden a prevenir enfermedades y un 62% está dispuesto a pagar un precio mayor por productos que apoyen en sus metas de salud (The Nielsen Company, 2017).

En consecuencia, la demanda por productos alimenticios saludables no sólo se ha incrementado; sino que, además, se exige calidad, diversidad y precios al alcance del presupuesto familiar.

Por tanto, la motivación de este plan de negocio surge en respuesta a la falta de una suficiente oferta de snack saludables y naturales que satisfaga las necesidades actuales de un consumidor mejor informado y que busca cuidar su salud y alimentación. Con la oferta del producto se busca dar a conocer los súper alimentos peruanos, intensificar la distribución a través de canales modernos cercanos al público y crear una nueva alternativa de snack funcional.

## **1.6. Delimitación de la tesis**

El presente documento constituye un de plan de negocios dirigido a las personas y entidades relacionadas con la producción y comercialización de snacks saludables elaborados a base de súper alimentos peruanos en Lima Moderna.

### ***1.6.1. Alcance***

- Determinar la viabilidad del proyecto, la rentabilidad, ventajas e inversión.
- Analizar los atractivos y riesgos inherentes del proyecto.
- Definir el plan estratégico para que el proyecto se implemente en tiempo y forma adecuada.
- Lima Moderna es el ámbito geográfico donde se desarrolla el plan de negocios.

### ***1.6.2. Limitaciones***

- Lima Moderna es, inicialmente, la ciudad donde se busca comercializar el producto. No se descarta la posibilidad de que una vez posicionado el producto y alcanzados los objetivos planteados, se pueda extender su comercialización a otros distritos dentro de la ciudad de Lima u otras ciudades del país.
- El propósito de esta tesis es determinar la viabilidad del plan de negocios, su posterior implementación está fuera del alcance de este proyecto.
- Se estima que los resultados de la investigación de mercado de este plan serán válidos hasta los próximos tres años, ello tras considerar el reciente desarrollo y crecimiento del mercado de snacks saludables en el país.
- Este plan de negocios se basa en la comercialización de snacks a base de súper alimentos peruanos. La composición de estos snacks radica en las frutas deshidratadas combinadas con cereales o granos andinos. No se descarta el posterior incremento en la línea de productos incorporando otros ingredientes naturales.



## CAPÍTULO 2.

### CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL

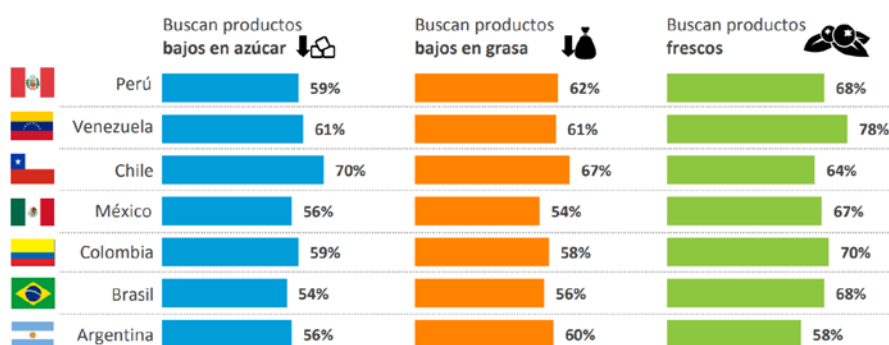
El presente capítulo explica los antecedentes y principales conceptos sobre los que se desarrolla el plan de negocios. Respecto a los antecedentes sobre el modo de vida de los consumidores y hábitos de consumo, se ha buscado información de fuentes secundarias como estudios e informes de mercado.

#### 2.1. Cambios en la industria de los snacks en América Latina

La industria de los snacks está desarrollando una importante reestructuración, adaptándose a las nuevas exigencias de un consumidor mucho más informado y preocupado por su salud. Es por ello que las compañías de productos alimenticios tradicionales están optando por lanzar al mercado líneas más saludables, sumándose así las líneas orgánicas y naturales a las ya existentes *light* o *diet*. El rechazo de los consumidores a los azúcares, sal e ingredientes artificiales está modificando las bases de la industria alimentaria; de manera simultánea, la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha elaborado informes y planes para reducir y/o controlar el consumo de éstos y son los gobiernos quienes se están encargando de difundirlos a través de campañas e incluso regulaciones como las Leyes de Alimentación Saludable que están siendo adoptadas por América Latina.

Uno de los artículos elaborados por la consultora internacional The Nielsen Company, (2017) señala la preocupación de los consumidores latinoamericanos por buscar alimentos que aporten valor en su dieta diaria. La Figura 2.1. muestra las preferencias de productos saludables en diferentes países latinoamericanos y se concluye que en todos los casos se supera el 50 % de preferencia.

**Figura 2.1. Comparativa de preferencias de productos saludables, por país latinoamericano**



Fuente: The Nielsen Company (2017)

Por otro lado, la Tabla 2.1. muestra la variación porcentual de preferencias entre productos saludables y productos indulgentes (también llamados alimentos industrializados) en diferentes países latinoamericanos, comparando las preferencias del mes de setiembre del 2016 con las del mismo mes del 2015; con esta información se puede apreciar el incremento de la preferencia por alimentos saludables.

**Tabla 2.1. Variación en ventas volumen (%) septiembre 2016 vs septiembre 2017**



Fuente: The Nielsen Company (2017)

Todas estas estadísticas que revelan los informes de análisis del mercado de alimentos explicarían los esfuerzos de las grandes compañías por adaptarse a esta nueva realidad y ser parte del cambio y tendencia con el objetivo de permanecer en la mente del consumidor. Según el reporte en Mintel, de Tendencias Mundiales en Alimentos y Bebidas para 2018 (Zegler, 2017), los alimentos y bebidas saludables no deben ser considerados un lujo y deben ser accesibles a todos los consumidores; por ello las empresas se esfuerzan por colocar en el mercado un producto de calidad, basados en las tendencias de cuidado de salud; pero el tema de precio sigue siendo un factor a mejorar.

## **2.2. Nuevas tendencias del consumidor**

Hoy en día las dietas flexibles y equilibradas son elementos esenciales para el cuidado personal, sobre todo a medida que la rutina se torna más frenética y estresante para los consumidores. Es así como la industria de los snacks saludables se convierte en un foco importante dentro de la industria de alimentos sanos. Lisa Baertlein, en su artículo *Healthy Snacking Benefits*, describe que un snack saludable “ayuda a mejorar la salud en general, calma los antojos, combate el aumento de peso, regula el estado de ánimo, aumenta el poder del cerebro y le da la energía que necesita para seguir adelante durante todo el día a las personas” (Baertlein, 2016). Según lo señalado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2010), los snacks dan variedad a la dieta lo que explica parcialmente su popularidad; por tanto, si los snacks son parte de una dieta variada pueden actuar como una fuente importante de energía y grasas, en especial en aquellos consumidores cuya alimentación es deficiente en estos nutrientes. Así mismo, los snacks son alimentos que pueden ser consumidos en lugar de, o entre comidas y resultan convenientes porque están listos para su consumo.

Es por todo lo mencionado, en especial por el protagonismo que asumen los snacks en la dieta del consumidor, que su mercado se ha consolidado en la última década como uno de los segmentos más rentables y dinámicos dentro de la industria alimenticia, mostrando un crecimiento en la demanda, consolidando este crecimiento a tasas sobre el 10% en países desarrollados e iniciando un atractivo mercado en países latinoamericanos. Perú no ha sido ajeno al crecimiento en la demanda de snacks, en los últimos cinco años este sector ha tenido una gran expansión con la introducción de

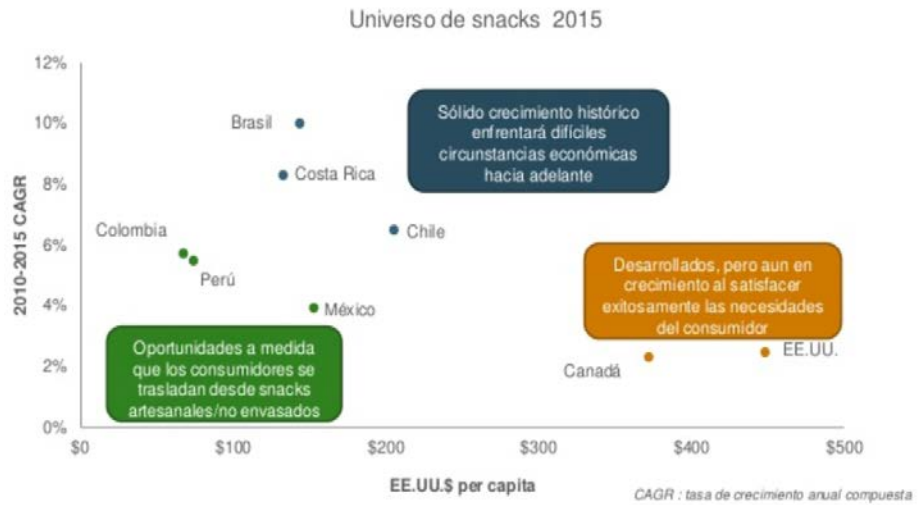
nuevas variedades de producto enfocados en minimizar el uso de componentes que son perjudiciales para la salud. Si bien el crecimiento en el sector de snacks saludables está dado por la modificación de productos ya existentes de las grandes empresas, también se encuentra que muchas pequeñas empresas han sabido satisfacer los nuevos gustos de la población; sin embargo, aún la oferta no logra satisfacer el total de la demanda.

Con base a un estudio realizado por la empresa que investiga mercados Ainiaforward, el 50% de los consumidores afirma que su consumo de snacks saludables ha aumentado y, atribuyen este incremento a factores como preocupación por su salud, mayor oferta de este tipo de productos en el mercado, conveniencia, cambios en los hábitos consumo y las cualidades organolépticas mejoradas de los productos (Jodar, 2017). Además, el mismo estudio indica que la frecuencia de compra y consumo de snacks es muy elevada entre los consumidores. Ainiaforward señala que el 86% compra snacks varias veces por semana y de éstos, un 62% los consume varias veces por semana, a diario un 23% y sólo un 12%, una vez por semana, adicionalmente el estudio revela que los momentos preferidos para consumir snacks saludables son entre horas, a media mañana y a media tarde.

### **2.3. Potencial de la industria de snacks saludables**

Los países de Latinoamérica tienen un alto potencial de desarrollo en el mercado de snacks. En la Figura 2.2. el consumo de snacks per cápita, en dólares americanos, para los últimos cinco años hasta el año 2015, en América. Cabe señalar que Perú muestra una tasa de crecimiento de 6% al 2015 y un consumo per cápita inferior a los US\$100, uno de los menores consumos de la región. Al vincular esta cifra con las recientes expectativas de los consumidores se puede caer en cuenta que se vislumbra un crecimiento potencial con el ingreso de snacks saludables posicionando la salud y bienestar.

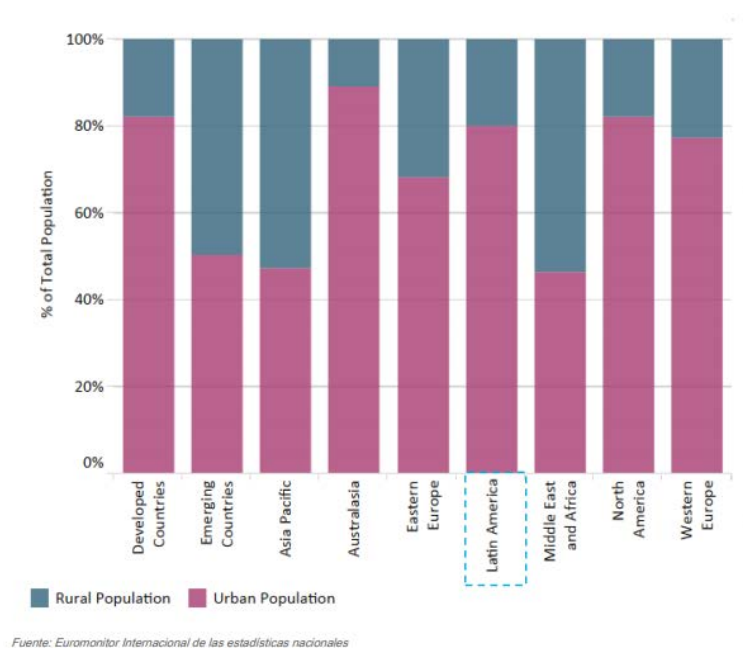
**Figura 2.2. Consumo per cápita de snacks saludables entre 2010 al 2015, en América.**



Fuente: Euromonitor Intenacional (2016)

Se espera que cada vez más los consumidores experimenten un aumento en sus ingresos disponibles y que amplíen su gama de bienes y servicios. Durante el período del 2017 al 2030, la población urbana de la región de América Latina se prevé que crezca en un 14%, y representará el 83% de la población total, frente al 80% en 2017, como lo muestra la Figura 2.3. Proporción de población urbana y rural, por regiones al 2017. Esto tiene un impacto en el poder adquisitivo y las nuevas necesidades de los consumidores, una de ellas es el consumo de alimentos.

**Figura 2.3. Proporción de población urbana y rural, por regiones al 2017**



Fuente: Euromonitor Internacional (2016).

Perú se suma a las tendencias e intereses del consumidor por tener un estilo de vida más saludable, asociado a consumir alimentos naturales y a practicar más deportes, por ello se han impulsado las ventas de snacks saludables y se espera que siga en desarrollo en los próximos años. De acuerdo a la consultora líder en paneles de consumo Kantar Worldpanel, el consumo de este tipo de snacks está siendo impulsado principalmente en el lugar en el que el consumidor trabaja, las cifras que refiere la consultora en sus reportes muestran que para el año 2016 el 14% de las compras se produjeron durante la jornada laboral y que el 48% de estas compras se efectuaron en las máquinas expendedoras y el 26% en supermercados.

De acuerdo a un estudio realizado por Ainiaforward (Jodar, 2017), un 70% de los consumidores considera que un snack es saludable si contiene fruta, quinua, aceites vegetales o aloe vera. El mismo estudio revela que casi el 60% de los consumidores consultados declara que mejoraría los snacks actuales, potenciando sobre todo el valor natural. Ello deja un importante espacio de mejora en la oferta de snacks que debe ser aprovechado a través de la innovación para lanzar nuevos productos o mejorar los ya existentes y, esto aunado con la creciente popularidad de los súper alimentos peruanos brinda una excelente oportunidad de negocio en nuestro país y, más específicamente en

Lima donde el interés e incorporación de estos productos a la vida diaria del consumidor es una realidad.

#### 2.4. Súper alimentos peruanos: frutas y granos

Las súper frutas y los súper granos peruanos son reconocidos por su aporte proteico y de fibra, y si bien generalmente se les relaciona como ingredientes culinarios, también vienen tomando importancia en industrias como salud y belleza y consumo masivo. Esto demuestra la versatilidad y potencial de este grupo de súper alimentos, los cuales ayudan a ampliar la oferta de productos naturales.

La tabla 2.2. muestra los grupos y los diferentes tipos de súper alimentos seleccionados por el gobierno peruano, a través de la campaña liderada por el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Ministerio de Economía y Finanzas.

**Tabla 2.2. Grupos y tipos de súper alimentos peruanos**

Súper Capsicum	Súper Frutas	Súper Hortalizas	Súper Granos	Súper Hierbas	Súper Raíces	Súper
Ajés nativos	Aguaymanto	Espárrago	Castaña	Muña	Algarrobo	Anguila
Pimientos	Camu camu	Alcachofa	Cañihua	Uña de gato	Maca	Paiche
	Chirimoya		Quinua		Yacón	Trucha
	Arándano		Sacha inchi		Camote	Langostino
	Granadilla		Cacao		Yuca	Concha de abanico
	Guanábana		Chia			Langostino
	Granada		Kiwicha			Mahi (Perico)
	Uva		Maíz gigante			Pota
	Mango		Maíz morado			Bonito
	Lúcuma					Caballa
				Anchoveta		
				Jurel		
				Calamar		

Fuente: Marca Perú, (s.f)

Elaboración: Los autores de esta tesis

Los cereales son una fuente de alimentación humana muy tradicional y antigua, sus contenidos de almidones, proteínas, lípidos entre otros, le hace un alimento ideal para casi todos los grupos de individuos. Son particularmente

importantes por su valor energético, también son fuente de vitaminas y fibra dietética.

Los cereales tostados pueden consumirse como cereales para desayuno o pueden ser usados como base para la elaboración de otros productos en la categoría de snacks, siendo las más populares las barras energéticas (Toro y Villanueva, 2014).

## **2.5. Snacks saludables en mercado peruano**

Como se ha planteado, el segmento de snacks saludables está en aumento, dentro de la categoría de snacks en general; sin embargo, a medida que la competencia de productos aumente, las empresas deberán complementar la oferta de sus productos con nuevos atributos, como la originalidad en sus sabores e insumos con propiedades para la salud, y mayor accesibilidad a través de los puntos de venta generalizados. Las empresas apuestan a explorar y explotar nuevos insumos oriundos del Perú y prueba de ello es la incorporación de insumos nativos como los diversos tipos de papas, entre otros, y los denominados súper alimentos peruanos.

El nicho de snacks saludables exige la diferenciación para posicionar a los productos y obtener una participación de mercado, sin descuidar aspectos de precio y sabor ya que el paladar del consumidor peruano es muy exigente. Debe existir un equilibrio entre salud y sabor.

La oferta de estos súper alimentos está impulsada a través de nuevos conceptos de dietas, recomendaciones nutricionales, y las consideraciones de éxito para las barras energéticas de súper alimentos peruanos son el sabor y la salud y, el entregar el producto correspondiente al consumidor adecuado en el momento apropiado.

Las barras energéticas son una categoría especializada de los productos snacks. Según Semana Económica (2010), el éxito de dichos productos ha llevado que cada vez sea mayor su consumo. Dentro de las tendencias de la alimentación saludable, como las barras energéticas de cereales, serán el soporte de dicha industria en los años venideros, dado que la población y los gobiernos están tomando un mayor énfasis por el tema de salud. En un mercado de snack más saludables y nutritivos, como las barras energéticas, es posible



aprovechar la oportunidad con los productos nativos del Perú, como es la quinua, para conformar un portafolio de productos saludables y demandados por diferentes sectores de la población a nivel internacional (Toro y Villanueva, 2014).

## **2.6. Proyecciones de mercado**

La tendencia en Latinoamérica es que los consumidores tengan un aumento de ingresos disponibles, y puedan ampliar su gama de bienes y servicios. Durante el periodo del 2017 al 2030, la población urbana de la región de América Latina se prevé que crezca en un 14%, y representará el 83% de la población total, frente al 80% en 2017; esto tiene un impacto en el poder adquisitivo y las nuevas necesidades de los consumidores.

La inclinación de los actuales consumidores por productos saludables hace que las empresas fabriquen productos cuyos diseños incorporan ingredientes tales como los denominados súper alimentos, obtenidos de plantas, semillas, frutas, granos, hierbas, raíces, para dar respuesta a la creciente demanda de los consumidores que le dan importancia al cuidado de la salud y el bienestar personal.

Según Agraria.pe Redacción (2016), “los productos tales como la quinua, kiwicha, salvado, trigo y otros productos de base integral o con alta calidad nutricional que se producen en Perú, son muy solicitados en el mercado estadounidense debido a la creciente demanda de snacks saludables”. El citado artículo también señala que, según Innova’s Market, el tipo de snack más influyente que se está posicionando en el mercado de salud son las barras a base de cereal o de granola, “ya que estas ahora no solo se consumen en la merienda, sino también como desayuno” (The Nielsen Company, 2016).

En relación a los consumidores, estos se encuentran en el rango de 25 a 65 años de edad y están segmentados en dos grupos denominados millennials, generación X, y boomers ambos de acuerdo a un estudio de Nielsen sobre insights, señala que ambas generaciones tienen preferencias por comida más saludable, e inclusive pagar un precio premium por una opción que le puedan brindar como valor agregado un beneficio a su salud; quien lidera esa encuesta son los millennials con un 81% de aceptación; los atributos de dicha comida es que cuenten libre de gluten, alto en proteína u orgánicos.

El estudio, también indica que la elección para comer fuera de casa es de 6 de cada 10 millennials y la frecuencia es la menos una vez por semana; de acuerdo con el grupo encuestado. El comportamiento de acuerdo con el grupo de edad es diferente y tiene sus propias características un referente es el acceso a la información a través de la tecnología como un medio para estar informados sobre las nuevas tendencias de alimentos y estilos de vida; el informe también indica que cuando se va incrementando la edad se valora más la salud los ingresos son un factor importante para poder elegir una opción saludable, rápida que cubra también la necesidad el mantenerse saludable.

## **2.7. Conclusiones**

El mercado de comida saludable ha evolucionado de forma favorable a nivel mundial y esta tendencia ha calado también en el mercado peruano, principalmente entre los consumidores de la capital. Esta tendencia trae consigo que la propuesta de productos sea más variada y dinámica, entre ellos las líneas de snack. Cada vez se suman más personas buscando snacks que sean nutritivos pero que también vaya de la mano con sus expectativas en cuanto a sabor, precio, disponibilidad, entre otras características valoradas.

## CAPÍTULO 3.

### **CAPÍTULO III. IDEA DE NEGOCIO**

El principal reto que tienen las empresas de producción y comercialización de productos saludables, son: la innovación, características organolépticas poco atractivas y el acceso a la materia prima desde diferentes lugares del país, con socios estratégicos que puedan brindar productos de calidad, en este caso las súper frutas deshidratadas.

La idea de negocio radica en ofrecer un producto verdaderamente apetitoso, fácil de llevar a cualquier lugar y que satisfaga la necesidad de alimentación sana a cualquier momento del día y durante cualquier actividad. Los snacks a base de súper alimentos permitirán al consumidor comer sano, de forma fácil y accesible.

A través del esquema de Lienzo de Modelo de Negocio Canvas (Osterwalder, 2011) se describe el funcionamiento de la compañía y como ésta genera valor para el consumidor final.

Figura 3.1. Modelo de Negocio

<b>Aliados Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relación con Cliente</b>	<b>Segmentos de Clientes</b>
<b>Alianzas estratégicas</b> Planta maquiladora Proveedores de insumos  Intermediarios a. Tiendas por conveniencia b. Máquinas expendedoras c. Tiendas especializadas d. Supermercados	Producción Comercialización  <b>Recursos Clave</b> <b>Recursos físicos</b> Equipo de cómputo Infraestructura Equipamiento  <b>Recursos humanos</b>	Snacks saludables a base de frutas deshidratadas y cereales que forman parte de los súper alimentos; cuya combinación otorga al cliente balance entre valor nutricional y calidad; además de atraer a nuevos amigos y familia cuando compartes el producto, pues Kiwiball sabe mejor al compartir.	Proporcionar información de manera autónoma a través de la web y redes.  <b>Canales</b> a. Tiendas por conveniencia b. Máquinas expendedoras c. Tiendas especializadas d. Supermercados	Oficinistas y estudiantes entre 25 y 65 años, que viven y/o trabajan y/o estudian en Lima Moderna.
<b>Estructura de Costes</b> Costo de maquilado Costo de distribución Gastos de administración Arrendamiento Activo Fijo Gasto de venta		<b>Estructura de Ingresos</b> Ingreso por la venta de producto El mecanismo de fijación de precios a utilizar es el de precio variable según el canal de ventas.		

Elaboración: Los autores de la tesis a partir de Alexander Osterwalder.

### **3.1. Propuesta de valor**

La propuesta de valor comienza con brindar un snack saludable a base de súper frutas deshidratadas que al ser combinadas con cereales andinos como la kiwicha, y poder brindar a los consumidores una opción destacando los atributos del producto tales como: buen sabor, saludable y práctico. Los componentes de este producto poseen cantidades importantes de vitaminas, minerales y antioxidantes y forman parte del concepto de súper alimentos por sus capacidades nutricionales superiores comparado con otros alimentos.

Es así, que el producto que se ofrece será óptimo para cuando se requiera de una dosis de energía o solo para satisfacer el antojo de un snack para un día con mucha actividad. Es apropiado en cualquier momento en que se requiera un snack, ayudando al mismo tiempo al cuidado de la salud de aquellas personas que buscan mantener o iniciar un estilo de vida saludable.

Se considera como principales atributos del producto:

- **Saludable:** brinda energía y nutrición.
- **Diseño:** empaque individual, practicidad para trasladar y consumir en cualquier lugar como centro laboral, centro de estudios, gimnasios, excursiones al aire libre, etc.
- **Social:** las pequeñas porciones que integran el paquete individual pueden ser compartidas con potenciales consumidores; este acercamiento con otros consumidores propicia comunicación y fomenta la difusión del producto.
- **Forma de uso:** el consumidor puede emplearlo como parte del desayuno, como parte de una dieta, un post-entrenamiento, etc.
- **Composición:** a base de súper alimentos peruanos.
- **Disponibilidad o accesibilidad:** debido a que los consumidores podrán adquirirlo en diferentes canales de distribución tales como: tiendas por conveniencia, especializadas y máquinas expendedoras, que están ubicadas cerca a los grupos de consumidores (centro de estudio, centros empresariales, gimnasios).

- Sabor agradable: alimentarse de forma sana, no debiera significar renunciar a un buen sabor; y la combinación de ingredientes procurará contar con un equilibrio entre lo nutricional y que sea apto para todo tipo de consumidor. Adicionalmente se reconocerá las propiedades de los insumos peruanos.

### **3.2. Segmento de clientes**

De acuerdo a la propuesta de valor; el segmento objetivo de clientes: son los adultos de 25 a 65 años de edad, que viven y/o estudian y/o trabajan en los distritos ubicados en Lima Moderna; de los niveles socioeconómicos A, B y C, cabe precisar que este grupo de clientes también valoran y cuidan su salud; y en consecuencia buscan un producto que cumpla con los atributos y características como: saludable, y el buen sabor; y en algunas ocasiones por el factor tiempo necesitan comprar un snack que esté cerca a los lugares en donde desarrollan sus actividades.

Los grupos se encuentran tipificados por su edad como millennials, generación X; y boomers como factores similares de acuerdo a su estilo de vida estos grupos se preocupan por su salud y muestran su preocupación por la alimentación saludable, su estilo de vida está orientado a ejercitarse, realizar algún deporte, y a ocupar su tiempo en diversas actividades de estudio, trabajo. Se organizan para contar con un espacio en el cual puedan desarrollar un hábito recreativo; así también cuentan con un poder adquisitivo parte de ello lo direccionan a los alimentos que por la falta de tiempo necesita tener una opción entre comidas que les pueda brindar energía y cubran sus necesidades con una opción práctica además buscan alimentos que tengan atributos diferenciados alineados al segmento sano.

### **3.3. Canales y relación con el cliente**

#### **3.3.1. Canales**

Los canales de distribución se localizarán cerca a los edificios empresariales y universidades donde se ubican las tiendas por conveniencia,

especializadas, máquinas expendedoras y supermercados, a través de estos canales modernos podemos brindar una mejor atención del público objetivo.

De acuerdo a un estudio de Tendencias del Retail en América Latina para direccionar y poder llegar al público objetivo y consumidor es a través de canales que cubran necesidad como: búsqueda de conveniencia; organizar secciones que integren los temas orgánicos y locales; atender los estilos de vida; realizar eventos exclusivos digitales; desarrollar descuentos y promociones de interés; tomando en consideración esta información y por la propuesta del producto que se ha propuesto y se están considerando las tiendas por conveniencia (Bohórquez, 2018) y las máquinas expendedoras; la primera cubriendo una necesidad de canal tradicional y la segunda el de innovación; ambas en conjunto buscan ahorrar tiempo de búsqueda a los consumidores en cuanto accesibilidad.

Si bien la tendencia en América Latina es consumir a través de los canales tradicionales, el crecimiento de los sectores retail hace una oportunidad en la plaza de los productos y que las diferentes marcas pueden diversificar y tener nuevas opciones de canales de atención para sus clientes.

### ***3.3.2. Relación con el cliente***

Como parte de la propuesta de valor; es importante el canal por el cual se quiere llegar al consumidor; un canal de distribución debiera estar abastecido del producto que se ofrece, además visualmente disponible, de acuerdo a la estrategia de comunicación que se ofrecerá a los clientes. Para este modelo de negocio se ofrecen los canales de tiendas por conveniencia, porque cuentan con variedad del producto y son una excelente vitrina; las tiendas especializadas que son un medio para poder ofrecer el producto a los nichos de clientes que se preocupan por su salud y no desean sacrificar el sabor de lo que consumen; las máquinas expendedoras son un canal que se ubica en cualquier lugar, poco espacio por lo que el empaque visualmente debiera ser atractivo para el consumidor; y finalmente los supermercados ; todos ellos son canales modernos. De acuerdo a lo establecido con el segmento de clientes objetivo se

ofrecerá información a través de la página web, con el objetivo de publicar la información del producto y atención a preguntas sobre el producto y, también a través de redes sociales se enviará información a los consumidores sobre contenido, promociones y puntos de venta.

### **3.4. Estructura de ingresos**

De acuerdo al modelo de negocio definido los ingresos, se obtienen íntegramente de la venta de productos a través de los canales de ventas; considerando los márgenes para cada tipo de canal.

En la etapa de lanzamiento los ingresos serán resultado de tres canales: tiendas por conveniencia, especializadas y máquinas expendedoras; cuyas políticas de crédito son entre 30 y 60 días. En una segunda etapa en el tercer año se incluirá un nuevo canal que son los supermercados para ellos las condiciones y políticas de crédito establecidas se incluirán cobros a 120 días de crédito. La definición del precio, dependerá del canal de venta.

### **3.5. Recursos, actividades y aliados clave**

#### ***3.5.1. Recursos claves***

Son el conjunto de elementos que darán vida al desarrollo del proyecto.

En primer lugar, se considera al recurso humano fundamental para el desarrollo del negocio a través de sus habilidades de negociación, comerciales y administrativas del grupo emprendedor. Luego se puede citar al recurso intelectual como elemento importante de este modelo de negocio, haciendo referencia principalmente a la calidad de la planta maquiladora y su know-how y a la receta que se desarrollará para la elaboración del producto. Se consideran también los recursos físicos como el vehículo para las funciones logísticas. Finalmente, los recursos económicos son fundamentales pues se requieren para impulsar la iniciativa de negocio.



### **3.5.2. Actividades Clave**

Estas son las acciones más importantes para poder implementar el modelo de negocio propuesto:

- **Actividades de producción:** todas aquellas actividades relacionadas con el proceso productivo del producto final; como, por ejemplo, determinar las cantidades a producir en función de la estimación de la demanda y el stock de seguridad; considerar los tiempos de elaboración de la plata maquiladora; supervisar la calidad del producto final entregado; coordinar el abastecimiento de los insumos para obtener el producto final.
- **Actividades comerciales:** todas aquellas actividades que permitan acercar el producto al cliente final. El gestionar contratos atractivos con los intermediarios respecto a la ubicación de y/o las exhibiciones en los puntos de venta; estimar la demanda para cada uno de los canales; realizar la difusión del producto a través de redes sociales; participar en el diseño y empaque del producto para crear un mensaje visual de snack saludable adecuado.

### **3.6. Aliados clave**

Para garantizar la propuesta de valor se buscarán socios clave que contribuyan con el funcionamiento del modelo de negocio. Por un lado, se destaca el proveedor del proceso de maquila como socio clave, ya que se recurrirá a este para la elaboración del producto a través de su planta de procesamiento. El resultado de esta tercerización será la especialización en el proceso de elaboración y la optimización de los recursos económicos y físicos. Por otro lado, se hace referencia a los puntos de venta, como las máquinas expendedoras y tiendas de conveniencia cercanas a los centros empresariales y de estudios, que servirán de vehículo para entregar el producto al consumidor final. Con ello se logrará acceder al área de influencia de target determinado.

### **3.7. Estructura de costos**

Inicialmente la estructura, está compuesta por los costos de producción parte de ellos tercerizado con el servicio de maquila, distribución; costos de administración tales como: arrendamiento de oficina y almacén, activos fijos para el personal y almacén; y gastos de ventas para la elaboración y distribución del producto final.

### **3.8. Conclusiones**

El presente capítulo, tiene como objetivo explicar el atractivo de la idea de negocio y la contribución que el producto generará al consumidor. Los snacks tienen un rol diario e importante en la alimentación de los consumidores y si bien su ingesta obedece a diferentes motivaciones, todas ellas consideran como característica importante el cuidado y contribución a la salud. La propuesta de ofertar snacks energéticos teniendo como ingredientes principales a los súper alimentos ayudará a las personas a darse un gusto en cualquier momento del día y durante cualquier actividad aportándoles energía, cuidando su salud y disfrutando de un snack de gran sabor.

## CAPÍTULO 4.

### **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

El analizar y entender las variables y factores que influyen en la industria y mercado, sobre las cuales crecerá el negocio, es fundamental para el desarrollo de un plan sólido y servirá para identificar las oportunidades y amenazas que el sector ofrece. En esta etapa el análisis del entorno sirvió para formular la estrategia para la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos.

#### **4.1. Macroentorno**

El análisis externo tiene por objetivo comprender los factores de influencia del entorno y así identificar las fuerzas competitivas claves que tendrán repercusión en el plan de negocios. Las herramientas empleadas son el análisis SEPTTE para comprender el macroentorno y el análisis de las cinco fuerzas de Porter para analizar el entorno directo, la competencia de productos, la influencia de los clientes y proveedores y el atractivo del mercado. Dichos análisis ayudarán a identificar las oportunidades y amenazas del mercado de snacks saludables

##### ***4.1.1. Análisis SEPTTE***

La presente sección analiza los elementos más importantes del entorno externo de la industria de alimentos saludables en la ciudad de Lima, tomando en consideración los aspectos más importantes e influyentes en los campos social, económico, político, tecnológico y ecológico.

###### ***4.1.1.1 Factores socioculturales***

Es más habitual que las personas muestren un interés y preocupación por su salud, y también la industria ofrece nuevas alternativas de productos, servicios e inclusive espacios para el consumo de snacks u otro alimento saludable, de acuerdo a los nuevos hábitos alimenticios incorporando una rutina de ejercicios y cambiando su alimentación consumiendo productos que sean agradables y naturales.

De acuerdo a la demanda del mercado, y según la publicación de investigación de la empresa The Nielsen Company (2016), más del 50% de latinoamericanos confirman seguir una dieta con insumos específicos, y una dieta baja en azúcar de acuerdo a la publicación; el estudio incluye a peruanos; que también se están preocupando en buscar opciones saludables de acuerdo con la publicación. Esto guarda relación con las iniciativas del gobierno peruano, en establecer la denominación de súper alimentos a ciertos insumos que por sus atributos y valores nutricionales son destacados y promocionados para incorporarlos como parte de una dieta balanceada. La preferencia es que los consumidores peruanos están más informados sobre los productos que van a consumir con la finalidad de adquirir aquellos que sean más beneficiosos para su salud.

#### *4.1.1.2 Factores económicos*

En el panorama económico peruano; se presenta provechoso debido a que la economía ha venido creciendo de forma sostenible y mantiene una proyección favorable (Redacción Gestión, 2014), creciendo un 2.5% en el 2017, y la proyección del BCR para el 2018 es de un crecimiento del 4%. Al cierre del 2017, la ministra de Economía y Finanzas manifiesta que se está creciendo de acuerdo a la demanda interna y existe un crecimiento en los sectores primarios (Redacción Gestión, 2017).

En cuanto al aumento de la tasa de empleabilidad en Perú también continúa mejorando, esto va ligado directamente al aumento de la inversión extranjera en el país. Conforme la inversión va en aumento, la oferta laboral muestra también un incremento.

De acuerdo con lo señalado en el Documento Prospectivo al 2030, que ha elaborado el Ministerio de Agricultura, en el cual se detalla la preocupación por el consumo de las generaciones futuras respecto a los principales alimentos saludables que demanda el mercado; bajo este escenario se han implementado programas por sectores tales como:

Con la implementación de programas sectoriales reforestación en selva, construcción y habilitación de infraestructura de riego en sierra ligados a proyectos de cultivos con demanda de mercado: quinua, aguaymanto, kiwicha, de esta manera incentivan a la producción y en consecuencia en contar con alternativas diversas en productos ante una demanda de alimentos con cualidades especiales como las vitaminas. ( MINAGRI, 2015).

#### *4.1.1.3 Factores político -legales*

En la actualidad, el Perú ya cuenta con un lineamiento normativo respecto a la alimentación saludables, estas iniciativas obedecen a los cambios también en la región respecto a la preocupación por temas como la salud, nutrición y medio ambiente; por ejemplo el Reglamento de Ley N°30021: *Ley de Promoción de la Alimentación Saludable, a cargo del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi)* (El Peruano, 2013).

El reglamento de la ley de promoción de alimentación saludable incentiva a que se difunda la información nutricional y advertencias de los productos en sus etiquetas; esto ha propiciado que las empresas evalúen minuciosamente los componentes y tengan una propuesta saludable. Se puede interpretar que existe una demanda que requiere y muestra su interés por productos saludables y naturales, naciendo así, nuevas alternativas como los snacks a base de súper alimentos peruanos.

#### *4.1.1.4 Factores tecnológicos*

Los indicadores macroeconómicos revisados en la sección 4.1.1.2 muestran que el Perú cuenta con un entorno favorable para la inversión, sin embargo, esta no siempre ha generado valor desde el enfoque tecnológico. En la postura tecnológica se pueden adoptar dos estrategias: construir/diseñar tecnología o comprar/anticipar tecnología inmediata tan pronto esté disponible. En Perú no se crea tecnología; sino más bien se compra tecnología de manera no anticipada.

De acuerdo al análisis presentado por el diario Gestión, en su artículo “La economía peruana está saludable, pero catastrófica en nivel de competitividad” se describe claramente que una de las falencias es no adoptar ni continuar desarrollando las industrias nacionales con nuevos procesos eficientes que mejoren la calidad y disponibilidad de los productos o servicios (Redacción Gestión, 2013).

Al respecto, el Centro de Desarrollo Industrial de la Sociedad Nacional de Industria, hace un análisis respecto al ranking mundial de competitividad 2017, el cual posiciona al Perú en el puesto 72, bajando 5 posiciones respecto al año anterior (CDI,

2017); esto significa que no fue una mejora significativa si no la comparación con muchos otros países que por crisis han reducido (Redacción Gestión, 2013).

El avance en tecnología durante los procesos de producción de súper alimentos peruanos; en principio en actividades como su conservación y transformación; cabe precisar que el sector agrícola sumado a los avances suma a los planes de futuro el servicio estará orientado en ofrecer productos de calidad y con gran valor nutricional, y con un valor agregado a la materia prima. De acuerdo con lo indicado en el Documento prospectivo al 2030, elaborado por el Ministerio de Agricultura y Riego, un tema a considerar y de gran importancia es el uso de la tecnología esta herramienta incentiva el desarrollo del sector agroindustrial, esta variable es transversal a todos los procesos de diversos sectores desde la producción de la materia prima hasta la transformación, y el resultado sea un producto más sofisticado, de esta manera busca el satisfacer a mercados finales; a futuro se incluirán dentro la regulación también los lineamientos y bases normativas para promover la tecnología en los procesos de la industria. (MINAGRI, 2015).

Respecto a la actividad específica que aborda el presente trabajo, de cereales inflados o extruidos, así como frutas deshidratadas, si se cuenta con tecnología disponible en el momento, y con proveedores que fabrican los equipos para la línea de producción y brindan servicios de maquila para la elaboración de snacks basados en súper alimentos. La empresa se establecerá en Lima, donde se encuentra la mayor cantidad y mejor calidad de empresas manufactureras de alimentos, al igual que mano de obra calificada para operarla.

#### *4.1.1.5 Factores ecológicos*

La sociedad moderna le da cada vez más importancia a la protección de medio ambiente y el Perú no es ajeno a esta tendencia es por eso que nuestros proveedores y/o socios estratégicos deben cumplir con la normativa vigente peruana establecidas por el Ministerio de Agricultura (MINAGRI) y la SENASA, tales como la ley y reglamento de la ley general de la sanidad agraria (Decreto legislativo N° 1059 y Decreto supremo N° 018-2018-AG), Reglamento del Sistema Nacional de Plaguicidas de Uso Agrícola (Decreto supremo N° 001 -2015-MINAGRI), adicional a estas normas también se prestaran atención a la legislación vigente del ministerio del ambiente dándole

importancia a la gestión de residuos, desechos industriales, consumo de agua y consumo de energía.

#### **4.2. Cinco fuerzas de Porter**

La empresa busca formar parte de la industria de alimentos saludables en la categoría snack y por ello es necesario analizar el cambio del estilo de vida y las nuevas costumbres en alimentación que ha abierto una infinita variedad de oportunidades como alternativa.

Susan Dunn, VP Ejecutiva de Servicios Profesionales Globales de Nielsen señala que “los snacks sin azúcar y los bocadillos que reemplazan algún alimento del día están mostrando un fuerte crecimiento, lo cual indica un cambio en la mentalidad de los consumidores enfocada a la salud” (The Nielsen Company, 2014b).

Este mercado proyecta un panorama favorable y con expectativas de crecimiento en los próximos años. Este tipo de industria aún es muy joven en nuestro país y, si bien existe un consumo creciente en las principales ciudades como Lima, este crecimiento es todavía lento y hace falta mayores innovaciones y adecuaciones en el ámbito de alimentación saludable para satisfacer las nuevas y cambiantes necesidades de los consumidores. La investigación “Hábitos de compra y consumo en la categoría snacks” realizada por la Universidad San Ignacio de Loyola, revela que “los snacks de mayor consumo, por parte de los limeños, siguen siendo las papas fritas; sin embargo, ya figuran alternativas como chifles y frutos secos entre los primeros 10 snacks más consumidos por los segmentos socioeconómicos más” (América Retail, 2015). Los consumidores están buscando alternativas más saludables y, en consecuencia, las empresas productoras y comercializadoras de snacks tradicionales evalúan estas tendencias y se esfuerzan por lanzar alternativas con menor porcentaje de grasas saturadas, versiones light de productos actuales e incluso buscan emplear insumos oriundos del país como la papa nativa, camote, maíz gigante, etc.; todo ello con el fin de responder al mercado y crear un estilo e imagen natural a sus productos.

El investigador Jaime Briceño<sup>1</sup> indica que de acuerdo a sus investigaciones, “el 63% de limeños consume snacks entre dos a cuatro veces por semana y optan por snacks más saludables” (Redacción Gestión, 2015), lo que constituye una oportunidad de desarrollar este tipo de productos.

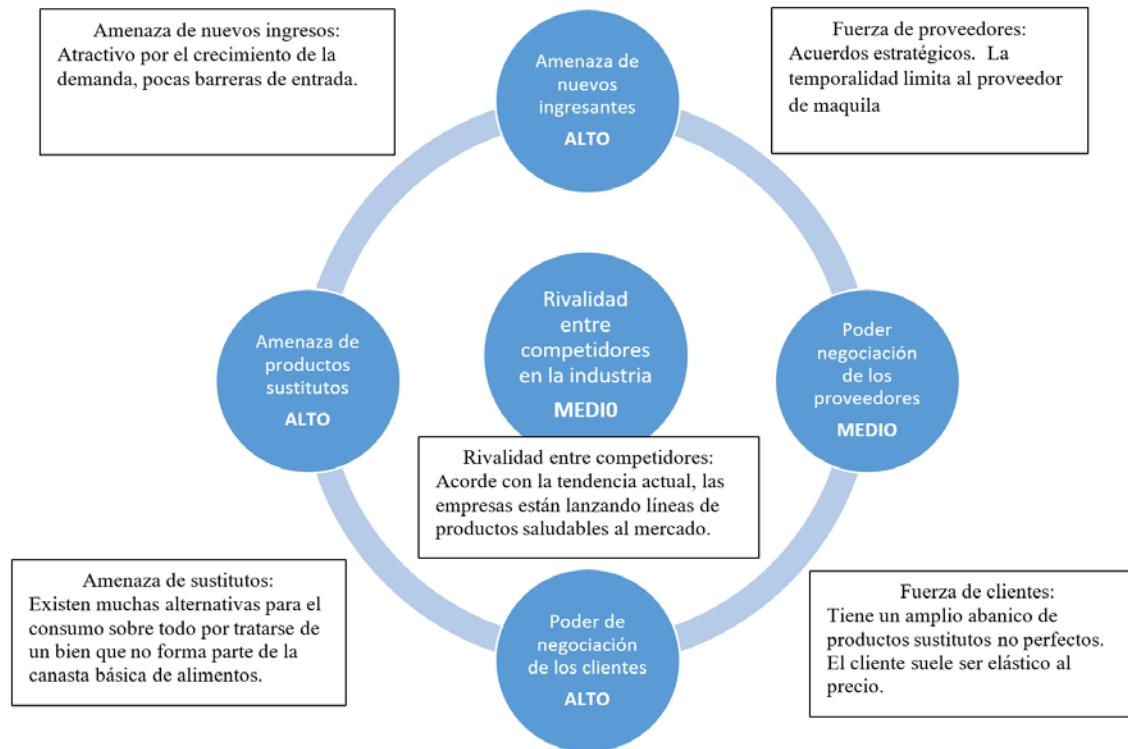
En la figura 4.1 se presenta el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para el mercado de snacks saludables.

---

<sup>1</sup> Jaime Briceño es investigador de la carrera de Marketing en USIL



**Figura 4.1. Cinco Fuerzas de Porter**



Elaboración: Los autores de la tesis a partir de Michael Porter.

#### ***4.2.1. Amenaza de nuevos ingresantes***

La industria de snacks saludables en Perú aún está en desarrollo, siendo Lima la ciudad que ha registrado mayor incremento respecto a demanda y oferta de productos snacks en base a productos natos u oriundos (hablas, cancha, chifles, camote, yuca, entre otros). No existe propiedad, por parte de las empresas, en la exclusividad de la presentación o el nombre de barras, chips o cualquier otra denominación atribuida a los snacks, por lo mismo, cualquier empresa puede ingresar sin ninguna restricción. El país tiene una vasta variedad de cereales, frutas y semillas, lo cual constituye una facilidad para innovar creando nuevos productos o adaptando los ya existentes para esta industria, permitiendo así que pequeños competidores ingresen para cubrir una cuota mínima del mercado en crecimiento. Cabe señalar que esta incursión de nuevos competidores es a poca escala y a través de las tiendas especializadas; principalmente, ya que se torna difícil el acceso a las grandes cadenas de distribución, como los supermercados, que por lo general es empleada por marcas internacionales dado al volumen.

De acuerdo a lo explicado y, considerando el crecimiento potencial del sector, se considera que las barreras de ingreso no son altas; representando así un nicho atractivo para los nuevos ingresantes.

#### ***4.2.2. Rivalidad entre competidores***

De acuerdo a una publicación del portal Agraria.pe, se atribuye un incremento de 50%, respecto al consumo total de alimentos saludables, al consumo de snacks sanos y nutritivos; sin embargo, el 60% de los clientes manifiesta su deseo de mejorar los productos actuales, potenciando el valor natural. En el ranking de snacks saludables mejor valorados por los clientes, la fruta troceada ocupa el primer lugar, seguida de cerca por los frutos secos y en tercer lugar la fruta deshidratada. (Agraria.pe Redacción, 2017),

Aún existe una demanda por satisfacer y esta crece a medida que afloran nuevos deseos de los clientes en cuanto a sabor y nutrición, principalmente; esto es aprovechado por numerosos competidores similares en tamaño pero que sólo atienden parcialmente la demanda insatisfecha. Cabe señalar que los ofertantes de este tipo de productos se caracterizan por ser pequeños, con un

presupuesto reducido o enfocado principalmente a la producción en sí del producto, por lo que se destina pocos o nulos recursos a publicidad o comunicación, lo que repercute en que los productos no sean muy conocidos. Por todo ello, se considera que la rivalidad entre competidores es media.

#### ***4.2.3. Amenaza de productos sustitutos***

Las barras energéticas a base de granola o cereal están altamente posicionadas en la mente del consumidor como saludable y los consumidores optan por ellas como un snack o un complemento en la hora del desayuno, principalmente. Si bien existen algunas otras opciones que refieren menores componentes químicos o grasas saturadas, como, por ejemplo, los chips “saludables”, “mixtura de fruta seca” y “galletas integrales”; estos no son un sustituto idéntico a la propuesta de esta tesis y, la principal diferencia son los insumos empleados y el procesamiento que requieren; sin embargo, existen otros sustitutos que se asemejan a la propuesta y se ofrecen en tiendas especializadas de productos orgánicos y/o naturales. Por ello, y considerando la cantidad de sustitutos no perfectos, se concluye que la amenaza de productos sustitutos es relativamente alta en este momento de crecimiento en la industria de snacks saludables.

#### ***4.2.4. Poder de negociación con los proveedores***

Una vez más es inminente recordar la amplia variedad de frutas, cereales y granos peruanos que forman parte de la oferta del país. Instituciones como Promperú y el Centro de Comercio Internacional, impulsan campañas orientadas a la difusión de los súper alimentos, incentivando así el cultivo de estos insumos peruanos con una mayor calidad y mejores estándares; sin embargo, la temporalidad de alguno de estos insumos representa un inconveniente ya que interrumpe la oferta del insumo y esto afecta a los proveedores que ofrecen el proceso de maquila; adicionalmente, los proveedores de insumos suelen organizarse para dar prioridad al abastecimiento de empresas exportadoras con las que ya mantienen una relación o creado algún vínculo.

En lo que respecta al proceso de maquila en manos de proveedores con plantas procesadoras adecuadas sanitariamente y con certificaciones de calidad, son pocas las empresas formales de este tipo en Lima. Se considera como amenaza la existencia de proveedores informales que trabajan a precios menores, pero sin documentos fiscales o registros sanitarios.

Por lo expuesto, especialmente por la estacionalidad, se considera que el poder de negociación de los proveedores es medio.

#### **4.2.5. Poder de negociación con los clientes**

La demanda de snack saludables aún no está consolidada en cuanto a gustos y preferencias, estas son variables que recientemente se están manifestando a través de consumidores mejor informados y que buscan un producto agradable al paladar y, que al mismo tiempo lo nutra, cuide su salud y, adicionalmente, que encuentre un balance adecuado entre este beneficio funcional y el precio. Por esta razón y, considerando que la capacidad del cliente y las alternativas que tiene en el mercado de productos sustitutos y la elasticidad al precio se concluye que los clientes ejercen un alto poder en el mercado. En resumen, de acuerdo al grado de actividad de la industria:

**Tabla 4.1. Grado de Actividad de la Industria**

	Muy poco	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Poder de negociación de los proveedores			3		
Barreras de entrada				4	
Poder de negociación de los consumidores		2			
Amenaza de productos sustitutos		2			
Rivalidad entre competidores			3		
<b>Evaluación global</b>			<b>2.8</b>		

Elaboración: Los autores de la tesis a partir de Michael Porter.

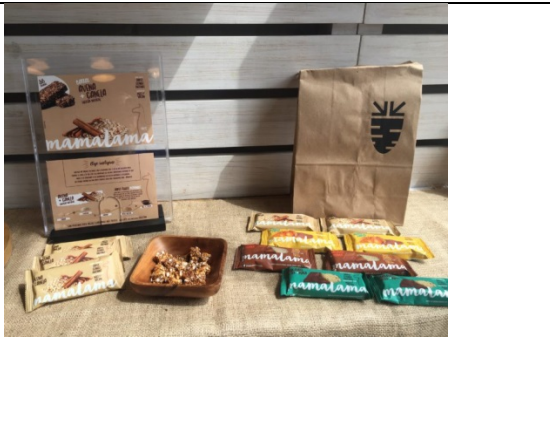

#### 4.2.6. Mercado competidor

En este mercado además de nuestro competidores directos como los snacks saludables Mamalama, también existen productos sustitutos como galleta de avena, galletas integrales, frutos secos, barras de granola, yogurt, entre otros; adicional a estos productos también existen productos potenciales tales como Cereal Bar de la marca Costa, a continuación mencionaremos los principales competidores directos, potenciales, sustitutos, que se pueden conseguir en los mismos canales de distribución en donde estaremos presentes tales como mercados de conveniencia, tiendas especializadas y supermercados:

#### 4.2.7. Competidores

En la tabla 4.2. se muestra los principales competidores y productos sustitutos de nuestra marca.

**Tabla 4.2. Principales competidores**

<p><b>Mamalama;</b> Empresa que inició sus operaciones a mediados del año 2016, son barras energéticas a base de, kiwicha, arroz integral y cañihua, mezcladas con frutas deshidratadas como aguaymanto, arandano, se posiciona como un alimento rico y saludable.</p>	
<p><b>Cereal Bar,</b> Pertenece a la marca Costa es una barra de cereal dirigida al segmento popular, actualmente tiene presencia en tiendas por conveniencia y supermercados entre sus componentes nutritivo están las hojuelas de maíz, kiwicha, mani, ajonjolí y frutas secas, se posiciona como una alternativa saludable para comer entre horas.</p>	

**Galletas de avena, galletas integrales, frutos secos, barras de granola;** En la actualidad existen una gran variedad de productos presentes en las grandes cadenas de supermercados tales como Break, Doritos, Lays, Integrackers, que aprovechan su volumen de producción.



Elaboración: Los autores de la tesis

**4.2.8. Oportunidades y amenazas**

En la tabla número 4.3 se muestra las principales debilidades y amenazas al sector del negocio.

**Tabla 4.3. Oportunidades y amenazas**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>1.- Aumento de la demanda de snacks saludables.</li> <li>2.- Cambios de hábitos alimenticios hacia el consumo de comida saludable.</li> <li>3.- Cercanía a las instalaciones de la empresa maquiladora.</li> <li>4.- Buena reputación de los súper alimentos peruanos.</li> <li>5.- Tendencia de crecimiento de producción de Arándano, Aguaymanto y Lúcumá.</li> <li>6.- Expansión del negocio a nivel nacional e internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.- Ingreso de nuevos competidores por las bajas barreras de entradas.</li> <li>2.- Dependencia del proveedor de la Maquila.</li> <li>3.- Estacionalidad de producción de frutas.</li> <li>4.- Intoxicación alimenticia por consumo de producto contaminado.</li> </ul>

Elaboración: Los autores de la tesis

### **4.3. Conclusión**

El identificar los posibles factores externos que puedan impactar tanto directa como indirectamente en este plan de negocios permitirá armonizar la sinergia de recursos, procesos y actividades que se desarrollan para así cumplir con los objetivos estratégicos planteados. La herramienta que ayuda a detectar las variables más relevantes en el entorno donde se circunscriben las actividades del plan de negocios es el análisis SEPTTEG. Del mismo modo el análisis de las cinco fuerzas de Porter esbozará los principales riesgos que debe tener en cuenta la empresa para desarrollar sus estrategias y mantenerse sostenible en el tiempo.

El grado de actividad de la industria se encuentra en un nivel medio y ello denota que aún existe un espacio de crecimiento en el sector de snack saludables.

Si bien la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rivalidad en el mercado es media, ello queda contrarrestado al considerar que se trata de una industria nueva que en los últimos dos años ha crecido de acuerdo a las tendencias mundiales y lo seguirá haciendo por la consciencia que están tomando los consumidores en el cuidado de su salud y alimentación.

## CAPÍTULO 5.

### CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Este capítulo presenta la metodología empleada para la investigación de mercado y los resultados obtenidos de las investigaciones tanto cualitativas como cuantitativas.

#### 5.1. Objetivos de investigación

##### 5.1.1. *Objetivo general*

Determinar el grado de aceptación del snack saludable para adultos entre 25 y 65 años en Lima Metropolitana para satisfacer la necesidad de un gusto diario con una dosis de energía y nutrición.

##### 5.1.2. *Objetivos específicos*

- Validar el plan de snack saludable con los potenciales clientes.
- Determinar la intención de compra para introducir el snack saludable al mercado.
- Determinar la demanda potencial del snack saludable.
- Validar los atributos del snack saludable.
- Recopilar información que permita definir las estrategias y tomar decisiones para implementar el plan de negocios.

#### 5.2. Metodología de investigación

La tabla 5.1. muestra las principales fuentes secundarias y primarias que sirvieron de base para coleccionar información cualitativa y cuantitativa.



**Tabla 5.1. Principales fuentes de información para la investigación**

Necesidad	Tipo de Fuente
Conocer las tendencias y proyecciones en el mercado de alimentación.	<p><b>Fuentes Secundarias</b></p> <p>Informes de investigación de mercado de Consultora Nielsen y Euromonitor Internacional.</p> <p>Reportes de investigación de mercado de Ainia Forward y Mintel .</p> <p>Artículos de investigación de consultora Kantar Worldpanel.</p>
Conocer el perfil de los clientes sus deseos necesidades, hábitos de consumo, actitudes y roles de compra.	<p><b>Fuentes Secundarias</b></p> <p>Publicaciones de mercado Arellano Marketing</p> <p><b>Fuentes Primarias</b></p> <p>Grupo focal</p> <p>Encuesta</p>
Conocer sobre el mercado de snacks saludables en Lima y posicionamiento de los productos existente.	<p><b>Fuentes Primarias</b></p> <p>Entrevista a expertos</p> <p>Grupo focal</p> <p>Encuesta</p>
Determinar el mercado objetivo.	<p><b>Fuentes Secundarias</b></p> <p>Reportes estadísticos INEI</p> <p><b>Fuentes Primarias</b></p> <p>Grupo Focal</p> <p>Encuesta</p>

Elaboración: Los autores de la tesis.

### ***5.2.1. Fuentes secundarias***

Se emplearon, principalmente, para el análisis de mercado, monitoreo del entorno y recolección de data estadística acerca de las zonas geográficas de interés de la investigación para conocer su potencial. La data consultada corresponde a un período de los últimos cuatro años.

### ***5.2.2. Fuentes primarias***

La investigación de mercado cualitativa empleó como herramienta la entrevista a expertos y grupo focal con el fin de obtener una mejor visión sobre la situación del problema a resolver. Posteriormente, se realizó una investigación cuantitativa soportada en encuestas, las cuales precisaron información relevante que sirvió para desarrollar estrategias claves respecto al presente plan de negocio.

## **5.3. Investigación cualitativa**

### ***5.3.1. Entrevista a expertos***

Se realizaron entrevistas a profundidad y no estructuradas a personas vinculadas al concepto de producto, ya sea por su profesión, experiencia y conocimientos, a continuación listamos los tipos de entrevistas:

- Entrevista a un profesional del mercado retail en Perú.
- Entrevista al gerente de operaciones de una compañía de máquinas expendedoras de productos saludables en Lima.
- Entrevista a un profesional de ingeniería alimentaria.
- Entrevista a un profesional en nutrición.
- Entrevista a un profesional en fisioterapia con experiencia en preparación física y salud deportiva.

Se diseñaron cuestionarios para cada entrevista (ver Anexo 1. Guía para entrevistas a expertos), las reuniones fueron grabadas sólo cuando el entrevistado lo permitía y, en promedio la extensión de cada entrevista fue de 40 a 45 minutos.

A continuación, se detalla la principal información obtenida de estas entrevistas.

- Respecto al mercado retail

- Los supermercados son un canal de venta importante especialmente para productos en formatos grandes u ofrecidos en packs, mientras que las tiendas por conveniencia y máquinas expendedoras son los canales preferidos para productos en formato individual o formato pequeño.
- Los productos más clásicos dentro de los snacks saludables son los frutos secos y las barras energéticas. Las barras energéticas ofrecidas en los comercios aún están percibidas como procesadas y suelen tener un precio más económico porque no son 100% natural. En tiendas especializadas en productos orgánicos se suele encontrar mayor diversidad de snacks saludables; sin embargo, los precios son mayores debido a la calidad de los ingredientes y los clientes reconocen esto.
- Entre los productos sustitutos se tiene a las galletas integrales con fibra, las frutas deshidratadas; pero existen oportunidades para desarrollar nuevos productos.
- El margen que suele incrementar el supermercado a los productos que comercializa oscila entre un 35% a 40%; mientras que en una tienda por conveniencia o tiendas especializadas está ente 25% y 30%.
- Se sugiere el ingreso al mercado en dos etapas, primero a través de tiendas por conveniencia, las cuales hoy en día tienen un gran alcance geográfico y tienen mucha popularidad y, por último, a los supermercados. En ambos casos las actividades en el punto de venta son necesarias para dar a conocer el producto.
- Respecto a las máquinas expendedoras
  - Este medio de venta tiene presencia importante a nivel corporativo e institucional; pues las empresas privadas y otras instituciones como las educativas e incluso gubernamentales las solicitan para sus instalaciones.
  - Existen máquinas expendedoras orientadas a los snacks en general, pero también a snacks saludables, y estas últimas tienen una alta demanda hoy en día.
  - Es importante trabajar en el empaque para que este pueda transmitir con claridad el contenido del producto; por ello se recomienda que el empaque posea alguna ventana que deje ver su contenido. Las máquinas ayudan a

conservar el buen estado del producto; sin embargo, el empaque debe de ser lo bastante herméticos para evitar traspaso de humedad.

- Las máquinas expendedoras pueden llegar al público objetivo de forma más directa debido a su ubicación en centros laborales, universidades, clínicas, etc.
- A través de las máquinas se ofrecen barras energéticas clásicas a base de granola y pasas, galletas integrales, piezas de fruta, jugos naturales, brownies orgánicos y en general productos naturales relacionados. Siempre se está buscando nuevos productos para renovar la oferta.
- Otros aspectos importantes (ingeniería alimentaria, nutrición, salud y deporte)
  - El empaque juega un rol importante no sólo para capturar la atención del consumidor en el anaquel sino para conservar todas sus propiedades. Este debe ser poco poroso y debe evitar el ingreso de la humedad.
  - De acuerdo con la composición del producto y su nivel calórico se recomienda su consumo hasta dos veces al día como un complemento alimenticio dentro de una jornada activa.
  - Los súper alimentos son beneficiosos para la persona y es por ello por lo que cada vez más productos los incorporan a sus líneas de productos. La propuesta de snack es bastante atractiva para aquellos que quieren mantener una alimentación saludable y también para aquellos que necesitan recobrar fuerzas durante una jornada diaria.
- Conclusiones generales de las entrevistas a expertos
  - Los profesionales entrevistados apoyan la idea del producto propuesto y alientan su comercialización a través de tiendas de conveniencia, principalmente. El empaque deberá mostrar el contenido del producto para que el cliente pueda apreciar su forma y color; además es importante que el empaque conserve las propiedades del producto.

La información proporcionada por los entrevistados sirvió para obtener información subjetiva e imparcial sobre el mercado de snack saludables en Lima, sugerencias para incursionar en este mercado, parámetros a considerar para definir al consumidor potencial y cómo atraerlo. Al mismo tiempo, la información constituyó

una guía sobre la cual se elaboró el grupo focal para ampliar aspectos motivacionales del consumidor hacia el producto, atributos, preferencias y beneficios de este.

### **5.3.2. Grupo focal**

Como parte del estudio exploratorio cualitativo, se realizó dos grupos focales entre posibles clientes, personas que cumplen con el perfil del público objetivo. La reunión fue dirigida por un moderador quien siguió un guion que ayudo que los participantes hagan llegar sus comentarios de forma activa y espontánea. En ambos casos, se hizo una breve explicación de los súper alimentos peruanos, se realizó la prueba de producto a los asistentes con el fin de conocer sus opiniones y se investigaron las estrategias de marketing principales para el producto. (Mayor detalle en el Anexo 2. Secuencia y resultados de los grupos focales).

#### **5.3.2.1. Objetivo general**

Medir el nivel de aceptación del producto, recoger las recomendaciones y opiniones de este.

#### **5.3.2.2. Objetivos específicos**

- Conocer las principales características y atributos que se quiere en el producto (sabores, etc.)
- Conocer la denominación o nombre que le darían al producto (nombre comercial, marca, etc.)
- Conocer que empaque les gustaría para el producto (material, volumen etc.)
- Dónde y cuándo le gustaría encontrar el producto (hábitos de compra)
- Cuanto pagaría por el producto.
- Evaluar el grado de aceptación de los snacks saludables a base de súper alimentos peruanos.
- Identificar hábitos de consumo y compra de los clientes potenciales.
- Identificar el precio que estarían dispuestos a pagar por el producto propuesto.

### 5.3.2.3. *Población de estudio*

La población por investigar está definida por trabajadores, estudiantes y/o habitantes entre 25 y 65 años, que pertenezcan al nivel socioeconómico “B y C” de los distritos de Lima Moderna.

### 5.3.2.4. *Metodología*

Se realizaron dos (02) grupos focales con la participación de seis (6) personas en uno y once (11) personas en otro, de acuerdo a la descripción que se define en la Tabla 5.2.

**Tabla 5.2. Participantes de los grupos focales**

<b>Grupos</b>	<b>Número de participantes</b>	<b>Género</b>	<b>Edad</b>	<b>Nivel Socioeconómico</b>	<b>Características</b>
1	6 personas	Hombres y mujeres	De 25 a 65 años	A,B y C	Ejecutivos y empleados
2	11 personas	Hombres y mujeres	De 25 a 65 años	A,B y C	Ejecutivos y empleados

Elaboración: Los autores de la tesis.

Esta actividad estuvo dirigida por un moderador y su duración fue aproximadamente de una hora y media cada una. En ambos casos, se hizo una breve explicación de los súper alimentos peruanos, se realizó la prueba de producto a los asistentes con el fin de conocer sus opiniones y se investigaron las estrategias de marketing principales para el producto.

La secuencia utilizada en los grupos focales y los principales comentarios de los participantes, han sido desarrollos en el Anexo 2. Secuencia y resultados de los grupos focales.

### 5.3.2.5. *Resultados*

De acuerdo a lo descrito en el Anexo 2. Secuencia y resultados de los grupos focales, se describen los aspectos positivos y negativos más relevantes recogidos en estas actividades:

En aspectos positivos, los participantes indicaron que les agrada el producto propuesto y que la mejor combinación es la de kiwicha con aguaymanto versus kiwicha con arándano. Por otro lado, los principales atributos del producto fueron: saludable, nutritivo y para compartir.

Respecto a los aspectos negativos: no todos los participantes pudieron diferenciar entre el aguaymanto deshidratado y el arándano rojo deshidratado. Por otro lado, la mayoría sugirió evitar el uso de azúcar blanca y recomendaron el uso de panela.

## **5.4. Investigación cuantitativa**

### **5.4.1. Encuestas**

Se elaboró un cuestionario estructurado, con preguntas relacionadas a los objetivos de la investigación, en su mayoría preguntas cerradas (ver Anexo 3. Formato de Encuesta a posibles clientes).

A continuación, las consideraciones para la aplicación de la encuesta como herramienta cuantitativa.

- Público objetivo: Adultos entre 25 y 65 años que vivan y/o trabajen y/o estudien en alguno de los distritos de Lima Moderna
- Técnica: Publicación del link de la encuesta en redes sociales (Facebook, Twiter, LinkedIn) utilizando la plataforma de “Elige Sano”, correos electrónicos a la lista de distribución de post grado ESAN. La encuesta fue creada utilizando la herramienta digital Survey Monkey.
- Muestra: Se determinó aplicar la encuesta a 384 personas que reúnan las características del público objetivo.
- Tipo de muestreo: Probabilístico y estratificado.
- Período de recolección de datos: Siete días calendario, del 24 al 31 de julio de 2018.

#### **5.4.1.1. Tamaño de la muestra**

Para identificar la muestra aplicamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Fuente: Vara, (2010)

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

Z= valor crítico, corresponde a un valor dado del Nivel de confianza

(0.95% dos colas = 1.96)

p = probabilidad de éxito (0.5)

q = probabilidad de fracaso (0.5)

N= Tamaño de la población

e = Error máximo permitido (5% - 7%)

Para nuestro caso Tenemos:

Z= 1.96

p = 0.5

q = 0.5

N= 671,614

e = 0.05

**n = 384**

De acuerdo con el cálculo estadístico, para una población 671,614 que cumple los requisitos de nuestro público objetivo correspondientes a los 12 distritos de lo que llamamos Lima Moderna, debemos tener una muestra de 384 encuestas para asegurar un nivel de confianza de 95%; y un margen de error de  $\pm 5\%$ .

#### **5.4.2. Objetivo de la encuesta**

##### *5.4.1.2. Objetivo general*

Conocer la demanda que tendría la introducción del nuevo snack saludable para personas entre 25 a 65 años que vivan y/o trabajen y/o estudien en los distritos de Lima Modera y se interesen por la alimentación saludable.

##### *5.4.1.3. Objetivos específicos*

- Identificar los atributos más valorados en el producto.
- Identificar con qué frecuencia consumiría el producto.



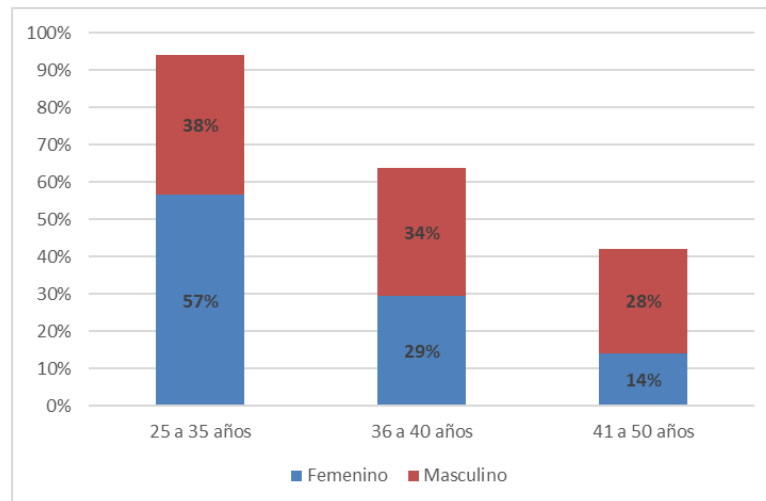
- Determinar el medio de comunicación que se debe emplear para promocionar el producto.

### 5.4.3. Análisis de resultados

La encuesta fue respondida por 586 personas, de las cuales se consideraron válidas 386 como objeto de análisis ya que cumplían con todos los filtros necesarios para ser consideradas como respuestas del público objetivo.

Del total de encuestas válidas el 69% fueron mujeres y el 31% hombres, es de destacar que la concentración de edades para ambos casos estuvo en el rango de edad de 25 a 35 años.

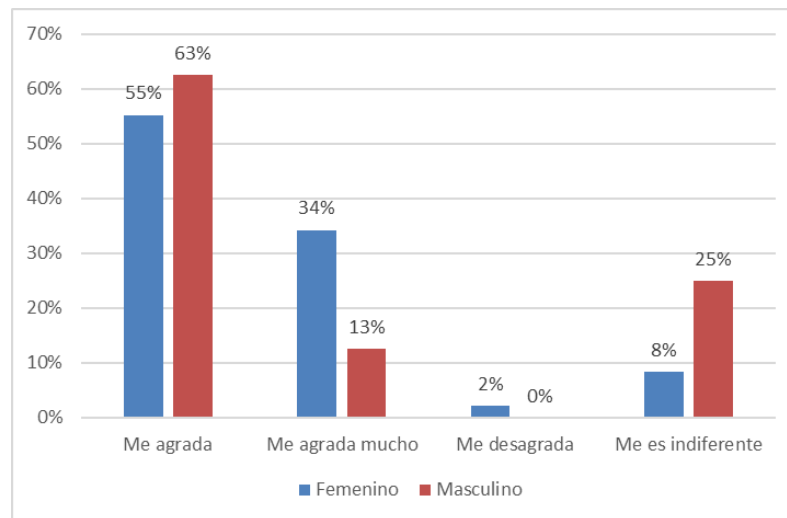
**Figura 5.1. Edad y género de los encuestados.**



Elaboración: Los autores de la tesis

El 92% del público objetivo, consume o le interesan los snacks saludables, de estos el 85% respondió que le agrada y agrada mucho la propuesta de producto, un 14% se mostró indiferente a la alternativa de snack y sólo el 1% manifestó desagrado hacia el producto.

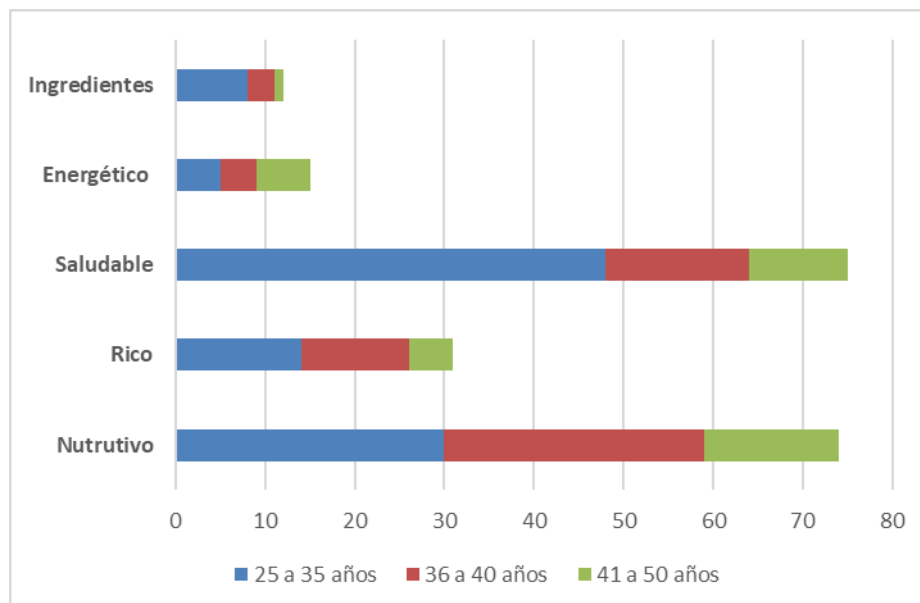
**Figura 5.2. Nivel de aceptación de los encuestados.**



Elaboración: Los autores de la tesis

Las personas a las cuales les agrada o les agrada mucho el producto o son indiferentes al producto consideran que los atributos principales que debe tener el snack saludable propuesto son, en orden de preferencia, ser saludable (37%), ser nutritivo (36%), tener un rico sabor (15%), aportar energía (7%), valorar los súper alimentos peruanos como insumos (5%). Las edades entre 25 a 40 años dan prioridad a que el producto sea saludable, nutritivo y de rico sabor.

**Figura 5.3. Atributos preferidos de los encuestados por rango de edad.**

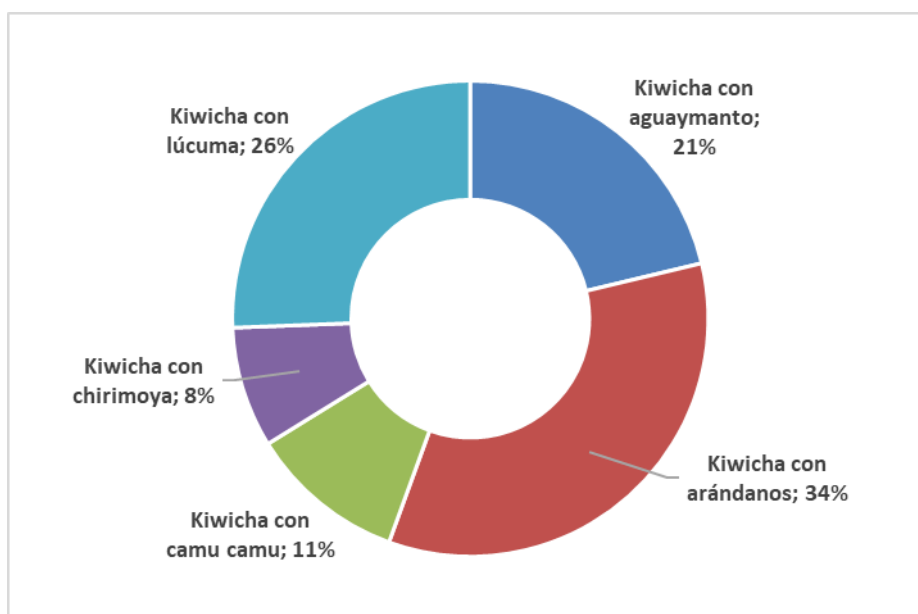


Elaboración: Los autores de la tesis

En lo que respecta a la frecuencia de consumo, el 63% prefiere consumir el producto dos veces a la semana, el 21% manifiesta que consumiría el producto de forma interdiaria, el 10% una vez por día mientras que sólo el 3% lo consumiría dos veces al día.

La preferencia para el consumo de este snack es a media mañana (52%) y la presentación individual es la favorita por los entrevistados (53%). Respecto a los sabores, hay una mayoritaria preferencia por el sabor medianamente dulce como el Arándano (34%) y la Lúcuma (26%) y medianamente ácido como el Aguaymanto (22%).

**Figura 5.4. Combinaciones preferidas de los encuestados.**

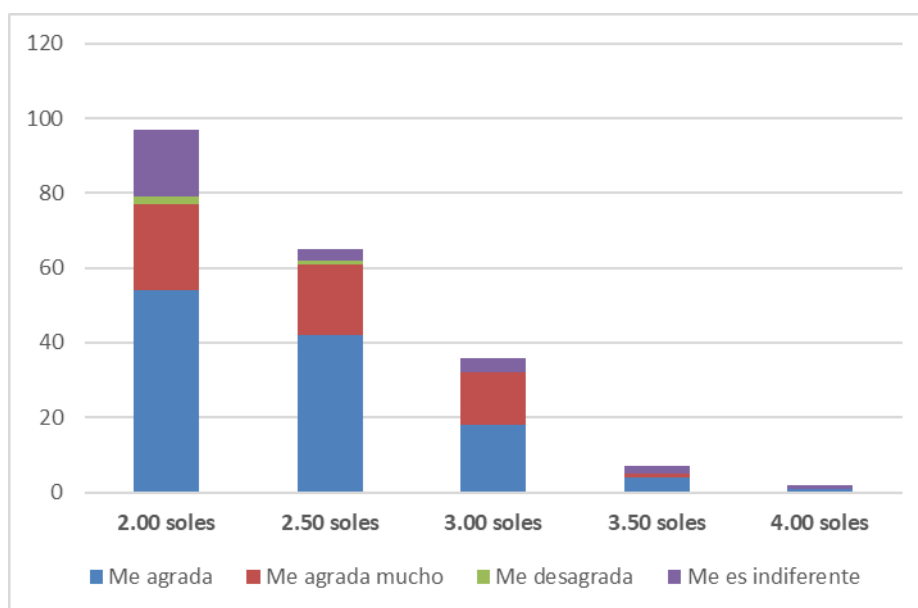


Elaboración: Los autores de la tesis

En cuanto al canal de venta, se considera como alternativa preferida los supermercados (23%), pero también una importante presencia por las tiendas de conveniencia, bodegas y máquinas expendedoras; reportando una preferencia de 19% para cada una de estas.

El factor precio considerado por los encuestados oscila entre un rango de 2 a 3 soles por paquete individual. En lo que respecta al medio de interacción con el público, hay una clara preferencia para que las comunicaciones se realicen por redes sociales (78%) y página web (15%).

**Figura 5.5. Precio sugerido indicado por los encuestados.**



Elaboración: Los autores de la tesis

## **5.5. Estimación de la demanda**

Con las estadísticas obtenidas en la investigación cuantitativa a través de las encuestas y, tomando en cuenta datos exactos sobre población de los distritos de Lima Moderna y tasa de crecimiento del sector inmobiliario de oficinas tipo B y prime en los distritos de interés, es que se estimará el tamaño del mercado.

### **5.5.1. Estimación de la demanda potencial**

Se emplearon preguntas filtro en la investigación cuantitativa, estas ayudarán en la determinación del mercado potencial. El mercado potencial lo representan 671,614 personas del total de distritos de Lima Moderna.

### **5.5.2. Estimación de la demanda efectiva**

Sobre el mercado potencial se calculó una muestra de 384 personas para realizar la investigación cuantitativa y parte de los resultados de dicha investigación fue determinar un 85% de mercado disponible, considerando para ello a las personas que respondieron que le agrada o le agrada mucho la propuesta y el 22% de ellos pagarían un entre 3 a 4 soles. Aplicando estas cifras se calcula la demanda efectiva en 124,139 personas.

La tabla 5.3 detalla las premisas consideradas para el cálculo del mercado potencial, disponible y efectivo.

**Tabla 5.3. Cálculo de mercados**

<b>Mercado potencial</b>		671,614 personas
• Población entre 25 a 65 años de los distritos de Lima Moderna		
<b>Mercado disponible</b>		571,035 personas
• Grado de aceptación		
Me agrada mucho	28%	
Me agrada	57%	
	<b>85%</b>	
<b>Mercado efectivo</b>		124,139 personas
• ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una presentación individual de 20 g?		
3.00 soles	17%	
3.50 soles	3%	
4.00 soles	1%	
	<b>22%</b>	

Fuente: Inei y resultados de la aplicación de la encuesta.

Elaboración: Los autores de la tesis.

### 5.5.3. Estimación de la demanda objetivo

Se refiere a la participación de mercado que la empresa tiene como objetivo lograr considerando las actividades definidas en el plan de marketing. La tabla 5.3. muestra los porcentajes mínimos objetivos de participación de mercado fijados por la empresa para cada año.

**Tabla 5.4. Estimación de la demanda objetivo por año**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento de mercado efectivo	124,139	128,031	132,045	136,185	140,455
Repetición de compra 2*4*12	11,917,344	12,290,976	12,676,320	13,073,760	13,483,680
Total mercado efectivo considerando repetición de compra	357,521	467,058	633,816	679,836	733,888
Participación de mercado	<b>3.00%</b>	<b>3.80%</b>	<b>5.00%</b>	<b>5.20%</b>	<b>5.44%</b>
Crecimiento de mercado efectivo		26.7%	31.6%	4.0%	4.7%
<b>Participación de mercado deseada en unidades</b>	<b>357,521</b>	<b>467,058</b>	<b>633,816</b>	<b>679,836</b>	<b>733,888</b>

Elaboración: Los autores de la tesis

La justificación de cada uno de los porcentajes definidos como mercado objetivo para los próximos cinco años se define en el capítulo de plan de marketing.

## **5.6. Conclusiones**

Con base a las entrevistas con expertos se pudo obtener información relevante a considerar en el diseño del producto a fin de hacerlo más atractivo para el público objetivo. La dinámica de los grupos focales ayudó a explorar e indagar sobre las expectativas del producto, gustos y preferencias y sobre ello se generaron hipótesis para el desarrollo de las preguntas para la aplicación de la encuesta a una muestra representativa. Cada una de estas herramientas evidenció la existencia de una demanda potencial insatisfecha y su disposición para el consumo del producto propuesto. Los grupos focales y cuestionarios aplicados revelaron el interés en adquirir el producto Kiwiball como un snack saludable. Los consumidores prefieren tener disponible una nueva alternativa de snack saludable y encontrarlos principalmente en las tiendas por conveniencia, máquinas expendedoras y supermercados cercanos a los distritos donde realizan sus actividades.

## CAPÍTULO 6.

### CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

Este capítulo tiene por objetivo plantear las estrategias de marketing referidas al marketing estratégico y marketing operacional de Kiwiball; ello en línea con los objetivos generales del plan de negocio. Su desarrollo permitirá identificar, y cuantificar las metas principales y de mayor interés para la empresa en un mercado específico.

#### 6.1. Definición de objetivos de marketing

Desarrollar e implementar en el corto y mediano plazo un plan que analice y defina, la factibilidad de una nueva alternativa en snacks saludables con ingredientes naturales, nutritivos y peruanos denominados súper alimentos.

##### 6.1.1. *Objetivos cualitativos*

Centrados en desarrollar posicionamiento e imagen en el mercado en un mediano plazo.

###### 6.1.1.1. *Posicionamiento*

- Alcanzar posicionamiento de la marca Kiwiball, logrando un grado de recordación superior a 30% en la fase de introducción.
- Lograr que el *fan page* en Facebook alcance 6000 seguidores en el primer año.
- Tener presencia en los principales grupos de alimentación saludable y vida sana formados en redes sociales.

###### 6.1.1.2. *Notoriedad e imagen (quejas y sugerencias)*

- Que el producto tenga imagen de ser saludable y confiable.
- Que el producto tenga imagen de ser innovador en su presentación.
- Que el producto tenga imagen de ser atractivo.

### *6.1.1.3. Captación de nuevos clientes*

- Aumentar la atracción de nuevos consumidores.
- Influir en el comportamiento de posibles consumidores, alentándolos a mejorar sus hábitos alimenticios.

Para lograr los objetivos cualitativos de mediano plazo se realizarán las siguientes actividades:

- Promoción en ferias de comidas saludables en Lima Moderna con el objetivo de que las personas conozcan y prueben el producto.
- Promoción en puntos de venta, alentando las degustaciones del producto.
- Expansión geográfica con un crecimiento incluyendo nuevas áreas para la distribución del producto.

### *6.1.2. Objetivos cuantitativos*

Centrados en obtener mejores resultados económicos medibles en un corto plazo.

#### *6.1.2.1. Participación de mercado*

Alcanzar una participación de mercado de 3% en el primer año.

## **6.2. Estrategias de segmentación**

El producto se encontrará en etapa de lanzamiento, por lo que todas las labores de marketing estarán dedicadas a su introducción en el mercado. La segmentación facilitará el diseño de una estrategia de marketing mix a la medida. Se ha realizado una segmentación concentrada<sup>2</sup> empleando los siguientes criterios.

---

<sup>2</sup> Consciente de las diferencias del mercado y de la imposibilidad de satisfacer adecuadamente a toda la demanda, se **apuesta por centrarse en un solo segmento de mercado** al que se le ofrece un producto o servicio muy adaptado a los gustos, necesidades y capacidad adquisitiva del mismo. (emprende pyme, s.f.)



### **6.2.1. Criterios**

#### *6.2.1.1. Demográficos*

- Lugar de residencia o lugar de trabajo o lugar de estudio: Lima Moderna
- NSE A, B y C
- Edad: 25 a 65 años
- Género: hombres y mujeres
- Estilo de vida: saludable, preocupado por el cuidado de su salud.

#### *6.2.1.2. Económico y geográfico*

- Se seleccionan los distritos de Lima Moderna ya que la mayor parte de su población tiene un nivel de ingreso promedio mensual mayor a otros distritos de la capital. De acuerdo con el estudio de Perfiles Socioeconómicos en Lima de Ipsos 2015, el ingreso promedio mensual de una familia es superior (S/6.319), de los cuales el 28% se destina al gasto de alimentos y bebidas.
- Distritos de Lima Moderna: Jesús María, Lince, Magdalena del Mar, San Miguel, Pueblo Libre, Surquillo, Santiago de Surco, Barranco, La Molina, Miraflores, San Isidro y San Borja.

#### *6.2.1.3. Conductual*

- Buscan alimentos sanos, preferentemente no procesados.

#### *6.2.1.4. Satisfacción*

- Buscan alimentos ricos en sabor.

### **6.2.2. Definición del público objetivo**

En base a los criterios usados para la segmentación de mercado se ha determinado como público ideal a los hombres y mujeres de 25 a 65 años que vivan y/o trabajen y/o estudien, en alguno de los distritos de Lima Moderna y que tengan interés en el cuidado de su salud.

### **6.3. Estrategias de posicionamiento**

#### ***6.3.1. Ventajas diferenciales***

- Combinaciones variadas entre cereales y fruta deshidratada, cuyo contraste además de ser natural es de agradable sabor.
- Presentación única, diferenciada y en porciones individuales para poder compartir.
- El producto, brinda un gran valor nutricional, que genera energía para el desarrollo de cualquier actividad.
- Los ingredientes utilizados para la preparación del producto son denominados súper alimentos peruanos.

#### ***6.3.2. Nivel de diferenciación***

Se busca lograr la diferenciación a través de ser nutritivo y de agradable sabor, ambos factores son primordiales para que el producto sobrepase las expectativas de los consumidores, además el factor de contar ingredientes naturales potencia el producto a un nivel superior, con mejor calidad del mercado.

#### ***6.3.3. Propuesta de valor***

Cereal Fruit, ofrece con el producto Kiwiball más que un snack calificado como saludable; los ingredientes a base de súper alimentos peruanos como: frutas deshidratadas, cereales que combinados otorgan al cliente un balance entre lo nutritivo y que sabe mejor al compartir; de acuerdo a lo desarrollado en el Capítulo III Idea de Negocio.

#### ***6.3.4. Enunciado de posicionamiento***

**Mi marca** Kiwiball

**Es el mejor** Snack saludable con base a fruta deshidratada y cereal e ingredientes naturales

**Para** hombres y mujeres entre las edades de 25 y 65 años

**Que** buscan una alternativa saludable y balanceada en su dieta.

**Porque** Les gusta cuidar su salud, sin sacrificar el buen sabor.

**Gracias** a los súper alimentos peruanos, y la excelente combinación de fruta deshidratada y Kiwicha tostada.

Es la opción para poder cubrir la necesidad de consumir un bocadillo natural, que sea de agradable sabor, en una presentación diferente y práctica.

## **6.4. Estrategias funcionales**

### **6.4.1. Producto**

Objetivos, cubrir las necesidades del mercado meta en Lima Moderna.

Estrategias, impulsar los siguientes atributos del producto:

- *Snacks* saludables que permitan generar un hábito de consumo para las personas que deseen mantener una dieta saludable.
- Comida saludable hecha a base de mezcla de frutas deshidratadas que no se necesita invertir tiempo en su preparación y/o gestión de compra o almacenamiento.
- *Snack* de comida saludable constituida por la combinación de frutas y granos andinos que son especialmente seleccionadas en tipo y en proporción.
- Productos, son completamente fabricados sin ningún preservante, debido al reducido porcentaje de humedad ya que la kiwicha se encuentra tostada y la fruta deshidratada.
- Características, el producto posee características físicas atractiva a los sentidos: visión y sabor; de acuerdo a los resultados del *grupo focal* realizado (ver Anexo 2).

#### a) Marca

El nombre seleccionado de la marca, fue elegida como resultado de los grupos focales que se realizaron en el Capítulo de investigación, las palabras vinculadas por el producto, “Kiwi” por la kiwicha y “*Ball*” por la forma del

producto. Adicionalmente con el nombre consideramos que los consumidores puedan relacionar a la marca Kiwiball con un snack saludable y nutritivo.

b) Empaque

Empaque, de bolsa con cierre, que permite mantener la hermeticidad que requiere el producto para garantizar su calidad y una fecha de caducidad no menor a 1 año.

#### 6.4.2. Precio

Para establecer el precio se ha considerado algunos de los criterios mencionados por Holden y Neagle (2002), para lo cual se tiene:

- Resultado de la encuesta realizada al mercado objetivo
- Análisis del valor percibido por el cliente en el canal de ventas
- Precio de la competencia

Los precios irán cambiando según las etapas del ciclo de vida del producto. Bajo esta premisa y por tratarse de un producto nuevo, la estrategia se basará en precios de penetración del mercado de snacks basados en kiwicha y frutas deshidratadas, debido a que el producto es nuevo y está dirigido a los niveles socioeconómicos B y C. Esta estrategia deberá ser revisada con los canales de distribución ya que son ellos quienes colocarán la mercadería en los puntos de venta.

Durante el estudio de mercado cuantitativo, se recogieron los siguientes resultados a la pregunta 7 de la encuesta: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una presentación individual de 20 g?

**Tabla 6.1. Predisposición de pago**

<b>Monto dispuesto a pagar</b>	S/2.00	S/2.50	S/3.00	S/3.50	S/4.00
<b>% de los encuestados</b>	46.30%	30.56%	18.56%	3.70%	0.93%

Elaborado por: Los autores de la tesis.

En la tabla 6.1 se aprecia que cerca de la cuarta parte de encuestados (24%) están dispuestos a pagar un monto igual o mayor a S/ 3.00 soles. Estos resultados permiten

definir los precios sugeridos al consumidor que se han propuesto en la tabla 6.4. Este porcentaje también es considerado para hallar el mercado efectiva en la estimación de la demanda (Ver Capítulo V. Investigación de Mercado).

La tabla 6.2 muestra los precios de fábrica que Cereal Fruit ofrecerá cada año entre los diferentes canales de ventas. Estos precios responden al margen de ganancia esperado por Cereal Fruit así como el margen de ganancia promedio esperado por cada canal, el cual se describe en la Tabla 6.3. Así mismo, se ha considerado los precios al consumidor final de la competencia, cuyos rangos de montos se encuentran detallados en la Tabla 6.5.

**Tabla 6.2. Precios de Cereal Fruit por canal de ventas**

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Tiendas por conveniencia	S/	2.20	S/	2.24	S/	2.29	S/	2.33	S/	2.38
Tiendas especializadas	S/	2.20	S/	2.24	S/	2.29	S/	2.33	S/	2.38
Máquinas expendedoras	S/	2.00	S/	2.04	S/	2.08	S/	2.12	S/	2.16
Supermercado					S/	2.08	S/	2.12	S/	2.16

Elaboración: Los autores de la tesis.

**Tabla 6.3. Márgenes de ganancia por canal de ventas**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tiendas por conveniencia	30%	30%	30%	30%	30%
Tiendas especializadas	28%	28%	28%	28%	28%
Máquinas expendedoras	25%	25%	25%	25%	25%
Supermercado	40%	40%	40%	40%	40%

Elaboración: Los autores de la tesis.







Con estos precios ofrecidos a los intermediarios y los márgenes de ganancia esperados por canal de ventas, se sugieren los precios al consumidor final los cuales se muestran en la Tabla 6.4. Así mismo, se toma en consideración los resultados de la investigación de mercado cuantitativa, cuyos resultados relacionados al precio están descritos en la Tabla 6.1.

**Tabla 6.4. Precios sugeridos de venta por canal**

	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>		<b>Año 4</b>		<b>Año 5</b>	
Tiendas por conveniencia	S/	2.9	S/	2.9	S/	3.0	S/	3.0	S/	3.1
Tiendas especializadas	S/	2.8	S/	2.9	S/	2.9	S/	3.0	S/	3.0
Máquinas expendedoras	S/	2.5	S/	2.8	S/	2.9	S/	2.9	S/	3.0
Supermercado	S/	2.8	S/	2.9	S/	2.9	S/	3.0	S/	3.0

Elaborado: Los autores de la tesis.

**Tabla 6.5. Comparación de precios de la competencia**

Tipo de producto	Barra de cereal		Frutos secos		Galletas	Barra de Kiwicha
Marca comercial	Mamalama	Cerealbar	Inka Corn	Granuts	Galletas Quaker	Mundo Natural
Imagen del Producto						
Contenido	20 g	21 g	42 g	50 g	30 g	50 g
Rango de precios (S/)	3.5 - 4.0	0.5 - 1.0	2.5 - 3.0	2.5 - 3.5	0.8 - 1.5	3.5 - 4.0

Elaborado: Los autores de la tesis.

### **6.4.3. Plaza**

El centro de operaciones de Cereal Fruit, estará ubicado en la zona industrial del distrito de Chorrillos, lugar que tiene fácil acceso a los mercados objetivos, el costo de alquiler es moderado en comparación con otros distritos aledaños donde existe alto flujo de personas debido a la presencia de centros de estudios y de trabajos, se contará con una oficina que compartirá espacio con el almacén para tener un mejor control de los productos terminados y reducir costos de almacenamiento.

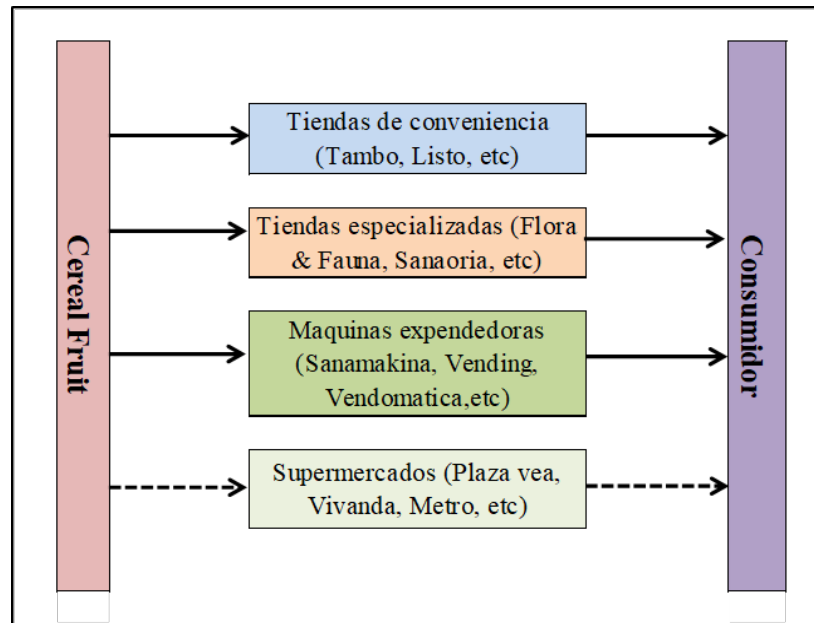
Con respecto a la estrategia de plaza, luego de haber identificado la demanda potencial, se llegó a la conclusión que el canal de distribución será largo e indirecto, la empresa maquiladora entregara el producto terminado, empaquetado y embalado listo para ser transportado al almacén de Cereal Fruit, para luego ser distribuido a cada una de los almacenes de las empresas intermediarias quienes gracias a su amplia cobertura y puntos de ventas estratégicos, hará llegar al consumidor el producto final.

Para el tercer año de funcionamiento se ingresará a los supermercados del grupo Supermercados Peruanos: como Plaza vea y Vivanda, que al igual que los canales descritos anteriormente también utilizan el canal moderno, de esta manera podremos ampliar nuestra participación de mercado a nivel de Lima Moderna.

Estos canales fueron priorizados en la investigación de mercado cuantitativa en la que los encuestados respondieron a la pregunta 9 ¿Dónde le gustaría encontrar el producto? Y es la figura 6.1 la que muestra los resultados relevantes. Se observó que el canal de venta directa, tanto física o virtual (vía internet), no fue mencionado por ninguno de los participantes de la encuesta. Un análisis adicional respecto al momento de compra y la necesidad de consumir un snack, conducen a los autores de la tesis a la misma decisión de desestimar el canal de venta directa en esta primera etapa del proyecto. Posteriormente se estarán evaluando nuevos canales de venta, de acuerdo con el desenvolvimiento del proyecto.



**Figura 6.1. Canal de distribución de Cereal Fruit**



Elaboración: Los autores de esta tesis

Esta estrategia tiene como objetivo posicionar a Kiwiball como un cereal rico y nutritivo que brindará una dosis extra de energía. Por otro lado, se busca informar al público sobre los beneficios del producto resaltando el concepto de los súper alimentos peruanos que serán un factor que contribuye a la diferenciación.

#### **6.4.4. Promoción**

Esta estrategia tiene como objetivo posicionar a Kiwiball como un cereal rico y nutritivo que brindará una dosis extra de energía. Por otro lado, se busca informar al público sobre los beneficios del producto resaltando el concepto de los súper alimentos peruanos que serán un factor que contribuye a la diferenciación.

Con el apoyo de campañas de promoción y de publicidad se tiene como objetivo dar a conocer las características y beneficios de Kiwiball y de esta forma persuadir a nuestro público objetivo su compra y consumo.

Las estrategias de penetración de mercado que realizaremos para alcanzar estos objetivos están sustentadas en la estrategia push de marketing.

### Creación de página web

En esta página web se brinda toda la información necesaria para que el público conozca sobre los productos, acerca de sus componentes nutricionales, y de información referente a la visión, misión, historia, eventos, promociones, lugares donde nos puede encontrar, entre otros.

Este medio también se aprovecha para colocar publicidad referente al producto, comida saludable y súper alimentos peruanos.

### Estrategia push de marketing

Con el objetivo de potenciar esta estrategia, se han determinado actividades que puedan satisfacer los objetivos de la promoción de Kiwiball en los canales de distribución; sumando esfuerzos para incentivar a los consumidores en realizar una compra.

Como parte de las estrategias se contará con lo siguiente:

- Banners en Facebook
- Visitas a empresas y presentación del producto
- Auspicios y artículos publicitarios orientados al público objetivo.
- Desarrollo de merchandising
- Promoción en el punto de venta

Todas las estrategias indicadas, tendrán como objetivo impulsar que los consumidores recuerden la marca, las promociones se realizarán con base a la valoración de los atributos de consumir Kiwiball, en cada nueva tienda que se coloque el producto. Para el último trimestre del primer año de Lanzamiento se realizarán sorteos con el objetivo de incentivar el seguimiento de los comparadores potenciales en las redes sociales.

- **Página web**

Se creará una página web con la finalidad de apoyar la estrategia de la empresa a través de acciones de comunicación dirigida al consumidor final.

- **Facebook**

Se usará esta red social como canal de generación de tráfico y de enganche con el público objetivo, se aprovechan esta plataforma para llevar a cabo una interacción

directa con los clientes, posteando fotos, resolviendo sus dudas, consultas necesarias mediante un chat de atención al cliente, sobre composición y beneficios de los snacks saludables.

También se realizará publicidad por Facebook, los cuales estarán enfocados a un público cuyo perfil específico se tomará de la base de Facebook y de acuerdo al *target* establecido para el lanzamiento del producto.

- **Instagram,**

Se usará esta plataforma para segmentar la publicidad y lo más importante nos ayuda a transmitir la esencia de la empresa, se publicarán *flyers* de forma semanal para de esta forma asegurar la fidelidad de nuestros consumidores, lanzaremos impulsos

- **Google AdWords**

Esta plataforma servirá para tener prioridad al momento de realizar búsquedas de snacks saludable, facilitando la publicidad de la empresa en los buscadores como Google y otros asociados a él.

- **Visitas a empresas y presentación del producto**

Esa será una de las principales acciones que nos permitirá obtener nuevos socios estratégicos, para lo cual llevaremos la presentación de los productos y entregaremos tarjetas de presentación.

- **Desarrollo de merchandising**

En la semana de apertura y lanzamiento del producto y con el fin de que el público pruebe los snacks, obsequiaremos productos de degustación con la finalidad de fidelizar clientes.

Se entregarán porciones pequeñas de degustaciones de Kiwiball, en las tiendas de conveniencia y en los lugares donde vendamos nuestros productos, fomentando así un contacto más directo y personalizado con el consumidor final.

- ***Influencer***

Se identificarán *influencers* en grupos o comunidades de comida saludable de Facebook, YouTube, y otras redes sociales para crear campañas de lanzamiento del producto.

## **6.5. Programas de acción para la estrategia de lanzamiento de Kiwiball.**

Las actividades planificadas para el primer año del lanzamiento de Kiwiball, se realizarán de acuerdo al programa indicado en la Tabla 6.6 Programa de acción para la estrategia de lanzamiento y de acuerdo al presupuesto de la campaña de lanzamiento.

### **6.5.1. Programas de acción para la estrategia de lanzamiento de nuevo canal de distribución y nuevo sabor.**

De acuerdo al Capítulo V de Investigación de Mercado; los encuestados muestran interés por el canal moderno supermercados, y por el sabor de la lúcuma; con base a dicha información se ha proyectado para el tercer año, incluir un nuevo canal y un nuevo sabor como parte de la estrategia de Cereal Fruit; la programación de actividades se realizará en el Lanzamiento y en el tercer año; con el incentivo de las campañas y activaciones; dentro de ellas las degustaciones en los nuevos puntos de ventas y explicando las bondades de la nueva superfrutas utilizada.

**Tabla 6.6. Programa de acción para la estrategia de lanzamiento de Kiwiball**

<b>Trimestre 1</b>	<b>Trimestre 2</b>	<b>Trimestre 3</b>	<b>Trimestre 4</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en eventos empresariales del sector alimentos.</li> <li>• Visitas y entrevistas con los representantes de los canales de distribución.</li> <li>• Impulsar la marca a través de las redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicio de activaciones y degustaciones en los puntos de venta.</li> <li>• Posicionamiento de la marca a través de redes sociales.</li> <li>• Anuncios sobre los atributos relacionados al producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en ferias para la atención del canal especializado.</li> <li>• Lanzamiento de sorteos de productos de la marca.</li> <li>• Patrocinar eventos de los canales de distribución.</li> <li>• Patrocinar eventos organizados por los gobiernos de los distritos del target.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anuncios de eventos en los distintos puntos de ventas y promociones.</li> </ul>

Autores: Los autores de la tesis.

**Tabla 6.7. Presupuesto de gastos pre-operativos de Kiwiball**

Tipo	Descripción	Frecuencia	Cantidad	Valor Unitario	Sub- Total	Presupuesto
<b>Campaña Lanzamiento</b>	Folletería					1,200.00
	Brochure					250.00
	Tarjetas de Presentación					100.00
	Visita a empresas					1,080.00
	Envío de Muestras	Mensual	24	30.00	720.00	
	Reuniones	Mensual	12	30.00	360.00	
	Inscripción en eventos empresariales (Retail)	Bimestral	6	200.00		1,200.00
	Activaciones	Semestral	2	450.00		900.00
	<b>Total de Gastos de Publicidad</b>					<b>4,730.00</b>

Elaboración: Los autores de la tesis.

Finalmente, Cereal Fruit además de lo programado para el año de lanzamiento de Kiwiball; el Promotor de ventas de la marca realizará visitas a los canales de distribución donde se vendan los productos para evaluar y revisar la ubicación del producto de acuerdo a su categoría, ya que visualmente la buena presencia de este producto en temas como el empaque impactan cuando los consumidores se encuentran transitando en los canales de distribución.

### **6.6. Presupuesto de marketing**

El presupuesto del plan de marketing se presenta en la Tabla 6.8. y se describen las campañas, los medios, y la frecuencia de las actividades para poder desarrollar el Plan de Marketing de Kiwiball. Tales como de publicidad online como página Web, Google AdWords, Facebook e Instagram, y también las actividades pre-operativas, tales como las campañas de trade marketing, programas de fidelización y volanteo.

**Tabla 6.8. Presupuesto de marketing**

Tipo	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Eventos	Stands en Ferias	2,700	6,300	6,750	9,000	9,900
	Patrocinador de eventos Municipales (Target)	3,600	7,200	7,200	7,200	7,200
	Activaciones	8,800	6,930	9,323	13,200	20,987
	Campaña Promocional	5,727	9,500	11,400	13,721	15,200
	Muestras para Campañas	11,402	15,066	20,451	18,492	20,196
<b>Total de Medios Digitales</b>		<b>32,229</b>	<b>44,996</b>	<b>55,124</b>	<b>61,613</b>	<b>73,483</b>
Medios Digitales	Facebook	3,060	3,121	3,184	3,247	3,247
	Instagram	227	231	472	261	267
	Google Adwords	3,275	3,341	10,987	11,207	7,049
	<b>Total de Medios Digitales</b>	<b>6,562</b>	<b>6,693</b>	<b>14,643</b>	<b>14,716</b>	<b>10,563</b>
<b>Total de Gastos de Publicidad</b>		<b>38,791</b>	<b>51,689</b>	<b>69,767</b>	<b>76,329</b>	<b>84,046</b>

Elaboración: Los autores de la tesis.

### 6.7. Indicadores de desempeño – controles

Con la finalidad de poder hacer seguimiento a las pautas establecidas para medir los programas y planes de acción estratégicos para el desarrollo del plan de marketing, se ha establecido unidades de medida iniciales para que se pueda medir el desempeño de la gestión, y se indican en la Tabla 6.9. Indicadores de Desempeño (KPI)

**Tabla 6.9. Indicadores de desempeño**

Tipo	Acciones	Objetivo	KPI	Meta	Medición
Medios Digitales	Facebook	Impulso de marca	Número de seguidores (año)	1000	Reporte de Facebook Insight
			Número de visitas (mes)	3000	
			Número de interacciones (mes)	500	
Medios Digitales	Instagram	Recordación de Marca	Número de seguidores (mes)	1000	Reporte de Instagram
	Google Adwords	Recordación de Marca	Número de visitas por campaña	500	Reporte de Instagram
Eventos	Stands en Ferias	Notoriedad e imagen			Reporte Interno
	Degustaciones (Campaña)	Captación de nuevos consumidores			Reporte Interno

Elaboración: Los autores de la tesis.

## **6.8. Conclusiones**

El plan de marketing está direccionado a la campaña de lanzamiento del producto Kiwiball, con el objetivo principal de alcanzar grado de recordación de la marca, para ello la empresa utilizará herramientas como activaciones, campañas y comunicación por redes sociales dirigidas a su segmento objetivo.

Para alcanzar los objetivos descritos en este capítulo, es indispensable lograr la participación de mercado de 3% en el primer año para afianzar los vínculos con los canales de distribución; cabe indicar que en el tercer año se ingresará en supermercados, lo que significa un mayor número de activaciones y campañas.

Finalmente, los indicadores de desempeño planteados (KPI) medirán el éxito de cada una de las campañas para el lanzamiento de Kiwiball y, servirán para ajustar las estrategias indicadas en el plan de marketing.

## CAPÍTULO 7.

### CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

#### 7.1. Introducción

El objetivo general del plan de operaciones es explicar el modelo productivo, propio o tercero, más eficiente para la producción de snacks saludables basados en súper alimentos peruanos: Kiwicha, aguaymanto, arándano y lúcuma. Así como, los procesos de soporte relacionados: programación de la producción, almacenamiento y costeo.

#### 7.2. Evaluación del modelo productivo

El presente trabajo propone como modelo de producción los servicios de maquila debido a:

- El reducido nivel de demanda durante los primeros años del proyecto no permite realizar una inversión en una planta de producción propia.
- Aprovechar costos reducidos del servicio de plantas con capacidad ociosa
- Evitar la etapa de aprendizaje en una línea nueva de producción y aprovechara experiencia de empresas especializadas en snacks energéticos
- Los servicios de maquila permiten una mejor gestión de los riesgos del negocio.

#### 7.3. Servicio de maquila

El proceso productivo para la elaboración de estos snacks energéticos será trasladado a un tercero, conocido como maquilador. (Álvarez *et all*, 2005).

La empresa EZ Business es la encargada de realizar este servicio de maquila en sus instalaciones de Av. Guardia Civil Nro. 357 Chorrillos – Lima. Las condiciones generales del servicio son las siguientes:

- La kiwicha tostada, la panela, agua y zumo de limón serán proporcionados por la empresa maquiladora, a lo cual llamaremos “Base de kiwicha”.
- Las frutas deshidratadas, los envases y las etiquetas serán entregados por la empresa cliente, es decir, por Cereal Fruit.



- La fruta deshidratada, los envases primarios y las etiquetas adhesivas serán entregados directamente desde las instalaciones de cada proveedor hasta los almacenes del maquilador.
- Todos los insumos serán sometidos a un minucioso proceso de control de calidad, a fin de evitar el reproceso y devoluciones posteriores.
- La entrega del producto terminado se efectuará en las instalaciones de la empresa maquiladora, en presentaciones personales de 20 g (6 unidades). Y éste a su vez pasará un exigente proceso de control de calidad por parte de la empresa cliente, donde las devoluciones serán descontadas parcialmente del monto total de pago por los servicios prestados.
- El precio establecido por el maquilador, por cada presentación personal de 20 g, es de S/ 0.50. Esta suma incluye:
  - a) Costo de kiwicha tostada, panela, agua, zumo de limón y cajas de cartón corrugado.
  - b) Servicio de moldeado esférico de 2 cm de diámetro.
  - c) Servicio de pegado de la etiqueta adhesiva en la bolsa doypack con zipper transparente.
  - d) Servicio de embolsado en presentaciones de 20 g (6 kiwiballs).
  - e) Servicio de empacado de 6 bolsas individuales, a partir del tercer año del proyecto
  - f) Servicio de encajado de 100 bolsitas de 20 g en cada caja
  - g) Embalado en parihuelas de madera conteniendo 45 cajas (distribuidas en cinco niveles de apilamiento).

### ***7.3.1. Abastecimiento de insumos***

De acuerdo a la capacidad de la planta maquiladora y al programa de producción, se estima la demanda de fruta deshidratada, envases primarios y etiquetas adhesivas que serán usados para cada lote de producción.

La selección de los insumos se basó en los siguientes criterios:

- Precio del producto puesto en las instalaciones del maquilador en Lima.
- Calidad del Producto

- Antecedentes comerciales, financieros y productivos del tipo de proveedor dependiendo del caso.
- Disponibilidad de volúmenes requeridos (capacidad productiva actual y potencial y en el caso del mayorista capacidad de venta) y con expectativas de expansión.

Las condiciones generales de abastecimiento por parte de los proveedores de insumos son las siguientes:

- El producto deberá entregarse a los volúmenes, precio y periodicidad acordados en las instalaciones del maquilador.
- Las entregas deberán realizarse en cajas de 20 kg.
- Los productos que no cumplan las exigencias de calidad serán devueltos y descontados de la facturación en caso de no ser repuestas posteriormente.

La tabla 7.1. Muestra la lista de proveedores seleccionados para la producción de Kiwiball.

**Tabla 7.1. Proveedores seleccionados**

Producto	Razón Social del Proveedor	Datos de contacto
Aguaymanto deshidratado	Vitallanos Perú S.A.C.	Dirección: Mz. C Lt. 1. Urb La Roncadora. Ate. Teléfono: 343-8953 Pagina Web: <a href="http://www.vitallanosperu.com">www.vitallanosperu.com</a> e-mail: <a href="mailto:mllanos@vitallanosperu.com">mllanos@vitallanosperu.com</a>
Arándano deshidratado	Pro Valle Alimentos S.A.C.	Dirección: Av. Julio Bailetti 448 - San Borja, Lima Teléfono: (51-1) 291-7993 / 418-9221 Anexo 111   Móvil: 951588806 <a href="mailto:industrias@vallealto.com.pe">industrias@vallealto.com.pe</a> <a href="http://www.vallealto.com.pe">www.vallealto.com.pe</a>
Lúcuma deshidratada	Organiccrops	<a href="http://organiccrops.net/es/index.php">http://organiccrops.net/es/index.php</a>
Envase: Bolsas doypack con zipper transparentes de 10 cm x 18 cm	Envapack Perú	Dirección: Avenida Circunvalación n° 2476 - 2do piso, San Luis Telf: (01) 597 - 6617 / 977 829 513 Celular :933588423 E-mail : <a href="mailto:info.envapack@gmail.com">info.envapack@gmail.com</a>

Impresión de etiquetas Máximo 1 color, ambas caras		
Parihuelas de madera	Maderera Nueva Era	<b>Dirección:</b> Calle Los Nogales Mz. F Lt. 9 Urb. Huertos de Villena – Lurín <b>Central Telefónica:</b> (01) 326-0314 E-mail: <a href="mailto:ventas@madereranuevaera.com">ventas@madereranuevaera.com</a>
Montacarga manual	Malvex del Perú S.A.	Dirección: Av. Javier Prado Este 1169, Lima 13 Teléfono: 475 1512 / 224 8550 E-mail: <a href="mailto:servicioalcliente@malvex.pe">servicioalcliente@malvex.pe</a>
Empresa maquiladora	EZ Business	Dirección: Av. Guardia Civil 357 La Campiña, Chorrillos, Lima-Perú. Teléfono: 2511400 E-mail: <a href="mailto:ventas@ezbusinessperu.com">ventas@ezbusinessperu.com</a>
Empresa de servicio de logística	Inloga S.A.C.	Dirección: Jr. Santiago Antúnez de Mayolo 1202 Of. 401 SURCO Teléfono : 942677260 E-mail : <a href="mailto:fmora@inloga.com.pe">fmora@inloga.com.pe</a>

Elaboración: Los autores de la tesis.

### 7.3.2. *Diseño del producto*

El desarrollo e investigación de los productos son realizados por la empresa maquiladora, bajo la supervisión de Cereal Fruit.

Para proponer la presentación actual del producto se ha llevado a cabo diferentes ensayos y pruebas. Para ello seleccionamos 3 muestras de barras energéticas y 2 muestras de bolitas energéticas existentes en diferentes tiendas por conveniencia disponibles en los distritos de Lima Moderna, con el fin de evaluar las características más resaltantes de cada una de ellas.

A partir de dicho análisis y los resultados de la encuesta descrita en el capítulo 5. Investigación de Mercado, se concluyó que lo más adecuado para la producción de las bolitas energéticas basadas en súper alimentos peruanos es un peso de 20 gramos y la combinación de kiwicha con frutas deshidratadas como aguaymanto, arándano y lúcuma. (Toro y Villanueva, 2014).

El producto propuesto es un snack con forma de bolita basado en los ingredientes de una barra energética, el cual es elaborado con productos 100 % naturales, que no contengan preservantes ni colorantes añadidos.

Respecto al ingrediente ligante, hemos seleccionado la panela de acuerdo a lo identificado en uno de los grupos focales como un insumo con un buen contenido nutricional, resalta más y conserva mejor la apariencia y sabor de los cereales andinos y frutas deshidratadas. Se analizó la concentración de glucosa en la panela a utilizar y esta se encuentra en un 60 %, hecho que permite asegurar que la cantidad de azúcar añadida está por debajo del límite recomendado por la Organización Mundial de la Salud. Cabe señalar que el marco legal peruano respecto a la promoción de la alimentación saludable para los niños, niñas y adolescentes (DS 007 2015 SA), será considerado para un próximo lanzamiento de productos con dicho público objetivo.

Por otro lado, en las pruebas previas realizada, el chocolate hacía perder por completo la apariencia del producto, mermando las características organolépticas de los demás ingredientes.

En la Tabla 7.2 se presenta los ingredientes y sus proporciones por cada presentación individual de “Kiwiball” de 20 g (6 bolitas de Kiwicha y fruta).

**Tabla 7.2. Proporciones de los ingredientes**

<b>Insumo</b>	<b>Peso (g)</b>	<b>% del total</b>
Kiwicha tostada	8.5	43%
Panela	4	20%
Agua	2.5	13%
Frutas deshidratadas	5	25%
<b>Total por presentación individual</b>	<b>20 gr</b>	<b>100%</b>

Elaboración: Los autores de la tesis.

La Tabla 7.3 muestra el contenido nutricional del producto y la tabla 7.4 describe sus principales características en la ficha técnica del producto.

**Tabla 7.3. Contenido nutricional**

<b>Contenido Nutricional</b>	
Tamaño de ración: 20 g	
Cantidad por ración:	
Calorías	81
Proteínas	1 g
Grasas	2.1 g
Carbohidratos	14.6 g
Fibra dietaria	0.8 g
Azucar total	4.7 g

Fuente: Tablas Peruanas de Composición de Alimentos, (Instituto Nacional de Salud, 2009)  
Elaboración: Los autores de la tesis.

**Tabla 7.4. Ficha Técnica del Producto**

<b>Marca comercial:</b>	<b>Kiwiball</b>
<b>Descripción:</b>	Bolitas de kiwicha, que incluye pedazos de frutas deshidratadas como aguaymanto, arándano y lúcuma, sometidos a un proceso de mezclado, moldeado y enfriado para posteriormente ser empacados.
<b>Formato y Presentación:</b>	Bolitas de Kiwicha con frutas deshidratadas
	Presentación personal: Unidad de 20 g.
	Paquete de 6 unidades
	Caja de 96 unidades
<b>Características Físicas:</b>	<b>Aspecto:</b> Esférico
	<b>Color:</b> Sensorial crema con presencia de pedazos de frutas deshidratadas:
	Aguaymanto: color amarillo naranja
	Arándano: color azul oscuro
	Lúcuma: color característico
	<b>Olor:</b> Sensorial Característico.
<b>Sabor:</b> Sensorial Característico	
<b>Composición:</b>	Kiwicha expandido, panela, zumo de limón, fruta deshidratada (Aguaymanto, arándano o lúcuma).
<b>Vida útil:</b>	Seis meses
<b>Certificado de Análisis:</b>	Todos los ingredientes guardan la respectiva concordancia con las normas del Codex Alimentario.
	Se realizan análisis periódicos en laboratorios certificados.
<b>Empaque y embalaje:</b>	<b>Material de empaque:</b> Empaque de Polipropileno
	<b>Material de embalaje:</b> Cajas de cartón.
	<b>Tipo de sellado:</b> Térmico.
<b>Datos Analíticos</b>	Humedad : 10 – 13 %
<b>Condiciones de Almacenamiento:</b>	Espacios con buena circulación de aire, en condiciones estándares de humedad relativa y temperatura, estibados según regulaciones en almacenes, con controles de plagas y programas de limpieza y saneamiento, separado de cereales y granos sin procesamiento.

Elaboración: Los autores de la tesis.

### 7.3.3. Proceso del maquilador

El proceso del maquilador está graficado en la Figura 7.1. Las etapas que utiliza el maquilador para la producción de Kiwiball, son ocho, que se proceden a explicar:

1. Recepción y almacenamiento:

El proceso productivo se inicia con la recepción de los insumos al almacén de materias primas, específicamente la kiwicha y frutas deshidratadas. Para lo cual este almacén se encontrará equipado con todas las facilidades para movilizar cargas, como parihuelas, montacargas manuales, balanza, entre otras. Esta operación consiste en recepcionar la materia prima e insumos que llega a la planta en sacos de 50 Kg. Aproximadamente

2. Dosificación:

Una vez recibidos la materia prima e insumos, estos son dosificados de acuerdo al tamaño del lote a producir.

3. Acondicionamiento:

En esta etapa se prepara el jarabe de panela, haciendo uso de una dosis de ácido cítrico el cual asegura que no se cristalice la glucosa.

4. Mezclado:

Consiste en el mezclado de la kiwicha tostada, la fruta deshidratada cortada y el jarabe de panela.

5. Moldeado:

Haciendo uso de moldes esféricos, la masa caliente es depositada.

6. Enfriado:

La masa es enfriada con el uso de ventiladores y con el fin de que se formen las bolitas.

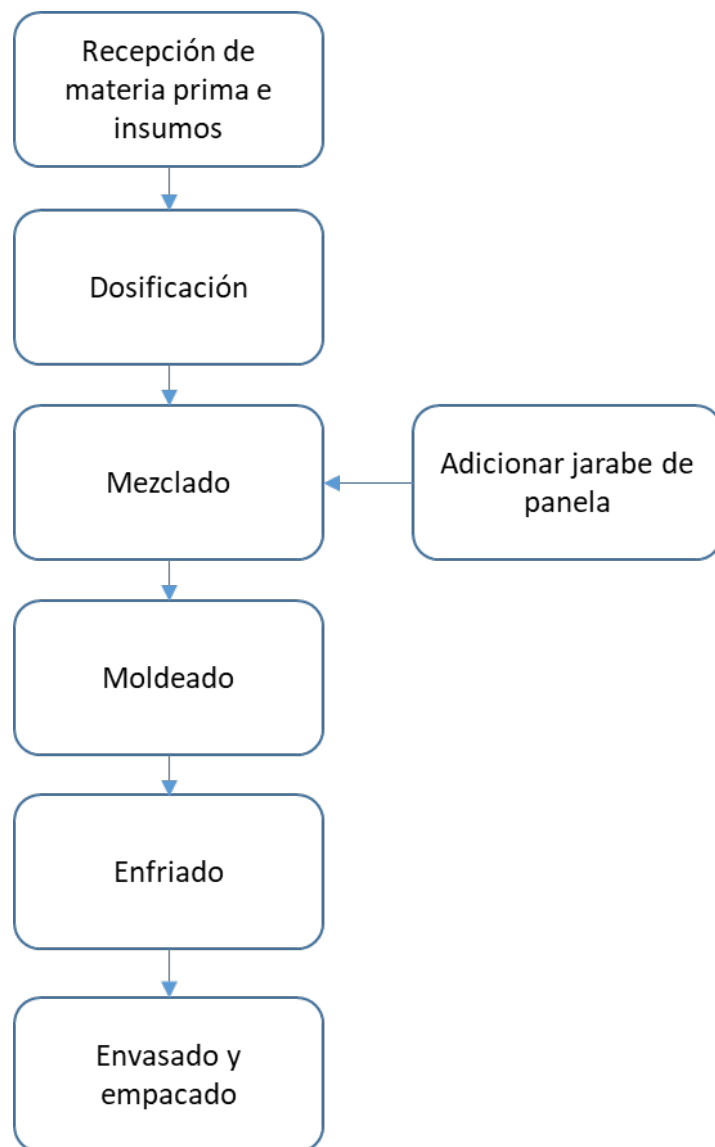
7. Embolsado y empaquetado:

Para 1 unidad de producto se requiere un envase primario (bolsa) donde se colocan 6 bolitas. Estas presentaciones personales son empaquetadas en cajas de 100 unidades. A partir del tercer año, la empresa maquiladora realizará un pre empaquetado, conformando paquetes de 6 unidades y posteriormente colocados en las cajas.

## 8. Control de Calidad:

A través de un muestreo por lote, este será liberado si cumple con todas las características definidas en la especificación técnica del producto (Ver Tabla 7.4)

**Figura 7.1. Proceso de Producción del Maquilador**



Elaboración: Los autores de la tesis

## 7.4. Etapa de Distribución

El producto final es recogido por Cereal Fruit hacia su almacén propio desde el cual se reparten los productos hacia los diferentes canales de ventas. Este traslado se realiza



con vehículos contratados que cumplen con todas las condiciones para el traslado de alimentos. La movilización de las unidades se realiza en cajas de cartón corrugado, como empaque secundario y cuya capacidad es de 100 unidades. Posteriormente estas cajas son embaladas en parihuelas de madera las cuales tienen una capacidad de 45 cajas (5 niveles de 9 cajas cada una).

#### **7.4.1. Ubicación y tamaño de las instalaciones propias**

Los criterios utilizados para definir la ubicación y tamaño de las instalaciones propias fueron:

- Cercanía a las instalaciones de la empresa maquiladora.
- Cercanía a los distritos que conforman Lima Moderna.
- Accesos por vías rápidas a los distritos de Lima Moderna y los almacenes centrales de los intermediarios.
- Volumen máximo requerido en un periodo de 15 días (considerando un stock de seguridad aproximado de 1 semana)

De esta manera, el almacén de Cereal Fruit se encontrará ubicado en el distrito de Chorrillos, en la zona industrial ubicada en calle Los Faisanes donde el costo de alquiler por metro cuadrado está alrededor de S/ 35.

Esta ubicación está a 1 Km de las instalaciones de EZ Business y se puede observar en la Figura 7.2. Por otro lado, esta ubicación permite acceder fácilmente a los almacenes de los canales de ventas y está ubicado en una zona industrial dentro de la ciudad. La tabla 7.5. Presupuesto de transporte por canal de ventas, muestra los distritos en los que están ubicados los almacenes centrales o almacenes de despacho de los intermediarios, las distancias entre el almacén de Cereal Fruit y los almacenes antes mencionados; así como los volúmenes a trasladar (medidos por cantidad de parihuelas).

Por otro lado, en el Anexo 4. se observa el diseño de las instalaciones de Cereal Fruit, el cual cumple las disposiciones de la Resolución Ministerial 066 – 2015 MINSA “Norma Sanitaria para el Almacenamiento de Alimentos Terminados destinados al Consumo Humano” (MINSA, 2015), y con el volumen necesario para contar permanentemente con un stock de seguridad de 7 días, aproximadamente. El almacén



Así mismo, este servicio inspecciona, muestrea y revisa los análisis organolépticos, microbiológicos y fisicoquímicos de lotes seleccionados; con el fin de asegurar la conformidad con las especificaciones del producto, las cuales se encuentran descritas en la Tabla 7.4: Ficha Técnica del Producto.

## **7.6. Programa de producción**

### **7.6.1. Premisas del programa de producción**

La cartera de productos de la empresa Ceral Fruit está conformada por los tipos de productos descritos en la Tabla 7.5, los cuales son comercializados bajo la marca Kiwiball.

**Tabla 7.6. Tipos de producto**

Producto 1 (P1):	Kiwicha con Arándano
Producto 2 (P2):	Kiwicha con Aguaymanto
Producto 3 (P3):	Kiwicha con Lúcuma

Elaboración: Los autores de la tesis.

La tabla 7.6 resume el pronóstico de la oferta y demanda del presente proyecto. Así mismo, el detalle del programa de producción trimestral se muestra en el Anexo 5. Programa de producción, con el cual también se estima el tamaño de los almacenes, el costo de transporte entre la planta maquiladora y las instalaciones de Cereal Fruit, y la cantidad de muestras a producir en función de las ventas estimadas.

El pronóstico de venta fue estimado a partir de los resultados de la investigación cuantitativa del mercado (encuesta) y el análisis del mercado objetivo; mientras que el pronóstico de producción busca responder a esta venta estimada a través de la capacidad instalada de la planta de producción de nuestro proveedor (maquilador) y cuya capacidad está definida por el tamaño del *batch*, que es de 3170 unidades por día.

Se llaman unidades a las presentaciones personales cuyo contenido es de 6 bolitas y tiene un peso de 20 g, aproximadamente.

Para calcular el costo variable de producción se consideró la base de kiwicha que proporciona el maquilador así como la fruta deshidratada que cambia de acuerdo al tipo

del producto, costos de envases primarios y el transporte entre las instalaciones del maquilador y las instalaciones de Cereal Fruit.

La Tabla 7.7 muestra un rango de costo de producción variable unitario que va desde S/ 1.06 a S/ 1.56 cuya variación en el tiempo depende principalmente de la tendencia del % de la inflación.

**Tabla 7.7. Pronósticos de ventas y pronósticos de producción**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>		
Pronóstico Ventas	357,521	467,058	633,816	679,836	733,888		
Inventario inicial	-	36,419	23,514	17,627	41,742		
Muestras	13,251	17,180	26,578	23,535	25,140		
Inventario final	36,419	23,514	17,627	41,742	61		
<b>Total unidades para la producción</b>	<b>407,191</b>	<b>471,333</b>	<b>654,507</b>	<b>727,486</b>	<b>717,347</b>		
	<b>Año 1 y 2</b>	<b>Año 3 a 5</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Pronóstico producción P1	62%	42%	251,396	290,997	276,607	307,450	303,165
Pronóstico producción P2	38%	26%	155,795	180,336	171,419	190,532	187,877
Pronóstico producción P3		32%			206,481	229,505	226,306
	100%	100%	<b>407,191</b>	<b>471,334</b>	<b>654,508</b>	<b>727,487</b>	<b>717,348</b>
<b>Muestras y stock</b>			<b>49,670</b>	<b>40,694</b>	<b>44,205</b>	<b>65,277</b>	<b>25,201</b>
Pronóstico Ventas P1			30,666	25,124	18,682	27,587	10,651
Pronóstico Ventas P2			19,004	15,570	11,577	17,096	6,600
Pronóstico Ventas P3					13,946	20,593	7,950

Elaboración: Los autores de la tesis

**Tabla 7.8. Estimación del costo variable de producción**

			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
P1	Arándano	kg	681	1,298	1,202	1,254	1,254
		precio	51	52	53	54	55
	Kiwicha, panela, agua y proceso maquila	kg	3,859	7,353	6,810	7,106	7,106
		precio	28	29	29	30	30
P2	Aguaymanto	kg	703	1,340	1,241	1,295	1,295
		precio	33	34	34	35	36
	Kiwicha, panela, agua y proceso maquila	kg	2,110	4,021	3,724	3,886	3,886
		precio	28	29	29	30	30
P3	Lúcuma	kg	-	-	1,495	1,560	1,560
		precio	31	32	32	33	34
	Kiwicha, panela, agua y proceso maquila	kg	-	-	4,485	4,680	4,680
		precio	28	29	29	30	30
Costo frutas (A)			57,949.51	437,049	591,579	629,645	642,238
Costo proceso maquila (B)			166,954	324,437	436,980	465,099	474,401
Costo etiquetas y bolsas (C)			0.45	165,474	315,257	445,068	445,068
Costo por transporte (D)			0.001	511	973	1,374	1,374
<b>Total Costo variable de producción (A)+(B)+(C)+(D)</b>			<b>390,888</b>	<b>1,077,716</b>	<b>1,456,399</b>	<b>1,541,187</b>	<b>1,563,081</b>
<b>Costo de producción variable unitario (Cvu)</b>			<b>1.06</b>	<b>1.54</b>	<b>1.54</b>	<b>1.56</b>	<b>1.58</b>

Elaboración: Los autores de la tesis.

En el Anexo 6. Cotizaciones de proveedores, se puede observar las cotizaciones de los diferentes proveedores, las cuales han permitido la construcción de la Tabla 7.8.

La tabla 7.9: Costeo de envases primarios y transporte muestra el detalle de cómo llegamos a los valores de S/ 0.139 y S/ 0.001 por unidad, respectivamente.

**Tabla 7.9. Costeo de envases primarios y transporte**

Costo etiquetado (B)	
bolsa	220 por millar
etiquetas	230 por millar
total etiqueta	450
Costo por transporte (C)	
45 cajas	1 palet
	8 palets por viaje
x =	360 cajas por viaje
<b>Costo por viaje 50 soles</b>	
Costo:	
	0.139 por caja
	0.001 por paquete

Elaboración: Los autores de la tesis

La inversión tangible, intangible y los gastos pre operativos están detallados en el Capítulo IX. Plan de Finanzas.

### 7.7. Riesgo y contingencias

Durante el ejercicio de identificación de riesgos, se prioriza el escenario relacionado a las reducidas barreras para ingresar al mercado por parte de los competidores; para lo cual se tiene como plan de contingencia la innovación permanente de sabores, presentaciones y combinaciones.

La tabla 7.9 muestra los principales riesgos del negocio y los planes de contingencias establecidos para gestionar los impactos.

**Tabla 7.10. Riesgos, impactos y planes de contingencias**

Riesgo	Impacto	Contingencia
Estacionalidad	Desabastecimiento de materia prima	Contar con frutas sustitutos para cubrir la falta de alguna fruta
Retrazo en la entrega de insumos y producto terminado	Reducción del stock de seguridad	Contar con proveedores alternativos
Retraso en el abastecimiento de materia prima y materiales auxiliares	Paralización de la producción	Contar con stock de materia prima y materiales auxiliares para 03 días adelantado
Retraso en los pagos de los clientes	Pérdida de liquidez	Garantizar la disponibilidad de Capital de Trabajo hasta por 60 días.
		Ofrecer descuentos a los clientes por pronto pago.
Incrementos en la carga tributaria	Pérdida de liquidez	Reducción de costos de producción
		Incremento de precios sin afectar la demanda del consumidor
Incremento en la tasa de inflación	Baja en las ventas	Incursionar en el mercado exterior

Elaboración: Los autores de la tesis

### 7.8. Conclusiones

El plan de operaciones ha permitido reconocer que el mejor modelo de producción para este proyecto es el maquilado ya que se identificaron empresas que pueden brindar el servicio bajo las especificaciones técnicas del producto terminado diseñado por Cereal Fruit. Así mismo, se identificaron varios proveedores de frutas deshidratadas e insumos.

Respecto a la ubicación y tamaño de las instalaciones propias, estas se encontrarán muy cerca de las instalaciones de la empresa maquiladora y de las vías de acceso rápido que nos permite realizar los despachos a los almacenes de los intermediarios.

El programa de producción trimestral para los 5 años del proyecto responde a la demanda estimada, así como a la capacidad de producción de la empresa maquiladora; del cual se puede concluir que es viable obtener los productos en volumen y calidad esperados.

## **CAPÍTULO VIII. PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS**

En este capítulo se propondrá una visión realista, una misión que responda a las necesidades de todos los clientes de la organización, objetivos realizables y las estrategias para alcanzarlos. Asimismo, se describen las funciones de cada colaborador, con el objetivo de desarrollar las actividades con eficiencia y cumplir con los objetivos de la organización.

### **8.1. Objetivos**

- Establecer la organización interna, de acuerdo con el modelo de negocio que se ha establecido para el plan de negocio.
- Establecer la misión y visión.
- Determinar el perfil, las funciones e indicar la jornada de trabajo de cada colaborador y de soporte que brindará el respaldo a la cadena de valor.
- Establecer un presupuesto de la estructura humana.

### **8.2. Forma societaria**

La empresa Cereal Fruit S.A.C. se encontrará conformada por cuatro accionistas, quienes son los integrantes de la tesis y, se regulará bajo el régimen sociedad anónima cerrada. Se opta por este tipo de sociedad debido a sus características y menor complejidad en sus órganos administrativos.

Al constituir a la empresa como S.A.C., el capital de la sociedad estará representado en acciones nominativas que pueden ser bienes o efectivo, las acciones no se inscriben en Registros Públicos y, bajo este tipo de sociedad la responsabilidad de los socios es limitada.

A continuación, las principales características de una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) en la Tabla 8.1.



**Tabla 8.1. Forma societaria**

Denominación	Sociedad Anónima Cerrada o S. A.C.
Número de accionistas	De 2 a 20 accionistas
Condición	Personas naturales o jurídicas
Órganos	Accionistas, directorio (opcional) y gerencia
Capital social	Aportes monetarios y/o activos
Duración	Determinado o indeterminado
Trasferencia	Transferencia de acciones debe ser anotada en el libro de matrícula de acciones de la sociedad.

Fuente: Elaboración propia a partir de la página web de Proinversión (s.f.)

A continuación, las características societarias de Cereal Fruit S.A.C.

- Razón social: Cereal Fruit S.A.C.
- Capital social:
- Número de socios: 4 personas naturales
- Directorio: No
- Gerente general: Si

### **8.3. Régimen tributario**

Cereal Fruit S.A.C.; se registrará dentro del régimen tributario peruano para micro y pequeñas empresas denominado: Régimen MYPE Tributario - RMT, y de acuerdo a las indicaciones establecidas para las mypes en la página Emprender de la SUNAT, (2018.). Cabe precisar que se ha contratado los servicios de un Contador externo quien realizará las declaraciones mensuales de impuestos.

**Tabla 8.2. Régimen Mype tributario**

a) Debe de tener domicilio en el país b) Debe de realizar actividades empresariales (Renta de tercera categoría) c) Los ingresos no deben de superar las 1,700 unidades Impositivas Tributarias (UIT) en el año. d) Se pueden emitir como comprobantes de pago: Facturas, e) Boletas de venta, tickets, Liquidaciones de compra y notas de crédito y débito.	
Ingresos	Declarar
No supera 300 UIT	Se declaran y se paga el 1% de los ingresos netos mensuales.
Supera 300 UIT	se debe de pagar el 1.5% de los ingresos netos mensuales, de acuerdo a lo establecido por la ley del Impuesto a la Renta, artículo 85.

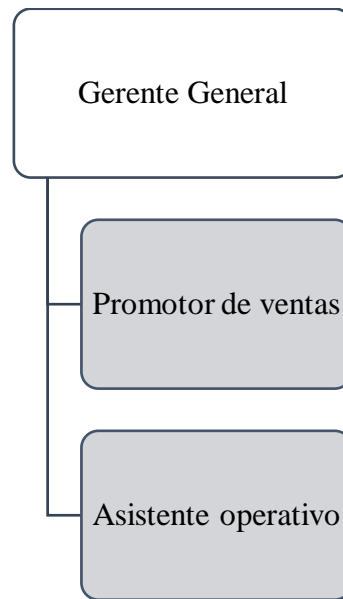
Elaboración: Los autores de la tesis a partir de la página web de SUNAT, (2018).

#### 8.4. Estructura organizativa

La organización está compuesta por una estructura que se detalla a continuación (ver Figura 8.1):

- Un profesional de Administrador y Finanzas con la función de Administrador.
- Un profesional de Marketing con la función de Promotor de Ventas.
- Un Técnico con puesto de Asistente Operativo.

**Figura 8.1. Organigrama de la empresa**



Fuente: Elaboración propia por los autores de la tesis.

#### ***8.4.1. Filosofía de la empresa***

##### **Visión:**

Convertirnos en una empresa que aporte con la alimentación saludable y comercialización de los súper alimentos peruanos, y abastecer a los consumidores a través de diversos canales de distribución.

##### **Misión:**

Lograr que el tipo de alimentación entre horas sea agradable y saludable, práctica y fácil de llevar.

#### ***8.4.2. Funciones del personal***

De acuerdo con los puestos establecidos, se detalla a continuación las principales funciones que deben desarrollar cada colaborador.

##### ***8.4.2.1 Gerente general***

###### **Objetivo del puesto:**

Es el responsable de gestionar las actividades de cumplimiento de contratos con los proveedores, distribuidores, y de asegurar la veracidad de la

información que emita a través de los estados financieros, y en la presentación de los resultados de desempeño.

Funciones:

Las principales funciones de este puesto son: gestionar la administración y la operativa de la empresa, brindar el soporte económico para las actividades comerciales. Es responsable de acuerdo a su planificación anual se encarga de buscar eficiencias para la organización. Debe analizar los estados financieros, presupuestos, elaborar nuevas actividades para su respectiva aprobación. Evaluar la información de soporte, de los servicios tercerizados.

Perfil del puesto:

Las principales competencias que debe de tener es demostrar una inteligencia emocional desarrollando sus actividades con honestidad, ética, liderazgo, comunicación, y con la orientación de alcanzar resultados y centrado en el cliente.

*8.4.2.2 Promotor de ventas*

Objetivo del puesto:

Es el responsable de la colocación del producto en los canales de distribución, buscando de forma activa la obtención de ingresos a través de nuevos contratos de ventas e implementará las estrategias de marketing necesarias para los consumidores finales.

Funciones:

Las principales funciones son de colocar el producto en los canales de distribución, además se encargará de administrar la comunidad de las redes sociales de la marca gestionar la comunicación con los clientes y, en general, cualquier usuario que se interese en la marca.

Perfil del puesto:

Las principales competencias que debe de tener es demostrar sus habilidades en las ventas y el marketing; ser empático, orientado a resultados, y alcanzar metas una inteligencia emocional desarrollando sus actividades con honestidad, ética.

#### *8.4.2.3 Asistente operativo*

##### Objetivo del puesto:

Es el responsable del inventario del producto, recepción de órdenes de compra de canales de distribución, realizar las gestiones administrativas en relación a los servicios básicos de la oficina y almacén.

##### Funciones:

Las principales funciones son gestionar los movimientos de los productos terminados, muestras para clientes, recepción y distribución de los insumos; además se encargará de administrar los pagos de servicios relacionados a las actividades de la empresa.

##### Perfil del puesto:

Las principales competencias que debe de tener es demostrar ser ordenado, orientado a resultados, y alcanzar metas una inteligencia emocional desarrollando sus actividades con honestidad, ética.

#### *8.4.2.4 Servicios de terceros*

##### Estudio contable

Los servicios contables se encargarán de lo siguiente:

- Son con fines tributarios, para la declaración de impuestos.
- Gestión y administración de planillas;
- Asesoría referente a temas contables; de acuerdo a un cronograma tributario.

### Supervisor de calidad

Sus funciones serán principalmente las siguientes:

- Son con fines tributarios, para la declaración de impuestos.
- Gestión y administración de planillas;
- Asesoría referente a temas contables; de acuerdo a un cronograma tributario.

**Tabla 8.3. Horarios del personal**

Perfil	Horario de trabajo
	Personal administrativo
Gerente general Promotor de ventas Asistente operativo	Luneas a viernes de 9:00 AM a 6:30 PM
	Servicios externos
Limpieza	Luneas a viernes de 8:00 AM a 6:00 PM
Contador	Todos los viernes de 9:00 AM a 6:00 PM
Supervisor de calidad	Una visita al mes

Elaboración: Los autores de la tesis.

**Tabla 8.4. Presupuesto del plan de recursos humanos**

Detalle	Plaza	En Soles				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Personal Interno:</b>						
Gerente General	1	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500
Promotor de Ventas	1	57,000	57,000	57,000	57,000	57,000
Asistente Operativo	1	13,950	13,950	13,950	13,950	13,950
<b>Total Salarios</b>		<b>153,450</b>	<b>153,450</b>	<b>153,450</b>	<b>153,450</b>	<b>153,450</b>
<b>Servicios de Terceros</b>	1					
Supervisor de Calidad	1	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400
Contador	1	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
<b>Total Servicios de Terceros</b>		<b>9,600</b>	<b>9,600</b>	<b>9,600</b>	<b>9,600</b>	<b>9,600</b>
<b>Presupuesto de Administración y Recursos Humanos</b>		<b>163,050</b>	<b>163,050</b>	<b>163,050</b>	<b>163,050</b>	<b>163,050</b>

Elaboración: Los autores de la tesis.

#### **8.4.3. Equipo de tecnología para el personal**

Los equipos que se usarán de acuerdo al presupuesto indicado en la Tabla 8.5 para el correcto funcionamiento de los procesos son los siguientes:

### a. Laptop

Las características del hardware del laptop que se requieren para un funcionamiento que garantice un desarrollo de funciones del personal contratado.

### b. Computadora

Esta sera destinada al asistente administrativo quien llevara el control de los productos terminados en el almacen, minismas requeridas para el funcionamiento del Software que garantice un buen analisis de datos.

### c. Impresora

Estará ubicada en las oficinas administrativas y servirá para imprimir documentos de gestión.

**Tabla 8.5. Presupuesto de equipo tangible.**

	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>	<b>IGV</b>	<b>Total</b>
<i>Equipos informáticos</i>		<b>5,505</b>	<b>991</b>	<b>6,496</b>
2 Laptop	1,694	3,388	610	3,998
1 Pc Desktop	1,482	1,482	267	1,749
1 Impresora Multifuncional	635	635	114	749

Elaboración: Los autores de la tesis.

## 8.5. Conclusiones

Es importante considerar que el capital humano de la empresa es lo más relevante, puesto que tienen por responsabilidad liderar las iniciativas para que los planes estratégicos se puedan realizar en línea con los objetivos de la empresa, así también con el cumplimiento de la visión, misión y contribuir con la propuesta de valor ofrecida a los clientes.

La estructura planteada en este capítulo está acorde a las funciones que las personas contratadas deben realizar, así también es importante la gestión de estas personas con los socios estratégicos; para ello, se debe contar con los equipos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

## CAPÍTULO 9.

### CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

El presente capítulo tiene por objetivo validar financieramente la viabilidad del plan de negocio propuesto por los alumnos de la tesis. Este plan financiero refleja las decisiones tomadas a lo largo de los capítulos precedentes y, analiza los datos de los planes de marketing, operaciones, y de recursos humanos propuestos en los capítulos previos.

Se proyectarán las inversiones a realizar, los ingresos, costos y gastos operacionales con los cuales se construye el flujo de caja, el estado de ganancias y pérdidas, balance general y se desarrollarán los criterios de rentabilidad que apoyan la toma de decisiones por parte de los inversionistas.

El plan financiero considera como inicio de las operaciones el primer mes del año 1 y un horizonte de evaluación hasta el último mes del año 5.

#### 9.1. Inversión inicial

Para realizar este emprendimiento será necesario incurrir en una inversión inicial y gastos pre operativos por un total de 269,862 soles en el año cero, cuyo resumen se muestra en la tabla 9.1

**Tabla 9.1. Resumen de inversión y gastos pre-operativos**

Inversión en activos tangibles	11,314
Inversión en activos intangibles	7,745
Gastos pre-operativos	16,065
Inversión en capital de trabajo	234,739
<b>Total</b>	<b>269,862</b>

Elaboración: Los autores de la tesis

##### 9.1.1. Inversión en activo fijo

Se han considerado todos los equipos, mobiliario y herramientas necesarias para la puesta en marcha y operación del presente plan de negocios, los mismos que se clasifican en activos tangibles e intangibles y son depreciables.

Las tablas 9.2 y 9.3 muestran la inversión en activo tangible e intangible.



**Tabla 9.2. Inversión en activos tangibles**

	<b>Costo total</b>	<b>IGV</b>	<b>Total</b>
<i>Equipos informáticos</i>	5,505	991	6,496
2 Laptop	3,388	610	3,998
1 Pc Desktop	1,482	267	1,749
1 Impresora Multifuncional	635	114	749
<i>Mobiliario de oficina</i>	4,665	840	5,505
3 Escritorios y sillas	3,600	648	4,248
3 Equipos celulares	1,065	192	1,257
<i>Equipo de almacén</i>	1,144	206	1,350
1 Patín hidráulico	1,144	206	1,350
<b>Total</b>	<b>11,314</b>	<b>2,037</b>	<b>13,351</b>

Elaboración: Los autores de la tesis

**Tabla 9.3. Inversión en activos intangibles**

	<b>Costo total</b>	<b>IGV</b>	<b>Total</b>
Desarrollo web	1,695	305	2,000
Licencia de software y antivirus	2,795	503	3,299
Diseñador para branding, empaques y logotipo	3,000	540	3,540
Dominio y hosting	254	46	300
<b>Total</b>	<b>7,745</b>	<b>1,394</b>	<b>9,139</b>

Elaboración: Los autores de la tesis

Para efectos de la depreciación y amortización de los activos tangibles e intangibles, se considera el cálculo en línea recta en función de una vida útil equivalente al horizonte de evaluación del proyecto de cinco años.

### **9.1.2. Pre operativo**

Son todos aquellos gastos básicos incurridos antes del inicio de las operaciones, principalmente para regular la existencia y funcionamiento de la sociedad creada para ejecutar el plan de negocios. Además, se considera el gasto producto de la garantía equivalente a dos meses por los alquileres de la oficina y almacén y los gastos a

generarse por las actividades de marketing que impulsarán la estrategia comercial inicial.<sup>3</sup>

Respecto a la amortización, y en línea con lo establecido por SUNAT, los gastos pre operativos se amortizarán en un horizonte de cuatro años y en montos constantes.

La tabla 9.4 muestra el detalle de los gastos pre operativo necesarios para el desarrollo del presente plan de negocios.

**Tabla 9.4. Gastos pre-operativos**

	<b>Costo total</b>	<b>IGV</b>	<b>Total</b>
<i>De constitución y licencias</i>	<i>4,335</i>	<i>410</i>	<i>4,745</i>
Trámites SUNARP	75		75
Registro de marca Indecopi	600		600
Minuta de constitución	551	99	650
Inscripción en Registros Públicos	180		180
Libros contables y legalización	161	29	190
Registro sanitario (400 cada tipo de producto)	678	122	800
Análisis microbióticos (350 cada tipo de producto)	890	160	1,050
Licencia de municipal de funcionamiento (almacén y oficina)	1,000		1,000
Certificación de defensa civil	200		200
<i>Otros</i>	<i>11,730</i>	<i>851</i>	<i>12,581</i>
Alquileres	7,000		7,000
Marketing	4,730	851	5,581
<b>Total</b>	<b>16,065</b>	<b>1,262</b>	<b>17,327</b>

Elaboración: Los autores de la tesis

### ***9.1.3. Inversión en capital de trabajo***

Para definir el capital de trabajo se ha utilizado el método de déficit acumulado máximo, descontando los costos y gastos de los ingresos causados en cada período mensual para los próximos cinco años.

No se considera el recupero de capital de trabajo, pues se asume que el proyecto sigue tras el año cinco y en consecuencia el capital de trabajo continuará invertido.

La tabla 9.5 muestra el detalle de cálculo del déficit acumulado para determinar el capital de trabajo.

<sup>3</sup> Ver Capítulo VI Plan de marketing en el presente documento.

**Tabla 9.5. Determinación del capital de trabajo**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas		775,823	1,033,786	1,395,337	1,526,583	1,680,916
Capital de trabajo (30.3%)		234,739	312,790	422,184	461,894	508,591
<b>Necesidad capital de trabajo</b>	<b>234,739</b>	<b>78,051</b>	<b>109,394</b>	<b>39,711</b>	<b>46,696</b>	

Elaboración: Los autores de la tesis

Cabe señalar, que el capital de trabajo a emplearse en el año 1 debe estar disponible en el año cero y se compone como se muestra en la tabla 9.6

**Tabla 9.6. Determinación del capital de trabajo inicial**

Costos de producción: insumos y maquila	114,983
Gastos administrativos	99,031
Gastos de ventas	32,642
Total egresos	246,656
Total cobros de ventas	11,918
<b>Necesidad de capital de trabajo</b>	<b>234738.74</b>

Elaboración: Los autores de la tesis

## **9.2. Financiamiento inicial**

Al tratarse de una empresa nueva, es muy difícil considerar financiamiento bancario directo, pues la sociedad no registra aún historial crediticio ni posee los reportes oficiales de venta. En consecuencia, cada accionista financiará el monto de inversión inicial a través de aportes igualitarios equivalentes a 67,466 soles, los mismos que constituirán el aporte de capital social.

Los aportes individuales responden a préstamos personales obtenidos en el sistema bancario, para ello cada socio ha indagado y decidido la mejor tasa activa ofrecida para la contratación de su préstamo personal.

## **9.3. Ingresos y gastos**

Los ingresos y gastos forman parte de la información pertinente para calcular la rentabilidad neta del plan de negocios a lo largo de los próximos cinco años. Para ello se han tomado los datos calculados y analizados en los capítulos anteriores.

### 9.3.1. Proyección de ventas

La tabla 9.7 muestra la estimación de las ventas de acuerdo a la participación de mercado deseada y según los canales de venta empleados, respectivamente.

Las participaciones de mercado objetivo para cada año se explican de forma detallada en el plan de marketing.

**Tabla 9.7. Estimación de ventas (en unidades)**

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Tiendas por conveniencia	196,636	55%	256,882	55%	253,527	40%	271,935	40%	293,556	40%
Tiendas especializadas	107,257	30%	140,117	30%	114,086	18%	122,370	18%	132,099	18%
Máquinas expendedoras	53,629	15%	70,059	15%	95,073	15%	101,976	15%	110,084	15%
Supermercado	-	0%	-	0%	171,130	27%	183,555	27%	198,149	27%
Total ventas	357,522	100%	467,058	100%	633,816	100%	679,836	100%	733,888	100%

Elaboración: Los autores de la tesis

### 9.3.2. Ingresos proyectados

Se proyecta que los ingresos provengan, principalmente, por el canal de tiendas por conveniencia; ello debido a que este formato comercial se ha convertido en el más emergente en el sector minorista sobre todo en Lima Moderna.

La tabla 9.8 muestra la participación de cada canal, de acuerdo al objetivo de venta monetaria sin IGV, trazada para los próximos cinco años.

**Tabla 9.8. Estimación de ventas (en soles)**

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Tiendas por conveniencia	411,270	56%	865,295	56%	851,166	42%	908,838	42%	960,030	42%
Tiendas especializadas	224,330	30%	471,978	30%	383,023	19%	408,976	19%	432,010	19%
Máquinas expendedoras	101,968	14%	214,537	14%	290,170	14%	309,832	14%	327,284	14%
Supermercado	-	0%	-	0%	522,304	26%	557,695	26%	589,107	26%
Total ventas	737,568	100%	1,551,810	100%	2,046,663	100%	2,185,341	100%	2,308,431	100%

Elaboración: Los autores de la tesis

Cabe resaltar que las condiciones de crédito establecidas para la venta con los intermediarios, responden a las políticas empresariales de cada uno de estos. La tabla 9.9 muestra los días de crédito para cada uno de los canales.

**Tabla 9.9. Plazo de crédito según canal de venta**

Crédito tiendas por conveniencia	60 días
Crédito tiendas especializadas	60 días
Máquinas expendedoras	30 días
Crédito supermercados	120 días

Elaboración: Los autores de la tesis

### 9.3.3. Costos de producción

Los costos de producción se revisaron a detalle en el capítulo de plan de operaciones. La tabla 9.10 resume los costos de producción variables unitarios para los próximos cinco años en función a las unidades establecidas para para la producción.

**Tabla 9.10. Costos de producción**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pronóstico Ventas	357,521	467,058	633,816	679,836	733,888
Inventario inicial	-	28,003	244	6,773	10,511
Muestras	10,726	14,012	19,015	16,996	18,348
Inventario final	28,003	244	6,773	10,511	56
<b>Total unidades para la producción</b>	<b>396,250</b>	<b>453,310</b>	<b>659,361</b>	<b>700,570</b>	<b>741,781</b>
Costo frutas (A)	63,961.70	74,635.60	111,507.45	120,846.12	130,513.94
Costo proceso maquila (B)	179,907	209,930	303,986	329,445	355,801
Costo etiquetas y bolsas (C)	0.45	178,313	203,990	296,712	315,257
Costo por transporte (D)	0.001	550	630	916	973
<b>Total Costo variable de producción (A)+(B)+(C)+(D)</b>	<b>422,732</b>	<b>489,185</b>	<b>713,122</b>	<b>766,521</b>	<b>821,146</b>
<b>Costo de producción variable unitario (Cvu)</b>	<b>1.07</b>	<b>1.08</b>	<b>1.08</b>	<b>1.09</b>	<b>1.11</b>

Elaboración: Los autores de la tesis

### 9.3.4. Gastos de venta y comercialización

El gasto de ventas y comercialización se desprende de las comisiones por ventas establecidas, el transporte para las ventas y los montos determinados en el presupuesto de marketing. La tabla 9.11 muestra los gastos relacionaos a ventas y comercialización.

**Tabla 9.11. Gasto de ventas y comercialización**

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ventas	775,823	100%	1,033,786	100%	1,395,337	100%	1,526,583	100%	1,680,916	100%
Comisión venta	13,965	2%	18,608	2%	25,116	2%	27,478	2%	30,256	2%
Transporte para venta	25,585	3%	30,940	3%	40,040	3%	40,040	3%	40,040	2%
Marketing y gestión de venta	38,791	5%	51,689	5%	69,767	5%	76,329	5%	84,046	5%

Elaboración: Los autores de la tesis

### 9.3.5. Gastos de administración

Corresponden a los gastos de planilla, contratación de terceros y otros costos detallados en el capítulo de operaciones y recursos humanos.

La tabla 9.12 muestra el resumen de los gastos administrativos estimados para los próximos cinco años.

**Tabla 9.12. Gastos administrativos**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total gastos administrativos	237,675	239,354	240,772	242,219	243,695
Gerente general	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500
Promotor de ventas	57,000	57,000	57,000	57,000	57,000
Supervisor de calidad (*)	5,400	5,508	5,618	5,731	5,845
Asistente operativo	14,250	14,250	14,250	14,250	14,250
Contador externo (*)	4,200	4,284	4,370	4,457	4,546
Alquiler almacén y oficina	42,000	42,840	43,697	44,571	45,462
Seguro	8,400	8,568	8,568	8,568	8,568
Mantenimiento de oficina y almacenes	6,000	6,120	6,120	6,120	6,120
Suministros de oficina y almacenes	2,640	2,693	2,747	2,802	2,858
Servicios básicos (agua, luz)	3,000	3,060	3,121	3,184	3,247
Líneas móviles	2,996	3,056	3,117	3,180	3,243
Renovación software	2,694	2,748	2,803	2,859	2,916
Renovación dominio y hosting	475	485	494	504	514
Derecho de código de barras	120	122	125	127	130
Otros (cajas chica, movilidad)	6,000	6,120	6,242	6,367	6,495

(\*)Corresponde a gasto mensual tercerizado

Elaboración: Los autores de la tesis

## 9.4. Parámetros para a evaluación del proyecto

### 9.4.1. Horizonte de evaluación

Se ha definido como horizonte de evaluación cinco años, sin considerar el último año como escenario de cierre o liquidación. La evaluación a cinco años se considera un tiempo prudente para evaluar el rendimiento del negocio tomando en cuenta que los dos primeros años servirán para dar a conocer y posicionar el producto y los tres últimos

años para consolidar las ventas; tras este período se considera nuevas variables, como incursión de mayores competidores, que llevarán a realizar un nuevo análisis.

#### **9.4.2. Estructura de capital**

De acuerdo a lo señalado en la Tabla 9.13 siguiente, los accionistas aportarán el íntegro de capital a invertir en proporciones equitativas; vale decir se contará con capital propio.

**Tabla 9.13. Estructura de capital**

<b>Esquema de Financiamiento</b>	<b>Año 0</b>
Deuda Financiera (D)	-
Capital Propio (C)	269,862
Total Financiamiento	269,862

Elaboración: Los autores de la tesis

#### **9.4.3. Tasa de descuento**

Dado que los futuros inversionistas no son diversificados y no se mantendrá una composición deuda capital constante, no conviene aplicar metodologías como el CAPM o APV.

Se ha considera como tasa de descuento 20% en función a las expectativas y costo de oportunidad manifestado por los futuros accionistas de este plan de negocio. Ello en línea con los recursos que cada inversionista aportará al proyecto de forma individual, el mismo que se ha calculado en 67,466 soles como se detalla en el acápite 9.2 de este capítulo. El inversionista ha comparado el costo de oportunidad de mantener este valor en el sistema financiero a una tasa máxima ofrecida de 7.15% en un plazo a más de 360 días, prefiriendo invertir en proyecto de snacks saludables.

### **9.5. Evaluación económica financiera**

Se analiza la factibilidad para la puesta en marcha del plan de negocios. Para ello se realizó el análisis de punto de equilibrio y estudio de sensibilidad ante los posibles escenarios que se puedan presentar a lo largo del horizonte de evaluación.

### 9.5.1. Estado de resultados

La tabla 9.14 muestra el estado de resultados para los siguientes cinco años. En esta se aprecia que el año 1 se tiene una utilidad neta de 62,701 soles, el año 2 presenta un resultado positivo de 98,444 soles y los años 3, 4 y 5 mejoran sustancialmente generando utilidades de 179,161 soles, 208,000 soles y 237,535 soles, respectivamente.

**Tabla 9.14. Estado de resultados proyectado**

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ventas	775,823	100%	1,033,786	100%	1,395,337	100%	1,526,583	100%	1,680,916	100%
Costo de venta	-380,046	-49%	-502,198	-49%	-681,687	-49%	-739,669	-48%	-807,822	-48%
Margen bruto	395,776	51%	531,589	51%	713,650	51%	786,914	52%	873,094	52%
Gasto administración	-237,675	-31%	-239,354	-23%	-240,772	-17%	-242,219	-16%	-243,695	-14%
Gasto ventas	-78,341	-10%	-101,237	-10%	-134,923	-10%	-143,848	-9%	-154,342	-9%
Margen operativo	79,760	10%	190,997	18%	337,955	24%	400,847	26%	475,057	28%
Depreciación anual	-2,476	0%	-2,476	0%	-2,476	0%	-2,476	0%	-2,476	0%
Amortización anual	-5,565	-1%	-5,565	-1%	-5,565	0%	-5,565	0%	-1,549	0%
Utilidad antes de intereses e impuestos	71,719	9%	182,956	18%	329,914	24%	392,806	26%	471,032	28%
Impuesto a la renta	-9,018	-1%	-41,833	-4%	-85,186	-6%	-103,739	-7%	-126,816	-1%
Utilidad después de impuestos	62,701	8%	141,123	14%	244,728	18%	289,067	19%	344,217	20%

Elaboración: Los autores de la tesis

### 9.5.2. Flujo de caja económico

Se determina el flujo de caja económico con el fin de calcular y analizar los indicadores de valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR)

La tabla 9.14 muestra el cálculo del flujo económico proyectado para el horizonte de evaluación. Este no considera recuperación de capital de trabajo ya que se considera que el proyecto no concluirá al finalizar el año 5.

**Tabla 9.15. Flujo de caja económico**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad después de impuestos	62,701	141,123	244,728	289,067	344,217
Depreciación y amortización anual	8,041	8,041	8,041	8,041	4,025
<b>Flujo de efectivo de operación</b>	<b>70,742</b>	<b>149,164</b>	<b>252,769</b>	<b>297,108</b>	<b>348,241</b>

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de operación	0	70,742	149,164	252,769	297,108	348,241
Inversión en AF	-35,124					
Inversión en CT	-234,739	-78,051	-109,394	-39,711	-46,696	-
<b>Flujo económico</b>	<b>-269,862</b>	<b>-7,310</b>	<b>39,770</b>	<b>213,058</b>	<b>250,412</b>	<b>348,241</b>

Elaboración: Los autores de la tesis



## 9.6. Análisis económico

Considerando el costo de capital de 20%, determinado por los futuros inversionistas, se obtiene un VAN de 135,674 soles y una TIR de 33%.

Con un VAN positivo y una TIR mayor al costo de capital establecido, se demuestra la viabilidad del plan de negocios.

## 9.7. Análisis de punto de equilibrio

La estimación del punto de equilibrio indica cual es el nivel de ingresos por ventas que se necesitará para cubrir los gastos antes de lograr alguna ganancia.

La tabla 9.16 muestra las cantidades y montos de equilibrio para el proyecto en los próximos cinco años.

**Tabla 9.16. Análisis de punto de equilibrio**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo fijo anual	302,052	321,983	350,579	358,588	367,780
Costo fijo mensual	25,171	26,832	29,215	29,882	30,648
Precio de venta unitario	2.17	2.21	2.20	2.25	2.29
Costo de venta unitario promedio	1.07	1.08	1.08	1.09	1.11
Unidades de punto de equilibrio anuales	273,803	284,724	313,447	310,234	310,886
<b>Punto de equilibrio mensual (en unidades)</b>	<b>22,817</b>	<b>23,727</b>	<b>26,121</b>	<b>25,853</b>	<b>25,908</b>
<b>Punto de equilibrio mensual (en soles)</b>	<b>49,513</b>	<b>52,437</b>	<b>57,466</b>	<b>58,169</b>	<b>59,329</b>
<b>Puntos de venta</b>	<b>46</b>	<b>52</b>	<b>71</b>	<b>77</b>	<b>77</b>
Unidades a vender año /punto de venta	5,953	5,476	4,415	4,030	4,038
Unidades a vender mes /punto de venta	497	457	368	336	337
Unidades a vender semana /punto de venta	125	115	92	84	85
Unidades a vender por día /punto de venta	18	17	14	12	13

Elaboración: Los autores de la tesis

Se desarrolló la estimación del número de unidades que debe vender como mínimo para cubrir los costos fijos de forma anual, mensual y diaria. Para hallar las unidades diarias de equilibrio se ha estimado sobre el número de puntos de venta detallado en la Tabla 9.16.

## 9.8. Análisis de sensibilidad

Este análisis se ha realizado sobre las dos variables que podrían tener mayor grado de impacto en los resultados; estas son: porcentaje de participación de mercado y el precio de venta a los canales.

El porcentaje de participación de mercado se vería impactado por variables como el crecimiento del mercado total o el cambio en la frecuencia de consumo estimada del cliente final, entre otros. Mientras que, el precio de venta a los canales intermediarios se vería impactado por cambios en el costo de cualquiera de los insumos de producción considerados.

Bajo un escenario esperado, se realizó el ejercicio de sensibilidad para hallar el punto muerto cambiando ambas variables (precio y participación). Este análisis permite conocer hasta cuánto puede caer el promedio de precio de venta a los canales de distribución para obtener un VAN cero; de igual forma se evalúa hasta cuánto podrían caer las unidades estimadas para la venta por año para obtener un VAN igual a cero.

La tabla 9.17 muestra que las variaciones en el precio establecido podrían soportar hasta una caída de 17.31% para obtener un VAN igual a cero; vale decir, ante caídas superiores a 17.31% en los precios el VAN sería negativo. Mientras que las variaciones en las cantidades establecidas podrían soportar hasta una caída de 30.69% para obtener un VAN igual a cero; vale decir, ante caídas superiores a 30.69% en las unidades vendidas el VAN sería negativo.

**Tabla 9.17. Análisis de punto muerto (precio y unidades para la venta)**

Variación en precio de venta	VAN	TIR	Variación en unidades de venta	VAN	TIR
	135,566	33%		135,566	33%
-22.50%	-60,249	15%	-35.90%	-23,010	17%
-21.50%	-51,443	16%	-34.90%	-18,593	18%
-20.50%	-42,637	16%	-33.90%	-14,175	18%
-19.50%	-33,830	17%	-32.90%	-9,758	19%
-18.50%	-25,024	18%	-31.90%	-5,341	19%
-17.50%	-1,519	20%	-30.90%	-924	20%
-17.31%	-	20%	-30.69%	-	20%
-17.00%	2,398	20%	-30.50%	843	20%
-16.00%	10,232	21%	-29.50%	5,260	21%
-15.00%	18,065	22%	-28.50%	9,677	21%
-14.00%	25,898	22%	-27.50%	14,094	22%

Elaboración: Los autores de la tesis

Las tablas 9.18 y 9.19, muestran el detalle del flujo para la sensibilidad en cada caso.

**Tabla 9.18. Análisis de punto muerto (precio)**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio		1.79	1.83	1.82	2.25	2.29
Costo variable		49%	49%	49%	48%	48%
Crecimiento unidades		357,521	109,537	166,758	46,020	54,052
Cantidad inicial		357,521	467,058	633,816	679,836	733,888
Costo fijo		316,016	340,591	375,695	386,067	398,037
Depreciación		8,041	8,041	8,041	8,041	4,025
Tx (29.5%)		29.5%	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%
COK		20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%
Inversion		269,862	78,051	109,394	39,711	46,696

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio		1.79	1.83	1.82	2.25	2.29
Cantidad		357,521	467,058	633,816	679,836	733,888
Ventas		641,556	853,564	1,153,079	1,529,631	1,680,604
Costo variable		-314,274	-414,649	-563,333	-741,146	-807,672
Costo fijo		-316,016	-340,591	-375,695	-386,067	-398,037
Depreciación		-8,041	-8,041	-8,041	-8,041	-4,025
UAI		3,225	90,283	206,010	394,377	470,870
Impuesto (hasta 15 uit)		-6,225	-6,225	-6,225	-6,225	-6,225
Impuesto (sobre 15 uit)		17,412	-8,270	-42,409	-97,978	-120,543
UDI		14,412	75,789	157,376	290,175	344,102
Inversión en AF	-35,124					
Inversión en CT	-234,739	-78,051	-109,394	-39,711	-46,696	-
<b>Flujo</b>	<b>-269,862</b>	<b>-55,598</b>	<b>-25,564</b>	<b>125,706</b>	<b>251,519</b>	<b>348,127</b>

VAN	-
TIR	20%

Elaboración: Los autores de la tesis

**Tabla 9.19. Análisis de punto muerto (cantidades)**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio		2.17	2.21	2.20	2.25	2.29
Costo variable		49%	49%	49%	48%	48%
Crecimiento unidades		247,795	75,919	115,579	31,896	37,463
Cantidad inicial		357,521	467,058	633,816	679,836	733,888
Costo fijo		316,016	340,591	375,695	386,067	398,037
Depreciación		8,041	8,041	8,041	8,041	4,025
Tx (29.5%)		29.5%	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%
COK		20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%
Inversion		269,862	78,051	109,394	39,711	46,696

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio		2.17	2.21	2.20	2.25	2.29
Cantidad		357,521	433,440	549,019	580,915	618,378
Ventas		775,821	957,903	1,207,841	1,307,058	1,416,085
Costo variable		-380,045	-465,335	-590,087	-633,304	-680,549
Costo fijo		-316,016	-340,591	-375,695	-386,067	-398,037
Depreciación		-8,041	-8,041	-8,041	-8,041	-4,025
UAI		71,718	143,936	234,019	279,647	333,475
Impuesto (hasta 15 uit)		-6,225	-6,225	-6,225	-6,225	-6,225
Impuesto (sobre 15 uit)		-2,793	-24,097	-50,672	-64,132	-80,011
UDI		62,700	113,614	177,122	209,290	247,239
Inversión en AF	-35,124					
Inversión en CT	-234,739	-78,051	-109,394	-39,711	-46,696	-
<b>Flujo</b>	<b>-269,862</b>	<b>-7,310</b>	<b>12,261</b>	<b>145,452</b>	<b>170,635</b>	<b>251,263</b>
VAN		-				
TIR		20%				

Elaboración: Los autores de la tesis

## 9.9. Análisis de escenarios

Considerando los resultados del análisis de sensibilidad revisado en el punto anterior, es que se determinan dos escenarios: pesimista y optimista.

### Escenario optimista

En este escenario, se plantea el aumento en la repetición de compra de 8 a 9 veces al mes por cliente. Ante esta fluctuación y, considerando que las demás variables permanecen constantes, se genera un resultado muy atractivo para el negocio. El VAN obtenido es de 274,822 soles y una TIR de 46.15%.

Este planeamiento optimista se sustenta en la fidelización de cliente y las nuevas tendencias en sus hábitos de consumo e alimentación saludable.

### Escenario pesimista

En este escenario, se establece que la repetición de compra es reduce de 8 a 6 veces al mes por cliente y, además de ello se considera que el canal de distribución de supermercados requiere una reducción de precio de 5% en el precio. Ante este planteamiento los resultados no son alentadores, el VAN obtenido es negativo de 112,340 y un TIR de 7.33% el cual no es fiable ya que el valor actual neto es negativo.

Este escenario demuestra la sensibilidad e importancia de validar las expectativas de compra del producto.

La tabla 9.20 resume los resultados de un escenario optimista, pesimista y el escenario conservador planteados para esta tesis.

**Tabla 9.20. Resultados económicos según escenarios**

	Optimista	Conservador	Pesimista
VAN	274,822	135,674	-112,340
TIR	46.2%	33.2%	7.3%

Elaboración: Los autores de la tesis

## 9.10. Conclusiones

La rentabilidad del plan de negocios ha sido medida a través de los indicadores financieros donde el VAN resultó positivo en 135,674 soles y la TIR se calcula en 33.2%. Con respecto al análisis de flujo de caja económico, los flujos son positivos a partir del segundo año de operación, lo cual permite una recuperación de la inversión en el año 3.5. Los costos de producción radican principalmente en el proceso de maquila y la compra de empaques; que no están expuestos a cambios sustanciales de precio; en todo caso, de hacerlo, el análisis de punto muerto permite identificar las variaciones en precio y unidades vendidas mínimas que permitirán gestionar dichas volatilidades sin arriesgar significativamente los resultados, vale decir incurrir en pérdidas.

La frecuencia de consumo es una de las variables principales sobre la que se ha construido el escenario esperado y evaluado los resultados en función a una frecuencia de compra validada a través de la investigación de mercado.

## **CAPÍTULO X. CONCLUSIONES**

Respecto al análisis del plan de negocio propuesto para comprobar la viabilidad y factibilidad de producir y comercializar snack saludables empleando súper alimentos peruanos y, dando respuesta a los objetivos con los que se inició el proyecto, se concluye lo siguiente.

- De acuerdo con la evaluación financiera realizada al plan de negocios; se concluye que es económicamente viable con las variables propuestas tales como: inversión inicial S/269,862, una tasa de descuento de 20%, un VAN de S/135,674 y un TIR de 33%; valores que confirman la viabilidad del proyecto.
- El análisis del macroentorno confirma que existe un crecimiento en la demanda de snacks saludables en la ciudad de Lima.
- El mercado objetivo al cual se enfocó la investigación cualitativa y cuantitativa fue: adultos entre 25 y 65 años, que viven y/o estudian y/o trabajan, en los distritos de Lima Moderna de los niveles socioeconómicos A, B y C; obteniendo una aceptación del producto en estudio por encima del 50 %.
- Se brinda al segmento objetivo, una propuesta de valor que satisface la necesidad de un snack saludable a base de súper alimentos peruanos, el cual presenta agradable sabor y que se pueda compartir entre amigos y familiares.
- La estrategia competitiva empleada fue la diferenciación resaltando los atributos naturales del producto y que la relación precio beneficio sea considerado una fortaleza para el cliente.
- Los atributos identificados en la investigación de mercado fueron, en orden de preferencia: saludable, nutritivo y de buen sabor.
- Se identificó que la mejor estrategia de producción es la tercerización del servicio a través una empresa maquiladora cuyo proceso abarca desde la recepción de las frutas deshidratadas entregadas por Cereal Fruit hasta el embalado y entrega del producto terminado bajo la marca Kiwiball.

- Respecto a la estimación de la demanda, se identificó como mercado potencial a la población entre 25 y 65 años de los distritos de Lima Moderna, alcanzando un valor de 671,614 personas. De las cuales, el 85 % constituye el mercado disponible. Mientras que el mercado efectivo es de 124,139 personas, de acuerdo al precio que están dispuestos a pagar como resultado de la investigación cuantitativa del mercado y que está en el rango de precios de interés de los autores de la tesis.
- El plan de marketing, tiene como estrategia el impulso de la marca a través de las redes sociales y campañas ubicadas en los canales de comercialización moderno, donde se ofrece Kiwiball y se explican a detalle los atributos, así también se busca el posicionamiento del producto a través de su presencia en eventos que se desarrollen en los distritos donde se ubica el segmento objetivo; así mismo, se han establecido indicadores de medición de resultados respecto de cada estrategia, con el objetivo que se pueda medir la efectividad de las campañas respecto a la promoción del producto.
- Finalmente, en relación a los ingresos y gastos, de acuerdo al plan financiero, se considera un horizonte de cinco años en el cual se definen los gastos pre operativo, la estimación de la inversión tangible e intangible, así como el capital de trabajo.

## CAPÍTULO 11.

### **CAPÍTULO XI. RECOMENDACIONES**

Debido a que los procesos de los negocios están siempre sujetos a la mejora continua, como parte de la estrategia de expansión y sostenibilidad, es que los autores de la tesis sugieren las siguientes recomendaciones.

- Considerando los resultados de la investigación y del análisis económico; se recomienda invertir en esta propuesta de negocio.
- Revisar más opciones de proveedores de maquila, para contar con socios estratégicos en caso de contingencia.
- Evaluar la posibilidad de incluir nuevas combinaciones, si bien en el tercer año se contará con un nuevo sabor es importante evaluar continuamente la respuesta a los sabores propuestos en este plan de negocio y respecto al producto Kiwiball.
- Continuar con el seguimiento de resultados, incluyendo indicadores de resultados de ventas, ya que en un futuro se contará con data histórica.
- Mantener y actualizar los indicadores de las campañas de marketing y la estrategia para la promoción del producto.
- Evaluar la posibilidad de ampliar el mercado objetivo; incursionando en otras ciudades donde se tienen indicios de existir una demanda similar. Al mismo tiempo considerar nuevos consumidores potenciales como niños.
- Una vez consolidada y estabilizada la demanda, revisar la viabilidad de contar con una planta de producción propia.
- Evaluar un cronograma de producción de sabores, de acuerdo a la estacionalidad de la fruta, si bien el insumo que se utiliza es la presentación deshidratada; es posible que ante un evento externo pueda existir escasez del producto.
- Monitorear periódicamente el posible cambio en los márgenes de ganancias de los canales de distribución; a fin de establecer estrategias que permitan mantener un precio atractivo al cliente.
- Evaluar la frecuencia de compra de los consumidores, y de acuerdo a los resultados plantear nuevas presentaciones.



## BIBLIOGRAFIA

- Agraria.pe Redacción (2017) Se incrementa en 50% el consumo de snacks saludables. *Agraria.pe* 18 de abril de 2017. <http://agraria.pe/noticias/se-incrementa-en-50-el-consumo-de-snacks-saludables-13649>
- Agraria.pe Redacción (2016) Sector peruano de snacks y barras saludables tiene oportunidad en EEUU. *Agraria.pe*, 03 de marzo 2016, 10:52. <http://agraria.pe/noticias/sector-peruano-de-snacks-y-barras-saludables-10479>
- Álvarez, R.; Cáceres, M.; Reyes, C.; Rojas, A. (2005) *Plan de negocios para la creación de la categoría bocaditos peruanos en la empresa Snacks América Latina S.R.L.* 14 de diciembre del 2005. Tesis presentada para obtener el grado de maestro en Administración de Negocios. Universidad ESAN, Lima.
- América Retail (2015) *Limeños tienden a comprar más snacks en supermercados.* 29/Mayo/2015. <http://www.america-retail.com/industria-y-mercado/limenos-tienden-a-comprar-mas-snacks-en-supermercados/>
- Arbaiza, L. (2015) *Cómo elaborar un plan de negocio.* Lima: Universidad ESAN, 2015.
- Baertlein, L. (2016) *Healthy Snacking Benefits.* Everyday Health, 02nd February 2016. <http://www.everydayhealth.com/diet-nutrition/meal-planning/healthy-snacking-benefits.aspx>
- Bohórquez, M.F. (2018) El Nuevo ADN del retail: tiendas de conveniencia, de descuentos y supermayoristas. *SEMANAeconómica.com*, 25 de abril, 2018. <https://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/284439-el-nuevo-adn-del-retail-tiendas-de-conveniencia-de-descuento-y-supermayoristas/>
- CDI (2017) *Informe Global de competitividad 2017-2018.* Sociedad Nacional de Industrias <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>
- El Peruano (2013) *Ley N°30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para niños, niñas y adolescentes.* 13 de Mayo. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-promocion-de-la-alimentacion-saludable-para-ninos-ni-ley-n-30021-938532-1/>
- Emprende pyme (s.f.) *Estrategias de segmentación de mercado.* <https://www.emprendepyme.net/estrategias-de-segmentacion-de-mercado.html>
- Euromonitor Internacional (2016) *Tendencias en Ascenso: Snacking en Las Américas*”, febrero 2016. <https://www.slideshare.net/Euromonitor/tendencia-en-ascenso-snacking-en-las-amricas>
- Euromonitor International (s.f.) *Analysis.* <https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

- Henríquez, I.; Karelavic, M.; Sánchez, F.; y Vega, D. (2014) *Emprendimientos snacks saludables “FRESH ‘N GO”*. Universidad de Chile. <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116639/Henr%C3%ADquez%20G.%2c%20Isidora.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Holden, R.; Nagle, T. (2002) *Fijación de precios en función del ciclo de vida: adaptación de la estrategia a un entorno cambiante. En Estrategia y tácticas de precios: una guía para tomar decisiones rentables* (pp.187-211) (430p.)(3a ed). Madrid: Pearson Educación.
- Instituto Nacional de Salud (2009) *Tablas Peruanas de Composición de Alimentos*, Centro Nacional de Alimentación y Nutrición Instituto Nacional de Salud. Ministerio de Salud de Perú. Lima, 2009 <http://www.ins.gob.pe/insvirtual/images/otrpubs/pdf/Tabla%20de%20Alimentos.pdf>
- Jodar, C. (2017) *El 60% de los consumidores demanda snacks más naturales y saludables*. Nota de prensa del Centro tecnológico Ainiaforward. <http://www.ainia.es/noticias/prensa/consumidores-piden-snacks-naturales-y-saludables/>
- Kasriel-Alexander, D. (2017) *Las 10 principales tendencias globales de consume para 2017*, Euromonitor Internacional. <http://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/wpTop10GCT2017SP.pdf>
- Marca Perú (s.f.) *Superfoods*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. <https://peru.info/es-pe/superfoods>
- MEF (2016) *Pauta metodológica para la elaboración de Planes de Negocio de aguaymanto en el marco de la Ley PROCOMPITE*. Dirección General de Inversión Pública. Ministerio de Economía y Finanzas. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/procompite/2016/plan\\_negocio/Pauta\\_planes\\_de\\_negocios\\_aguaymanto.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/procompite/2016/plan_negocio/Pauta_planes_de_negocios_aguaymanto.pdf)
- Miempresapropia (2016) *Maquila en el Perú*. <https://mep.pe/maquila-en-el-peru/>
- MINSA (2015) *Norma Sanitaria para el Almacenamiento de Alimentos Terminados destinados al Consumo Humano*. Resolución Ministerial del 6 de febrero de 2015. [http://www.digesa.minsa.gob.pe/NormasLegales/Normas/RM\\_66\\_2015\\_SA.pdf](http://www.digesa.minsa.gob.pe/NormasLegales/Normas/RM_66_2015_SA.pdf)
- MINAGRI, (2016) *Documentos de Análisis Económico Sectorial 2016*. Ministerio de Agricultura y Riego. <http://minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2016?download>
- MINAGRI, (2015). *Documento prospectivo al 2030. Sector agricultura y riego*. Ministerio de Agricultura y Riego. Oficina de Planeamiento. <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/dcto-prospectivo-2030.pdf>

- Osterwalder, A. (2011) *Generación de modelos de negocio*. España: Editorial Centro Libros PAPP, S. L. U., Junio 2011. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur
- Perú Retail (2016) *Aumenta el consumo de bebidas y snacks en horas de trabajo*. Perú Retail. 29/12/2016. <https://www.peru-retail.com/aumenta-consumo-bebidas-snacks-horas-trabajo/>
- ProInversion (s.f.) *Cuadro comparativo de sociedades* <https://www.proinversion.gob.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5732&sec=1>
- Redacción Diario El Comercio (2018) Tambo, ¿Cuántos locales tiene ya?, El Comercio 13-02-2018. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/aviva-competencia-tiendas-conveniencia-noticia-496537?foto=6>
- Redacción Gestión (2017) MEF: Perú habría cerrado el 2017 con crecimiento de 2.5% menos de lo previsto. *Gestión*. 30-01-2018, 09:20 AM <https://gestion.pe/economia/mef-peru-habria-cerrado-2017-crecimiento-2-5-previsto-226070>
- Redacción Gestión (2015) Limeños tienden a comprar más snacks en supermercados. *Gestión*. 29/05/2015 12:00AM <https://gestion.pe/impresalimenos-tienden-comprar-snacks-supermercados-91136>
- Redacción Gestión (2014) Economía peruana crecerá 5.7% anual hasta 2022, estima EY, *Gestión* 24-03-2014. <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-crecera-5-7-anual-2022-estima-ey-7444>
- Redacción Gestión (2013), La economía peruana está saludable, pero catastrófica en nivel de competitividad. *Gestión* 02-06-2013. <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-saludable-catastrofica-nivel-competitividad-39843>
- SANAmakina (s.f.) Videos sobre un emprendimiento saludable. <http://sanamakina.com/video/>
- Semana Económica (2010) Snacks: a la conquista del gusto saludable. *SEMANAeconómica.com*, 23 de agosto, 2010. <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/72113-snacks-a-la-conquista-del-gusto-saludable/>
- SUNAT (2018) *Régimen MYPE Tributario*. Página Emprender actualizada 09/04/2018. <http://emprender.sunat.gob.pe/regimen-mype>.
- The Nielsen Company (2017) *La Revolución de los Alimentos en América Latina*. Reporte de Nielsen Food Revolution Latinoamerica. <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/latam/docs/reports/OnePageReportFoodRevolution2017.pdf>

- The Nielsen Company (2016) *Generaciones más jóvenes buscan alimentos más saludables*. Reporte de Estudio Global de Nielsen: Estilo de Vida Generacional, 27/enero/2016. <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/Generaciones-mas-jovenes-buscan-los-alimentos-mas-saludables.html>
- The Nielsen Company (2014) *Snack Attack, what consumers are reaching for around the world*. Nielsen Global Snacking, report september 2014. <http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/kr/docs/global-report/2014/Nielsen%20Global%20Snacking%20Report%20September%202014.pdf>
- The Nielsen Company (2014b) *A nivel global las ventas de snacks alcanzan \$347 mil millones de dólares anuales*. Reporte Nielsen 17/10/2014. <http://www.nielsen.com/ec/es/press-room/2014/ventas-globales-snacks.html>
- Toro A. y Villanueva J. (2014) *Plan de negocios para la producción y comercialización de barras energéticas a base de quinua para el mercado canadiense*. Tesis presentada para obtener el grado de maestro en Administración en Agronegocios. Universidad ESAN, Lima.
- Vara, A. (2010) *¿Cómo hacer una tesis en ciencias empresariales?* Lima: USMP, 2010.
- Zegler J. (2017) *Tendencias Mundiales en Alimentos y Bebidas para 2018*, Analista Mundial de Alimentos y Bebidas en Mintel. Septiembre 2017. <http://es.mintel.com/tendencias-de-alimentacion-y-bebidas/thank-you.php>